

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı

Doktora Tezi

**DUYGUSAL EMEK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ:
MEDYA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

Nurgül SOYDAŞ
2502190166

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Sevimece KARADOĞAN DORUK

İSTANBUL-2023

ONAY SAYFASI



ÖZ

DUYGUSAL EMEK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: MEDYA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Nurgül SOYDAŞ

Duygusal emek yüz yüze iletişim gerektiren sorumluluklarda etkin kullanılmakta ve çalışana yönelik oluşturulan bu beklenti çalışanın örgüte karşı aidiyet duygusunu sorgulamasına neden olmaktadır. Araştırmada duygusal emek ve örgütsel bağlılık ilişkisi bu sebeple medya sektöründe çalışanlar bağlamında incelenmiştir. Araştırmada ilk olarak, nicel araştırma yöntemlerinden birisi olan tarama modelinden faydalanılarak medya çalışanlarının duygusal emek ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin veriler toplanmış ve veriler analiz edilip yorumlanmıştır. Araştırma çevrimiçi survey anket yöntemi kullanılarak kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 389 medya çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Alan yazın ışığında duygusal emek ve örgütsel bağlılık boyutları ortaya konularak çalışmanın nicel kısmına temel teşkil eden araştırma modeli oluşturulmuştur. Tarama çalışmasının ikinci aşamasında nitel veri toplama tekniklerinden açık uçlu sorudan yararlanılmıştır. Toplanan veriler betimsel analiz yöntemiyle analiz edilip yorumlanmıştır. Elde edilen verilerin analizleri sonucunda, medya çalışanlarının duygusal emek davranışları ve örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik ve medya çalışanları ile ilgili özellikler kapsamında ele alınan değişkenlerden bazılarına göre farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Sürekli değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla yapılmış analizler sonucunda değişkenler arasında bazılarında istatistiksel olarak anlamlı, bazılarında ise anlamlı olmayan etkilerin bulunduğu gözlemlenmiştir. Sürekli değişkenler arasındaki ilişkileri etki açısından incelemek için yapılmış regresyon analizi sonucunda da istatistiksel açıdan anlamlı bulgular elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulardan hareketle araştırmanın sonucu açıklanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Emek, Örgütsel Bağlılık, Medya, Konvansiyonel Medya, Medya Sektörü, Medya Çalışanları, Örgütsel İletişim.

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL LABOR AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH ON MEDIA EMPLOYEES

Nurgül SOYDAŞ

Emotional labor is used effectively in duties that require face-to-face communication, and such an expectation from the employee causes them to question their sense of belonging to the organization. For this reason, the relationship between emotional labor and organizational commitment was investigated in the research in the context of employees in the media industry. First, the data related to emotional labor and organizational commitment of media employees were collected by using the screening model, which is one of the quantitative research methods. Then the data were analyzed and interpreted. The research was conducted with 389 media employees selected through the convenience sampling method. In addition, the online survey method was used to collect the data. The research model that served as the basis for the quantitative part of the study was created by revealing the dimensions of emotional labor and organizational commitment in light of the literature. Open-ended questioning, one of the qualitative data collection techniques, was utilized in the second stage of the screening. The collected data were analyzed through the descriptive analysis method and then interpreted. As a result of the analysis of the obtained data, it was determined that the emotional labor behaviors and organizational commitment levels of media employees varied according to certain variables, which were either demographic or related to the characteristics specific to media employees. As a result of the analyses conducted to determine the relationships between continuous variables, it was observed that there were statistically significant impacts between some variables, along with some impacts that were not statistically significant. As a result of regression analysis conducted to examine the relationships between continuous variables in terms of impact,

statistically significant results were obtained. Finally, the conclusion of the research was explained based on the findings obtained through the analyses performed.

Keywords: emotional labor, organizational commitment, media, conventional media, media industry, media employees, organizational communication.



ÖNSÖZ

Bu tez çalışması medya çalışanlarının duygusal emek davranışları, örgütsel bağlılık algıları ve sektöre yönelik görüşlerinin bugününe ışık tutarken; günümüz medya sektöründe uygulayıcı konumunda bulunanların insan kaynakları, bilgi ve teknolojide yaşanan değişim ve ilerlemeler bağlamında izlemesi gereken yolu, medya sektörü ve uygulayıcılar perspektifinden ele alarak duygusal emek ve örgütsel bağlılık çerçevesinde ortaya koymayı amaçlamıştır.

Bu amaç doğrultusunda karma bir araştırma yöntemi uygulanmış, sektörde aktif olarak yer alan medya çalışanları ve yöneticilerin görüşlerinin alınması, bu görüşlerin duygusal emek davranışları ve örgütsel bağlılık algılarının yanı sıra çalıştıkları örgüte veya çalışma hayatına yönelik ifadelerin analiz edilmesini ve buradan bir çıkarım sunulmasını temel alan kapsamlı bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada, medya çalışanlarının duygusal emek davranışları, örgütsel bağlılık algıları ve duygusal emek davranışlarının örgütsel bağlılık algılarına etkisi incelenmektedir. Bu bağlamda tez çalışmasının ilgili alan yazına katkı sağlaması hedeflenmektedir.

Araştırma yapmak çalışmanla bir bütün haline gelmektir. Potansiyelin sınırlarını ve çalıştığı alanın sınırsızlığını fark etme gücü kazandırır. Bu potansiyeli görmemi ve farkındalık kazanmamı sağlayan bilgi ve birikimi ile çalışmam süresince yapmış olduğu yönlendirmeleriyle her konuda koşulsuz destek olan, bunu yaparken de manevi desteklerine ihtiyaç duyduğum her an yanımda olan ve bana bu yolculuğumda her daim inanan ve güvenen danışman hocam Prof. Dr. Sevimece Karadoğan Doruk'a; çalışmam boyunca bilgi ve fikirleri ile yeni bakış açıları kazanmamı sağlarken manevi desteklerini güler yüzleri ile her an hissettiren ve değerli vakitlerini ayırarak tez izleme jürimde yer alan ve bana bu yolculukta rehberlik eden kıymetli hocalarım Prof. Dr. Ebru Güzelcik Ural'a ve Doç. Dr. Veli Polat'a gönülden teşekkür ederim.

“Yeter ki sen kendi emeğine ve sana inanan insanların varlığına inan. Umut varsa seni bekleyen iyi bir şeyler de var.” diyerek bana bu yolculuğumda her daim destek olan hayat hocam Ataman Özbay’a sonsuz teşekkür ederim. Tezim süresince kıymetli vaktini ayırarak engin bilgileri ile yol gösteren, desteğini bir an bile esirgemeyen, bütün yoğunluğuna rağmen ihtiyaç duyduğum her anda beni destekleyen Doç. Dr. Yeliz Baş’a sonsuz teşekkür ederim.

Hayatım boyunca yanımda olan, kariyer yolculuğumda her daim benimle olan ve oldukça yoğun koşullar altında gerçekleştirdiğim tez çalışmam boyunca destekleri ile yanımda olan, beni cesaretlendiren biricik annem ve babama; kıymetlilerim canım kardeşlerime; yalnızca tezimde değil hayatımda da hep farklı bakış açısı kazandıran, yardımları ve dostlukları ile desteklerini esirgemeyen Berkant Yılmaz, Turgay Yavaş, Tansu Özçam Yılmaz, Yeter Şanlı ve Anıl Durmuşahmet’e teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak bu araştırmanın konusu olmaktan çok öznesi olan ve amacına ulaşmasını sağlayan, araştırmaya katılıp çalışmanın gerçekleşmesini mümkün kılan çok kıymetli medya çalışanlarına sonsuz teşekkürlerimle.

Nurgül SOYDAŞ

İSTANBUL, 2023

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLO LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Duygusal Emek.....	11
1.1.1. Duygusal emek epistemolojisi.....	11
1.1.2. Duygu kavramı	13
1.1.2.1. Duyguların işlevi	16
1.1.2.2. Duyguların sınıflandırılması.....	18
1.1.3. Emek kavramı	23
1.1.4. Duygu – emek ilişkisi.....	26
1.1.5. Duygusal emek kavramı ve önemi	28
1.1.6. Çalışma yaşamında duyguların, duygusal emeğin rolü ve önemi	31
1.1.7. Duygusal emek kavramı	33
1.2. Duygusal Emek Kavramının Boyutları.....	40
1.2.1. Yüzeysel davranış.....	42
1.2.2. Derinden davranış.....	45
1.2.3. Samimi davranış.....	47
Tablo 1.4. Duygusal Emek Kavramının Boyutları ve Ortak Yönleri	48
1.3. Duygusal Emekle İlgili Yaklaşımlar	53
1.3.1. Hochschild (1983) yaklaşımı	54
1.3.2. Ashforth ve Humphrey (1993) yaklaşımı.....	59

1.3.3. Morris ve Feldman (1996) yaklaşımı	63
1.3.4. Grandey (2000) yaklaşımı.....	70
1.3.5. Chu ve Murrmann (2006) yaklaşımı.....	76
1.4. Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler	78
1.4.1. Bireysel faktörler	79
1.4.1.1. Demografik faktörler.....	79
1.4.1.2. Kişisel Faktörler	83
1.4.2. Örgütsel Faktörler.....	88
1.5. Duygusal Emeğin Sonuçları	91
1.5.1. Duygusal emeğin olumlu sonuçları	93
1.5.2. Duygusal emeğin olumsuz sonuçları	96
<i>İKİNCİ BÖLÜM.....</i>	100
<i>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE</i>	100
2.1. Örgütsel Bağlılık.....	100
2.1.1. Örgütsel bağlılık epistemolojisi.....	100
2.1.2. Bağlılık kavramı	102
2.1.3. Örgütsel bağlılık kavramı	103
2.1.4. Örgütsel bağlılık kavramı ve önemi.....	108
2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Sınıflandırılması	111
2.2.1. Tutumsal (duygusal) bağlılık.....	113
2.2.2. Davranışsal Bağlılık	115
2.2.3. Çoklu Bağlılık.....	115
2.3. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Yaklaşımlar	119
2.3.1. Etzioni (1961) Yaklaşımı.....	120
2.3.2. Kanter (1968) Yaklaşımı.....	124
2.3.3. O'Reilly ve Chatman (1986) Yaklaşımı	128
2.3.4. Penley ve Gould (1988) Yaklaşımı	132
2.3.5. Allen ve Meyer (1990) Yaklaşımı	134
2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	139
2.4.1. Bireysel Faktörler.....	141
2.4.1.1. Demografik Faktörler	141
2.4.2. Örgütsel Faktörler.....	145
2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	152

2.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	159
2.5.2. İlmli Örgütsel Bağlılık	160
2.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	161
2.6. Duygusal Emek ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	162

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: MEDYA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı.....	173
3.2.Araştırmanın Önemi	175
3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	177
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	178
3.5. Araştırmanın Yöntemi	179
3.6. Veri Toplama Araçları	180
3.6.1. Duygusal Emek Ölçeği	181
3.6.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	182
3.7 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	183
3.8.Verilerin Analizi	188
3.9. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testleri.....	188
3.9.1. Keşfedici (Açımlayıcı) Faktör Analizi	189
3.9.1.1. Duygusal Emek Davranışlarının Keşfedici Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi.....	189
3.9.1.2. Örgütsel Bağlılık Keşfedici Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi.....	192
3.10. BULGULAR.....	194
3.10.1.Medya Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	195
3.10.2.Tanımlayıcı İstatistiğe İlişkin Bulgular	197
3.10.3.Medya çalışanlarının duygusal emek davranış boyutlarının demografik ve diğer farklılıklara göre değişimlerinin incelenmesi	197
3.10.3.1.Cinsiyet değişkenine göre incelenmesi	198

3.10.3.2. Yaş değişkenine göre incelenmesi.....	199
3.10.3.3. Medeni durum değişkenine göre incelenmesi	200
3.10.3.4. Eğitim durumu değişkenine göre incelenmesi.....	201
3.10.3.5. Çalışılan medya kuruluşu değişkenine göre incelenmesi ..	202
3.10.3.6. Çalışılan örgütteki hizmet süresi değişkenine göre incelenmesi	203
3.10.3.7. Benzer sektör deneyimi değişkenine göre incelenmesi	204
3.10.3.8. Toplam hizmet süresi değişkenine göre incelenmesi	205
3.10.3.9. Mesleki kadro (pozisyon) değişkenine göre incelenmesi...	206
3.10.4. Medya çalışanlarının örgütsel bağlılık algı boyutlarının demografik ve diğer farklılıklara göre değişimlerinin incelenmesi	207
3.10.4.1. Cinsiyet değişkenine göre incelenmesi	207
3.10.4.2. Yaş değişkenine göre incelenmesi.....	208
3.10.4.2. Medeni durum değişkenine göre incelenmesi	209
3.10.4.4. Eğitim durumu değişkenine göre incelenmesi.....	210
3.10.4.5. Çalışılan medya kuruluşu değişkenine göre incelenmesi..	211
3.10.4.6. Çalışılan örgütteki hizmet süresi değişkenine göre incelenmesi	212
3.10.4.7. Benzer sektör deneyimi değişkenine göre incelenmesi	213
3.10.4.8. Toplam hizmet süresi değişkenine göre incelenmesi	214
3.10.4.9. Meslek kadro (pozisyon) değişkenine göre incelenmesi....	215
3.10.5. Medya çalışanlarının duygusal emek davranışlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik bulgular.....	216
3.10.5.1. Regresyon analizi	216
3.10.6. Medya çalışanlarının iş hayatına veya çalıştıkları örgüte yönelik değerlendirmelerine yönelik bulgular	222
3.11. Değerlendirme ve Tartışma.....	234
SONUÇ VE ÖNERİLER	252
4.1. Sonuçlar	252
4.1.1. Medya Çalışanlarının Duygusal Emek Davranışlarına İlişkin Sonuçlar	253
4.1.2. Medya Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Sonuçlar.....	259

4.1.3. Medya Çalışanlarının Duygusal Emek ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar.....	267
4.2. Öneriler.....	270
KAYNAKÇA.....	276
EKLER	311
Ek 1: Etik Kurul Onayı.....	311
Ek 2: Anket Formu	313
Ek 3: İstatiksel Analizler.....	318
Ek 4. Hipotez Değerlendirmeleri	332
ÖZGEÇMİŞ	334

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. 1.	Duygu ile İlgili Alan Yazın Görüşleri	15
Tablo 1.2.	Duygusal Emek ile İlgili Alan Yazın Görüşleri	37
Tablo 1.3.	Örgütlerde Duyguların Beş Düzeyi (Ashkanasy,2003)	38
Tablo 1.4.	Duygusal Emek Kavramının Boyutları ve Ortak Yönleri	48
Tablo 2.1.	Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi (Yağcı, 2007)	105
Tablo 2.2.	Örgütsel Bağlılık ile İlgili Alan Yazın Görüşleri	106
Tablo 2.3.	Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması ve Ortak Yönleri	117
Tablo 2.4.	Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması ve Farklı Yönleri	118
Tablo 3.1.	Duygusal Emek Ölçeği Alt Boyutları	182
Tablo 3.2.	Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları	182
Tablo 3.3.	Kullanılan Ölçekler	183
Tablo 3.4.	Duygusal Emek Davranışları Faktör Yükleri ve Güvenilirlik Testi	190
Tablo 3.5.	Örgütsel Bağlılık Faktör Yükleri ve Güvenilirlik Testi	190
Tablo 3.6.	Demografik Değişkenlerin Frekans Analizi	195
Tablo 3.7.	Tanımlayıcı İstatistik Bulguları	197
Tablo: 3.8.	Medya Çalışanlarının Duygusal Emek Düzeylerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması (t-Testi Sonuçları)	198
Tablo 3.9.	Medya Çalışanlarının Duygusal Emek Düzeylerinin Yaşa Göre Karşılaştırılması (ANOVA Testi Sonuçları)	199
Tablo 3.10.	Medya Çalışanlarının Duygusal Emek Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması (t-Testi Sonuçları)	200
Tablo 3.11.	Medya Çalışanlarının Duygusal Emek Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması (t-Testi Sonuçları)	201
Tablo 3.12.	Medya Çalışanlarının Duygusal Emek Düzeylerinin Çalıştıkları Medya Kuruluşuna Göre Karşılaştırılması (ANOVATesti Sonuçları)	202

Tablo 3.13.	Medya Çalışanlarının Duygusal Emek Düzeylerinin Çalıştıkları Medya Kuruluşundaki Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması (ANOVATesti Sonuçları)	203
Tablo 3.14.	Medya Çalışanlarının Duygusal Emek Düzeylerinin Benzer Sektör Deneyim Durumuna Göre Karşılaştırılması (t-testi Sonuçları)	204
Tablo 3.15.	Medya Çalışanlarının Duygusal Emek Düzeylerinin Toplam Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması (ANOVATesti Sonuçları)	205
Tablo 3.16.	Medya Çalışanlarının Duygusal Emek Düzeylerinin Şu andaki Çalışma Pozisyonu Değişkenine Göre Karşılaştırılması (t-testi Sonuçları)	206
Tablo 3.17.	Medya Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Algı Düzeylerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması (t-Testi Sonuçları)	207
Tablo 3.18.	Medya Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaşa Göre Karşılaştırılması (ANOVA Testi Sonuçları)	208
Tablo 3.19.	Medya Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması (t-Testi Sonuçları)	209
Tablo 3.20.	Medya Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Algı Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması (t-Testi Sonuçları)	210
Tablo 3.21.	Medya Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalıştıkları Medya Kuruluşuna Göre Karşılaştırılması (ANOVATesti Sonuçları)	211
Tablo 3.22.	Medya Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalıştıkları Medya Kuruluşundaki Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması	212
Tablo 3.23.	Medya Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Benzer Sektör Deneyim Durumuna Göre Karşılaştırılması (t-testi Sonuçları)	213

Tablo 3. 24.	Medya Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık DüzeylerininToplam Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması (ANOVATesti Sonuçları)	214
Tablo 3. 25.	Medya Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Şu andaki Çalışma Pozisyonu Değişkenine Göre Karşılaştırılması (t-testi Sonuçları)	215
Tablo 3. 26.	Yüzeysel Davranış ve Duygusal Bağlılık Regresyon Analizi	216
Tablo 3.27.	Derinden Davranış ve Duygusal Bağlılık Regresyon Analizi	217
Tablo 3. 28.	Samimi Davranış ve Duygusal Bağlılık Regresyon Analizi	217
Tablo 3. 29.	Duygusal Emek Davranışları ve Duygusal Bağlılık Çoklu Regresyon Analizi	218
Tablo 3. 30.	Yüzeysel Davranış ve Devam Bağlılığı Regresyon Analizi	218
Tablo 3. 31.	Derinden Davranış ve Devam Bağlılığı Regresyon Analizi	219
Tablo 3. 32.	Samimi Davranış ve Devam Bağlılığı Regresyon Analizi	219
Tablo 3. 33.	Duygusal Emek Davranışları ve Devam Bağlılığı Çoklu Regresyon Analizi	220
Tablo 3. 34.	Yüzeysel Davranış ve Normatif Bağlılık Regresyon Analizi	220
Tablo 3. 35.	Derinden Davranış ve Normatif Bağlılık Regresyon Analizi	221
Tablo 3. 36.	Samimi Davranış ve Normatif Bağlılık Regresyon Analizi	221
Tablo 3. 37.	Duygusal Emek Davranışları ve Normatif Bağlılık Çoklu Regresyon Analizi	222
Tablo 3.38.	Medya Çalışanlarının İş Hayatına veya Çalıştıkları Örgüte İlişkin Değerlendirmelerine Yönelik İçerikler	222
Tablo 3.39.	Medya Çalışanlarının İş Hayatına veya Çalıştıkları Örgüte İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi	226

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1.	Duygusal Emek Süreci ve Duygusal Emek Boyutları (Torland, 2013: 39)	42
Şekil 1.2.	Hochschild’ın Duygusal Emek Yaklaşımı (Hochschild, 1983)	57
Şekil 1.3.	Ashforth ve Humprey’in Duygusal Emek Yaklaşımı (Ashforth ve Humprey, 1993)	60
Şekil 1.4.	Morris ve Feldman’ın Duygusal Emek Yaklaşımı (Morris ve Feldman,1996)	68
Şekil 1.5.	Grandey’in Duygusal Emek Yaklaşımı (Grandey, 2000)	73
Şekil 1.6.	Chu ve Murrmann’ın Duygusal Emek Yaklaşımı (Chu ve Murrmann,2006)	76
Şekil 1.7.	Duygusal Emegi Etkileyen Faktörler	79
Şekil 2.1.	Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması (İnce ve Gül, 2005)	113
Şekil 2.2.	Etzioni’nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı (Etzioni, 1961)	121
Şekil 2.3.	Kanter’in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı (Kanter,1968)	125
Şekil 2.4.	O’Reilly ve Chatman’ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı (O’Reilly ve Chatman, 1986)	129
Şekil 2.5.	Penley ve Gould’un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı (Penley ve Gould, 1988)	132
Şekil 2.6.	Allen ve Meyer’in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı (Allen ve Meyer, 1990) ...	135
Şekil 2.7.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	140
Şekil 2.8.	Örgütsel Bağlılığın Olumlu Sonuçları /Bireysel (Randall, 1987)	153
Şekil 2.9.	Örgütsel Bağlılığın Olumsuz Sonuçları /Bireysel (Randall, 1987)	154
Şekil 2.10.	Örgütsel Bağlılığın Olumlu Sonuçları /Örgütsel (Randall, 1987)	155
Şekil 2. 11.	Örgütsel Bağlılığın Olumsuz Sonuçları /Örgütsel (Randall, 1987)	156
Şekil 3.1.	Duygusal Emek ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Modeli	183
Şekil 4.1.	Medya Çalışanlarının Duygusal Emek Davranışlarına Yönelik Araştırma Sonuç Modeli	252
Şekil 4.2.	Medya Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Algılarına Yönelik Araştırma Sonuç Modeli	259

GİRİŞ

Bir halkla ilişkiler şirketinde çalışan genç bir kadın, büyük bir manevi çöküntünün ertesinde yaşadığı paranoyanın kaynaklarını anlatmaktadır. Açıkta ki, ofiste yavaş yavaş ama sürekli çöküşe doğru gidişini anlatırken, otoriteye (yöneticiye) karşı sevgisizliğini annesine (prototip bir otorite figürüne) aktarmaktadır (Fleming, 2020: 35):

“Hatırladığım duygu (annemin) benden bayağı bayağı hoşlanmaması; buna tepki olarak işyerinde epey bir çabalamamın gerektiğini düşünürdüm... İnsanların ‘Vay canına, çok çalışıyorsun, muhteşemsin,’ demesine ihtiyaç duyuyordum elbette. Ama illaki böyle denmiyor işte... Kıskançlığın da hedefi haline geliyorsunuz... İşte ilerlemenin cevabı ilişkiler değil de çok çalışmak diye düşünürdüm... (Shragai, 2014:2).

Shragai bundan sonrasını ise şöyle açıklamaktadır:

“Bir dizi işte, aklından geçen, insanların onun hakkında kötü düşündüğü yolundaki korkuları dağıtmak için, bir aşırı çalışma örüntüsünü tekrarladı... Çok geçmeden tükendi, bütün işverenlerine kızdı, işyerine dair inancını kaybetti, bunun sonucunda da o işten bu işe geçip durdu... İşten atılma korkusu onu daha fazla çalışmaya sürükledi ama bu da sıklıkla sömürülmesine neden oldu (Shragai, 2014: 12).

Çalışma, hayatta kalma ve kendini korumayla olan bağına yavaş yavaş kaybetmiş ve sırf çalışmak uğruna gerçekleştirilen bir ritüel haline dönüşmüştür (Fleming, 2020: 7). Çalışma hayatı bitmeyen işlerin ve beraberinde doğan beklentilerin toplamının uygulamadaki karşılığı olarak tanımlanmaktadır. Çalışma hayatı kişinin sadece işe dair eylemlerini gerçekleştirerek hizmet ettiği ortam değildir. Küreselleşme, teknolojideki ilerlemeler, iletişimde yaşanan gelişmeler ve rekabetin kontrolsüzce büyümesi sonucu kişiden kas gücünü, zihin gücünü ve artık kalp gücünü de ortaya koyarak hizmet etmesini bekleyen bir ortam olarak çalışma hayatını şekillendirmektedir.

Bauman (2018: 25)’ın kuşatılmış birey olarak tarif ettiği her insanın ve her durumun birbirinin kopyası olmaya başladığı bu çağda, çalışma hayatında aktif olan kas gücü ve zihin gücünün artan rekabetle artık ardıl güç olarak yer almaya

başlaması örgütleri yeni bir öncül arayışına itmiştir. İş yerine taşınmaması gereken duygular artık işin kendisi olarak görülmeye başlanmıştır.

Nihayetinde iş yerine taşınan duygular yönetici-çalışan ilişkisinin ötesinde, duygusal dinamikler motivasyonu, sağlığı, iletişimi, karar verme yetisini ve daha nicesini etkilemektedir.

Günümüzde duygular zayıflık göstergesi olmaktan çıkmış kişisel yaşamdan profesyonel iş yaşamına uzanan bir dizi yapının temeli olarak görülmeye başlanmıştır. Duygular iş yaşamı, örgüt kültürü, örgüte duyulan güven, örgütle kurulan bağla ve duyguların çalışma yaşamındaki yeri hususunda önem taşıyan büyük bir anlam kazanmaya başlamıştır (Fischer ve Manstead, 2008; Fosslien ve West Duffy, 2020).

Nitekim görgül araştırmalar, kişinin işe yönelik tutum (iş doyumu, bağlılık) ve davranışlarının (iş bırakma, örgütsel vatandaşlık) duyguların etkisi altında olduğunu ortaya koymaktadır (Thoresen, Kaplan, Barsky, Warren ve Chermont, 2003; Trougakos, Beal, Cheng, Hideg ve Zweig, 2015).

Çalışma hayatının bir parçası olan duygulara yer vermeyen örgütler duygu içermeyen kişiler ve ilişkiler kadar cansız olarak tarif edilmektedir (Fischer ve Manstead, 2008).

Duygular, bireyin kendisi başta olmak üzere etrafındaki canlı ve cansız varlıklarla, olaylarla ve durumlarla ilişkisinin ne şekilde olduğunu anlamayı sağlamaktadır (Mesquita, De Ieersnyder ve Boiger, 2015).

“Duygular kişiye çok şey öğretmektedir. ‘Çok duygusal davrandın’ diyerek aslında ‘akılsızca davrandın, yanlış yaptın demek isteriz.” Bu görüş çok eskiye, duyguların mantığı şaşırttığını, akli tehdit ettiğini, insanı aptallaştırdığını düşünen Plato’ya (MÖ 375) dayanmaktadır (LeDoux, 1996). *“Binlerce yıldır söylenegelen fikirler sorgusuz sualsiz kabul edilmekte: duygular mantıksız, düşünceler mantıklı; duygular sıcak, düşünceler soğuk; duygular dişi, düşünceler eril; duygular kontrol edilemez, düşünceler kontrol edilebilir; duygular kalpte, düşünceler beyinde”* (Sevil, 2021: 17-18) görülmektedir.

Duygular varlığı sürdürmenin en etkin yollarındandır. Duygular sayesinde yakınlaşmakta, üremekte, yardımlaşmakta, kaçmakta ve savaşılabilmektedir (Keltner,Haidt, Shiota, 2006). Duygular kişinin kendini kapatmaktan vazgeçip kendini gerçekleştirmesini sağlamada önemli bir rol üstlenmektedir. Kendini gerçekleştirmenin yolu ise kişinin kendini olduğu yere ait ve güvende hissetmesi ile mümkün olmaktadır.

Bağlılık diğerlerine benzemek ve farklı karşılanmamak için uyum sağlamak zorunda olmak değildir. Bağlılık, kişinin kendi olarak karşılık bulması ve değerlerinin benimsenmesi demektir.

Bağlılık bir yerde yaşanan çalkantıların dahi kişiyi daha az olumsuz etkilemesi ve bağıni sürdürmeye devam etmek istemesi demektir (Fosslien ve West Duffy, 2020: 221). Örgütsel boyutta bakıldığında ise bağlılık çalışanın gelecekte bir örgütte kalma istekliğinin ölçüsü olarak tanımlanabilmektedir. Kişisel yaşamdan iş yaşamına taşınan duygular örgütün yaşamsal işlevleri için de mühim olmaktadır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların yaptıkları işe sadık kalmaları ve sorumluluklarını yerine getirirken içsel olarak kendilerini örgütle özdeşleştirmeleri bakımından önem taşımaktadır. Çalışanların işe katılmaları, örgütün her türlü maddi manevi varlıklarını özümsemeleri, kuralları, politikaları, hedef ve amaçları benimsemeleri, örgüte yönelik anlamlı olan her duyguyu sahiplenmeleri başta olmak üzere psikolojik bakımdan örgütsel bağlılığını kapsamaktadır (Karahan ve Yılmaz, 2014: 5692).

Örgütsel bağlılık, karşılanan ihtiyaçlar ve kabul gören isteklerin bir çıktısı olarak oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışan kaybının önüne geçilmesinde ve nitelikli hizmetin ortaya çıkmasında temel bir aracı rolü üstlenmektedir (Usta ve Küçükaltan, 2012: 71). Kişilerin yaşam kalitelerinin en önemli göstergelerinden birisinin iş hayatındaki memnuniyet olduğu düşünülürse örgütsel bağlılık kaliteli yaşamın güçlü bir göstergesi olarak ifade edilebilmektedir. Çalışanın yaşam kalitesi örgütün hedef ve amaçlarını gerçekleştirmesinde daha fazla istekli olmasını sağlamaktadır (Yağcı,2007: 126-127).

Kişinin örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesinde yoğun çaba harcama arzusunda olması kendi amaçlarının örgütün hedef ve amaçları ile örtüşmesine dayanmaktadır. Çalışan örgütün amaçlarını bir varoluş çabası olarak değerlendirerek daha fazla performans göstermeye gönüllü olarak, örgütle arasında bedenlen, zihnen ve kalben bağ kurmaya istek duymaktadır.

Örgütlerin rekabet koşullarında ayakta kalmaları, varlıklarını devam ettirebilmeleri ve başarılı sayılabilmeleri çalışanların inanç, çaba ve örgüt için performans göstermeye istekli olmaları ile mümkün olmaktadır. Örgütlerin özünü çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışanın özü ise duygular ve iletişimden beslenmektedir.

Çalışanlar nasıl kendi hedef ve amaçları ile uyumlu örgütlerde yer almayı arzu etmekteyseler örgütler de kendi hedef ve amaçlarını gerçekleştirmeye istekli, örgütün genleri ile uyumlu çalışanları bünyelerine dâhil etmeyi arzu etmektedir. Belirli norm ve kuralları doğrudan veya dolaylı yollardan çalışandan talep ederek örgütün arzu ettiği biçimle uyumlu olmasını beklemektedir. Duygular da bu beklentilerin içerisine dâhil edilmekte hatta doğrudan duygular üzerinden çalışanların örgütte yer alma şekilleri belirlenmektedir.

Çalışanların işlerinde çalışırken sergilemeleri gereken duygularla hissettikleri duygular arasındaki farklılığın yüksek olması, uyumsuzluk göstermesi çalışanda duygusal bir yük oluşturmaktadır. Çalışan hissetmediği duyguları sadece işin gereği olarak yapmak için yüzeysel davranmakta; sergilemek zorunda olduğu duygularla hissettiği duyguları denkleme için harcadığı çabayla derinden davranmakta, sergilediği duygular ile hissettiği duyguların aynı olması ile çaba göstermeye gönüllü olma hali ile samimi davranmaktadır.

Çalışanların, iş ortamında hangi duyguların sergilenmesi ya da hangi duyguların saklanması gerektiğine yönelik “*duygu kuralları*”, duygunun düzenlenme ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Ücret karşılığında duyguların yönetilmesi ve uygun duygu haline dönüştürülmesi duygusal emek olarak adlandırılmaktadır. Çalışanların iş gücünün kas ve zihin gücünün çok daha ötesinde duygularının gücünü de örgütün verimliliği için bir performans aracı olarak kullanması olarak yorumlanan duygusal emek bugün çalışma hayatında duyguların örgütler için rol ve öneminin altını

çizmektedir. Duygusal emek boyutları ise örgütlerin devamlılığını sağlamada, kendilerini başarılı olarak ifade etmelerinde önemli bir gösterge olarak düşünülmektedir. Örgütlerin çalışanların duyguları ile uyumlu ve içten gelerek ortaya koydukları performans ise örgütsel bağlılığın boyutlarını anlamaya, bireysel, örgütsel ve nihai olarak toplumsal çıktılarının anlaşılmasında yaşamsal önem taşımaktadır.

Örgütlerin en önemli yeteneği ortaya koyduğu başarılarından ziyade doğru çalışanları bulabilmeleri ve doğru çalışanların istekle çalışarak örgütle bağlılıklarını sürdürmelerini sağlayacak ortamları sunabilmeleridir.

Örgütlerin hizmet kalitesinin yükselmesi ve verimliliğinin artması örgüt çalışanları ile mümkün olabilmektedir. Çalışan verimliliğinin artırılması ve örgütün sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi için birden fazla unsurun değerlendirilmesi gerekli olmaktadır. Bu bakımdan verimlilik, nitelik ve performansın nasıl artırılacağı soruları bireysel ve örgütsel olarak sıkça araştırılan tartışılan konulardan olmuştur. Yapılan araştırmalar çalışan davranışlarının örgütlerin başarısını olumlu ve olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Duygular çalışanın örgüte olan bağlılık vaadinin temelini oluşturmaktadır.

Duygusal emek çalışanların örgütün belirlediği kurallar çerçevesinde davranışları sergileme stili ve örgütlerin somut bir çıktısı olarak değerlendirilen nesnel bir ürün gibi anılmaya başlamıştır. Duygusal emek davranışı özellikle hizmet sektöründe hedef kitlenin memnuniyetini sağlamaya ilişkin bir araç/meta şeklinde değerlendirilmiş ve memnuniyete yönelik belli roller gereklilik haline dönüşmüştür (Ashforth ve Humphrey, 1993: 88).

Tüm insanlar gibi medya çalışanları da özel yaşamlarında ve iş yaşamlarında uyarıcılara farklı tepkiler verebilmekte ve farklı davranış şekilleri göstermektedir. Yaşanan farklılıklar büyük çoğunlukla şahsi özelliklerden ve içerisinde yer alınan örgütten kaynaklı olmaktadır. Buradan hareketle medya çalışanlarının duygusal emek (duygusal emek alt boyutlarına ilişkin davranışlarının toplamı) ve örgütsel bağlılıkları (örgütle bütünleşmeleri ve örgütsel bağlılık alt boyutlarına ilişkin düşüncelerinin toplamı) ile duygusal emek davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki

ilişki düzeylerinin bilinmesi; özelde çalışanı genelde ise örgütü ve dolayısıyla çıktıları sosyal yaşamı da etkilemektedir.

Bu hususta iş gören ve işverenlerin bu konulardaki farkındalıklarının sağlanması iş görenlerin huzurunu, sağlık durumlarını, başarılı olmalarını ve dolayısıyla sundukları hizmetin kalitesini olumlu yönde etkileyerek örgütün sürdürülebilirliğine katkı sunacağı düşünülmektedir. Ayrıca ilgili alan yazına bakıldığında medya çalışanlarına ilişkin duygusal emek ve örgütsel bağlılık kavramlarının ele alındığı başka bir araştırmaya denk gelinmemiştir. Bu haliyle düşünüldüğünde araştırma bu iki kavramın birlikte ele alındığı, ilişkilerin değerlendirildiği, çalışanların iş hayatına ve çalıştıkları örgüte yönelik bakış açılarını görmek için açık uçlu soru ile düşüncelerinin araştırıldığı ilk çalışma olma özelliğini taşımaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde duygusal emek ve kavramsal çerçevesi çizilerek duygusal emek epistemolojisine yer verilerek duygu kavramı, emek kavramı, duygu emek ilişkisi, duygusal emek kavramının önemine değinilecektir. Çalışma hayatında duyguların, duygusal emeğin artan önemi ve rolü alan yazın araştırmalarıyla desteklenerek ifade edilecek, duygusal emekle ilgili geliştirilen yaklaşımlara ve teorilere yer verilecektir. Bu bölümde yer verilecek teorisyenlere kavramı alan yazınla buluşturan ilk isim olan Hochschild'le başlanacak sırasıyla Ashforth ve Humphrey, Morris ve Feldman, Grandey, Krupar ve Geddes, Chu ve Murrmann'la devam edilecektir. Duygusal emek yaklaşımlarının boyutları olarak ele alınması, duygular ve örgüt yaşamında duyguların önemi ile bağdaştırılması, yaklaşımların farklı noktaları ve benzerlik oluşturan noktalarının neler olduğuna dair yaklaşımların gelişim süreci böylelikle irdelenecektir. Yine bütüncül bir bakış açısı sunabilmek için duygusal emeği etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler incelenecek, duygusal emeğin meydana getirdiği olumlu ve olumsuz sonuçlar değerlendirilecektir.

İkinci bölümde örgütsel bağlılık ve kavramsal çerçevesi çizilerek örgütsel bağlılık epistemolojisine yer verilerek bağlılık kavramı, örgütsel bağlılık kavramının önemine değinilecektir. Örgütsel bağlılık kavramının önemi ve örgütsel bağlılığın sınıflandırılması alan yazın araştırmalarıyla desteklenerek ifade edilecek, örgütsel

bağlılık ile ilgili geliştirilen yaklaşımlara ve teorilere yer verilecektir. Bu bölümde yer verilecek teorisyenler sırası ile Etzioni, Kanter, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould, Allen ve Meyer'dir. Ardından örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel, demografik ve örgütsel faktörler incelenecek, örgütsel bağlılığın sonuçlarına yer verilecek, duygusal emek ve örgütsel bağlılık ilişkisi değerlendirilecektir.

Üçüncü bölümde ise duygusal emek ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik olarak önceki bölümlerde ortaya konulan kuramsal çerçeveyi tamamlayacak şekilde medya çalışanlarının duygusal emek davranışları, örgütsel bağlılık algıları ve duygusal emekle örgütsel bağlılık ilişkisi incelenerek araştırılmaya çalışılacaktır. Bu bölümde öncelikli olarak araştırmanın amacı, temel soruları ve araştırmanın kapsamı, sınırlılıklarına ve önemine değinilecektir. Ardından araştırmanın yöntemi ile ilgili bilgiler verilecektir. Araştırma yöntemi olarak karma bir yöntem kullanılacaktır. Araştırma nicel bir yöntemle başlayacak ve nitel bir yöntem ile devam edecektir. Bu araştırmada niceliksel ve niteliksel yöntemlerin bir arada kullanıldığı karma yöntem yaklaşımı esas alınacaktır. Araştırmada öncelikle tarama modeli olarak adlandırılan nicel araştırma yöntemlerinden birisi kullanılarak medya çalışanlarının duygusal emek ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin veriler toplanacak ve toplanan veriler analiz edilerek yorumlanacaktır.

Medya çalışanlarının duygusal emek davranışları ve örgütsel bağlılık algılarına yönelik duygusal emek ve örgütsel bağlılık ilişkisini belirleyebilmek için kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 389 kişi üzerinde çevrimiçi survey anket yöntemi kullanılarak araştırma gerçekleştirilecektir. Bu araştırmadan elde edilen bilgiler ve alan yazın bulguları ışığında araştırmada kullanılacak olan duygusal emek boyutları ve örgütsel bağlılık boyutları ortaya konularak çalışmanın nicel kısmına temel teşkil edecek olan araştırma modeli oluşturulacaktır. Oluşturulan araştırma modelinin test edilmesi ise anket çalışması ile sağlanacaktır. Araştırmanın ana çalışması (anket) duygusal emek ve örgütsel bağlılık ilişkisi medya çalışanları üzerinde gerçekleştirilecektir. Geleneksel/ konvansiyonel medya (televizyon, gazete, radyo ve dergi) çalışanı olmak üzere toplam 389 kişi üzerinde çevrimiçi survey anket yöntemi ile gerçekleştirilecektir.

Daha sonra tarama çalışmasının ikinci aşamasında ise bu kez nitel veri toplama tekniklerinden açık uçlu sorudan yararlanılacaktır. Veriler bir önceki aşamada olduğu gibi çevrimiçi ortamda gerçekleştirilecektir. Betimsel analiz yöntemiyle veriler analiz edilip yorumlanacaktır.

Duygusal emeğin özellikle yüz yüze iletişim gerektiren sorumluluklarda etkin kullanılması gerekliliği ve çalışana yönelik oluşturulan bu beklentinin çalışanın örgüte yönelik aidiyet duygusunu sorgulamasına neden olmaktadır. Medya sektörü çalışanları uzun mesailer, bitmek bilmeyen işler ve zorlayıcı çalışma koşullarının haricinde görevlerini yerine getirirken yoğunluk, stres ve görüşmede/röportajda bulundukları kişilerle yüz yüze iletişimde bulunma zorunluluğu gibi sebeplerle duygusal emek ve örgütsel bağlılık ilişkisinin araştırılması için uygun bir grup olacaktır. Araştırmada duygusal emek ve örgütsel bağlılık ilişkisi bu sebeple medya sektöründe çalışanlar bağlamında incelenecektir.

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de yaşayan ve geleneksel / konvansiyonel medya (televizyon, gazete, radyo ve dergi) çalışanları oluşturacaktır. Geleneksel /konvansiyonel medya çalışanları belirlenirken görüşme/ röportaj yaparken yüz yüze iletişim kuran çalışanların görüşüne başvurulacaktır.

Araştırma verileri, araştırmaya gönüllü olarak destek veren geleneksel (konvansiyonel) medya çalışanlarının görüşlerine başvurularak toplanacaktır. Araştırmada, toplam 48 sorudan oluşan veri toplama aracı kullanılacaktır. Veri toplama aracı “Demografik Bilgi Formu, Duygusal Emek Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Açık Uçlu Kişisel Görüş Açıklaması” olmak üzere dört bölüm halinde düzenlenecektir.

Çalışmanın anket formu hazırlanmasında araştırmanın amacı kapsamında alan yazın çerçevesine uygun olarak form oluşturulacaktır. Anket formu düzenlendikten sonra soruların belli amaçlara uygunluğu kontrol edilecektir. Konuyla ilgili uzman görüşe sahip olan akademisyenlerin değerlendirmelerine başvurulacaktır. Araştırma kapsamında, derinlemesine alan yazın taraması yapılacak ve ölçekler araştırılacaktır.

Araştırmada, yabancı alan yazında yer alan ölçekler kullanılacak ve bu ölçekler Türkçe'ye çevrilecektir. Kullanılan ölçeklerin Türkçe'ye çevrilmesi sürecinde alanın uzman akademisyenlerinden ölçme aracına ilişkin uzman görüşleri alınacaktır. Daha sonra ölçekler uzmanlar tarafından İngilizce'den Türkçe'ye çevrilecektir. Dil bilimciler tarafından yapılacak bu çeviriler konunun uzmanı olan akademisyenler tarafından incelenecektir. Kontrol edilip onaylanan maddelerde yazım, noktalama ve anlaşılır olup olmadığına dair nihai olarak Türk Dil uzmanı görüşü de alınarak ölçek son haline getirilecektir.

Ölçeklerde yer alan ifadeler 5'li Likert tipi (Kesinlikle Katılmıyorum= 1, Kesinlikle Katılıyorum= 5) sorular şeklinde oluşturulacaktır. Kullanılacak ölçeklerin gerekli izin belgelerine çalışmanın sonunda yer verilecektir.

Anket formunun ilk bölümünde katılımcılar ile ilgili tanımlayıcı bilgileri elde etmek için demografik bilgileri belirlemeye yönelik sorular yer alacaktır. Sonraki bölümlerde ise sırasıyla duygusal emek ve örgütsel bağlılığa ilişkin maddeler ölçülecek ve örgüte ilişkin sorulan açık uçlu kişisel görüşe yönelik soru yer alacaktır.

Ölçeklerin tamamlanması ile belirlenmiş olan medya çalışanlarına ulaşılacak, bu çalışanlardan toplanılan veri SPSS 18.0 ile analiz edilecektir. Ulaşılan sonuçlar, alan yazın taramasının ışığında değerlendirilecektir.

Elde edilecek bilgiler ışığında geliştirilecek duygusal emeğe etki eden (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan medya kuruluşu, hizmet süresi, benzer sektör deneyimi, toplam hizmet süresi, mesleki kadro) demografik özellikler ve örgütsel bağlılığa etki eden (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan medya kuruluşu, hizmet süresi, benzer sektör deneyimi, toplam hizmet süresi, mesleki kadro) demografik özelliklerin etki derecelerini ortaya koyacaktır.

Duygusal emek davranışları ve örgütsel bağlılık türleri üzerinde etkili olan birtakım faktörlerin etkisini ortaya koyarak, bu faktörlerin içerisinde duygusal emek davranışlarının önemi vurgulanacaktır. Bu ilişkinin anlaşılabilmesi için duygusal

emek davranışlarının örgütsel bağlılık türlerine etkisi incelenecektir. Bu incelemenin gerçekleştirilmesinde ilişki modellemesinden faydalanılacaktır.

Araştırmanın amacına yönelik oluşturulacak modelde yer alan faktörlerin birbirleriyle olan ilişkilerini içeren hipotezlere yer verilecektir. Sonuçlar medya çalışanlarının demografik özelliklerini, duygusal emek davranışları ve örgütsel bağlılıklarını ve duygusal emeğin örgütsel bağlılığı ne şekilde etkilediğini, duygusal emek ve örgütsel bağlılık ölçeğinde bulunan ve kavramların farklı hususlarına değinen maddelerinin her biri tek tek ve konu başlıkları şeklinde ele alınacaktır.

Açık uçlu soru ile medya çalışanlarının çalıştıkları örgüte veya iş hayatlarına ilişkin görüşleri sorularak elde edilen yanıtlar bu bağlamda değerlendirilecektir. İş hayatına veya çalışılan örgüte yönelik getirilecek eleştiri veya öneriler çalışılan örgüt yönetimine ve sektöre yönelik teori ve uygulamada fikirler vermeye yardımcı olacaktır.

Duygusal emek ve örgütsel bağlılık ölçeğinin bu kavramları ölçmede kullanılacak ölçekler olarak değerlendirilip değerlendirilemeyeceğini anlamak amacıyla yapılacak olan faktör analizleri, duygusal emek ve örgütsel bağlılığı ölçmede geçerli ve güvenilir olarak kullanılıp kullanılamayacağını, bu ölçekler hazırlanırken yola çıkılan ana başlıkların alt ölçekler olarak ortaya çıkıp çıkmadığını ve bu alt ölçeklerin geçerli ve güvenilir olup olmadığını gösterecektir.

Araştırmanın birinci ve ikinci bölümünde değinilen teorilerin alt yapıları bağlamında yöntem ve süreçler hakkında bilgiler verilerek araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirilecek, sonuç doğrultusunda araştırmacılara ve uygulayıcılara öneriler sunulacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Duygusal Emek

1.1.1. Duygusal emek epistemolojisi

“Geçmişte işler kaslarla ilgiliydi, şimdi beyinle ilgilidir, ama gelecekte yürekle ilgili olacak.”

-Minouche Shafik

Dünya’da akıl almaz bir değişim yaşanmaktadır. Dünya “küreselleşme” olarak isimlendirilen bir dönüşüm süreci geçirmektedir. Küreselleşme süreci, teknoloji ve iletişim anlayışlarında yaşanan büyük farklılıklar neticesinde etki alanını genişletmiştir. İlk olarak ekonomik anlamda yaşanan bu süreç, bilgi teknolojileri, kitlesel iletişim ve iletişim araçları sayesinde ağırlığını daha yoğun hissettirmeye başlamıştır. İletişim teknolojilerinde kaydedilen ilerlemelerle iletişim araçlarının niteliği artmış, niceliksel olarak da bilgiye ulaşmak daha ekonomik ve rahat hale gelmiştir.

Değişen toplum yapısı ve düşünce sistemleri iletişimde de sınırların ortadan kalkmasına sebebiyet vermiştir. Ulaşım araçlarının maliyetinin düşürülmesiyle insanların etkileşime geçmesi kolaylaşmış ve ilişkiler yoğunluk kazanmıştır. Örgütlerin¹ bu süreçten etkilenmeleri kaçınılmaz olmuştur. Dünyada yaşanan değişimler ve hız baş döndürücü bir hal almışken örgütlerin de ilgili sürece adapte olabilmeleri bir gerekliliğe dönüşmüştür.

Çeşitliliğin artması, örgütlerde etkileşime ve iletişime duyulan ihtiyaçla; bireylerin ve toplulukların birbirine benzemeyen duygu boyutları ve çalışma

¹ Bu tezde kullanılan örgüt ifadesi işletme, kurum, kuruluş anlamında kullanılmaktadır.

yaşamında yeteneklerin daha iyi anlaşılması dikkat çekmeye başlamıştır (Sternberg, 2004: 325-338).

Çalışma yaşamında yarışın giderek şiddetli bir hale gelmesi ile örgütler diğerlerinin atılımlarının üstesinden gelmek ve başarı sağlayabilmek için çalışan davranışlarına yönelmiştir. Rekabetin temel unsuru ekonomik değerden, örgütün temel değeri olan çalışana doğru bir eğilim göstermiştir.

Şirketler varlıklarını devam ettirebilmenin yanı sıra rekabete yönelik vasıflarını sürdürmeyi amaçlamaktadır (Johnson, 2015: 9). Bu amaçların bir çıktısı olarak duygusal emek, özellikle çalışma yaşamında çalışanlar ve müşteri iletişimine yönelik konularda ağırlığını daha belirgin hissettirmiştir. Bilhassa hizmete yönelik sektörlerde görülen farklı beklentiler ve hedef kitle odaklı yaklaşımların ön plana çıkmasıyla duygusal emek, çalışanların yalnızca bedensel ya da düşünsel emeklerini değil; duygularını da işin gerekliliklerine dâhil ederek kullanmalarını ve yine iş-verenlerin benzer biçimde iş görenlerden açıkça veya üstü kapalı bir şekilde bu yönde talepte bulunmaları anlamını içermektedir (Çiçeklioğlu, 2019: 38).

Örgütler için rekabet anlayışı üretim girdisi ve rakamsal ölçeklerin çok daha ötesine taşınmıştır. Örgütler; diğerlerinden ayrılmak, rekabet üstünlüğü elde etmek ve hepsinden öte kalıcı olmaya çalışmaktadır. Örgütleri başarıya ulaştıracak ve varlıklarının devamlılığını sağlayacak olan asıl ögenin çalışanlar olduğu anlaşılmıştır. Çalışanların başarısı ve verimliliği örgütlerin yapısıyla özdeşleşmiştir. Çünkü çalışanlar, her şeyden önce örgütlerin iç hedef kitlesidir. İç hedef kitlesini tatmin eden örgütler başarıya daha rahat ulaşmaktadır.

Çalışma yaşamında insan, örgütün en temel değeridir. Örgüt yaşantısında çalışanın ortaya koyduğu davranışlar ve iş yapış biçimi örgütlerin yaşamsal faaliyetlerinin başında gelmektedir. İnsan, sadece biyolojik vasıflarını yerine getiren bir canlı olarak düşünülememektedir.

İnsan; duygu, düşünce ve bunların sonucunda ortaya koyduğu eylemlerden oluşan bir varlıktır. Gündelik yaşamdan profesyonel yaşama kadar uzanan süreçte insanı tek boyutlu ele almak ve değerlendirmek insanı yalnızca biyolojik bir canlı

olarak görmek; insanın eylemlerini mekanik olarak yorumlamak onu “*canlı*” sıfatından çıkararak ona yalnızca bir “*organizma*” özelliği atfetmektedir. Ancak insan bunların ötesinde duygulardan oluşan, fikirleri olan ve eylemlerinin bilincinde, iletişim kuran, sorumluluk alan bir varlıktır.

İnsan bireysel hayatında ve çalışma hayatında birçok duyguya sahiptir. Çünkü duygular insan davranışını şekillendirmektedir (Erkuş ve Günlü, 2008: 188). Goleman (2011) bu noktada, duyguların insan hayatında eylemlerin merkezinde yer aldığını belirtmektedir. Bu bölümde öncelikle duygusal emek kavramına epistemolojik olarak yaklaşılarak duygu, emek kavramı, duygu ve emek ilişkisi ile duygusal emek kavramı tanımları, önemi ve çalışma yaşamındaki önemine yer verilecektir.

1.1.2. Duygu kavramı

Duygular, canlıyı biyolojik varlığının çok daha ötesine taşıyan önemli bir olgudur. Duygular sayesinde hisseder, algılar, karar verir ve davranış geliştirilir. Duygular, insanlığın ortaya ilk çıkışından itibaren insan yaşamında önemli role sahip olsa da duygular ile ilgili akademik araştırmalara yönelmek son yıllarda yoğunluk kazanmıştır. Özellikle çalışma yaşamında istihdamın, üretimin, arz ve talebin, yönetim politikalarının, örgütlerin iletişim anlayışlarında meydana gelen değişimlerin, emeğin çeşitli şekillerde gündeme gelmesiyle kavramsal olarak farklı şekillerde değerlendirilmesini sağlamıştır. Örgütler çalışanlarının davranışlarını kontrol altına alarak verilen hizmetin boyutunu fiziki ve duygusal açıdan biçimlendirerek kullanmak istemektedir.

İnsan tarih sahnesinde yer aldığı an itibariyle yaşamını bir şekilde sürdürmüştür. Zaman içerisinde kullanılan araçlarla, yöntemlerle, gelişen teknoloji ve değişen farklı bakış açılarıyla insanlar arasında kurulan iletişimde değişiklikler yaşanmıştır. Her ne kadar uygulama biçimleri değişse de iletişime ve etkileşime duyulan ihtiyaç önemini korumuş, hatta gün geçtikçe iletişimin önemi artmıştır (Zıllıoğlu, 2008: 65). İnsan kendisiyle ve çevresiyle iletişim halindedir. İnsan iletişim sayesinde biyolojik olarak hem varlığını sürdürme; hem de duygularını ifade edilme

olanağı bulmaktadır. İletişim sürecinde insan iletişimden, iletişim de duygulardan ayrı düşünülememektedir. Duygular, insanın etrafı ile ilişkisini yönlendirmesine ve içsel durumunu anlamasına, anlamlandırmasına yarayan bir bağ görevi üstlenmektedir.

Duygular, organizmanın dolaysız ve daimî ifadeleridir. Duygular iç organlarının, kasların, kemiklerin bedeninin en mahrem öğelerine dek her şeyin özünü oluşturmaktadır. Duygular, organizmanın kendisi demektir (Abensour, 2022: 157).

Duygu kavramı, Latince “*moverre*” (*hareket etme*) kelimesine dayanmaktadır. Kelimenin anlamına bakıldığında; yaşanan duygu hareket etme, davranışa yönelme ve eyleme geçme özelliğini barındırmaktadır (Konrad ve Hendl, 2003). Duygular, organizmayı eyleme yönelten bir tür ateşleyici olarak görülmektedir (Descartes, 2021: 28). Bu eyleme geçme özelliği bazen bedensel, el-kol, göz- baş hareketleri ile olabilirken, bazen de sözlü ifadeler veya doğrudan hareketlerle yönelme olarak gerçekleşebilmektedir. İnsan yaşantısında önemli bir etkisi olan, eylemlere yansiyarak, organizmayı harekete geçiren ve ona canlı vasfını yükleyen ‘duygu’ kavramına ilişkin birçok tanım bulunmaktadır.

Duygu kavramı, ilk kez M.Ö. 500 yılında Heraklitus tarafından ele alınmış ve de insanın sahip olduğu duyguların varlığı olarak benimsenmiştir. Duygular, Aristo tarafından sınıflandırılmıştır. Acı, korku, zevk ve arzu sınıflandırılan ilk duygu tipleri olmuştur. Ardından Spinoza, duygu kavramını; arzu, üzüntü ve mutluluk değişkenlerinden oluşan bir bileşen olarak sınıflandırmıştır. 20. yüzyıldan itibaren, duyguların tanımlanması ve ifade edilmesinde psikoloji kaynaklı yaklaşımların ağırlığı ve önemi artmıştır (Sayan, 2002: 4).

Duygular, hareket ve eylemi yansıtmaktadır. Smith (2020: 26) duyguları, iç içe geçen koridorlar ve döner kapılarla dolu bir labirente benzetmektedir. Duygular, düşünme şapkasının altında yer alan ve kişinin iç dünyasının yapı taşı olarak görülmektedir. Duygular, kişinin arkeolojik hazinesidir. Panksepp ve Biven duyguları, kişinin yaşamı boyunca deneyimleyeceği tüm temel değerlerin köklerini anlamlı kılan değerli ve renkli mücevherler olarak görmektedir (Panksepp ve Biven, 2021: 8). Duygular, insan yaşamının ve faaliyetlerinin merkezini oluşturmaktadır (Brady, 2022: 9).

Duygu, kişinin kendi içinde yaşadığı olaylara yüklediği anlamlardan oluşan ve bilinçli olarak meydana gelen tepkileri kapsayan ruhsal bir bütünlük şeklinde ifade edilmektedir (Yaylacı, 2006: 39). Duygu kavramı ile ilgili alan yazın incelendiğinde araştırmacıların kavramla ilgili birçok tanımlamalar geliştirdiği tespit edilmiştir. Alan yazında duygulara ilişkin bazı görüşler şu şekildedir:

Tablo 1. 1. Duygu ile İlgili Alan Yazın Görüşleri

Görüş Sahibi / Yıl	Tanımlama
Hochschild (1983)	Duygu, kişiyle ilgili bilgi veren, kişisel his durumudur.
Lazarus (1991)	Duygu, hayatın önemli olaylarında merkezi rolü olan hayati bir olgudur.
Asforth ve Humprey (1995)	Duygu, kişiye özgü hislerdir.
Barbalet (1998)	Duygu, kişinin o anki halini ve toplumsal statüsünü yorumlamaya yarayan bir olgudur.
Glomb ve Tews (2004)	Duygu, örgütsel yaşantıda ve bireysel tecrübelerde hissedilen bir olgudur.
Langelier (2006)	Duygu, düşünceyi etkileyen ve vücutta biyolojik değişimlere neden olan bir olgudur.
Sartorius (2008)	Duygu, hayatta kalmak ve yaşamak için doğduğumuz an itibariyle sahip olduğumuz zorunluluktur.
Feldman (2012)	Duygu, davranışı şekillendiren ve toplumsal ilişkileri düzenleyen bir olgudur.
Akın ve Akın (2015)	Duygu, hayatla başa çıkmak için uyum sağlamaya yardımcı davranışlardır.
Davidson ve Begley (2018)	Duygu, davranışın kesintiye uğraması gerektiğinde ortaya çıkar. Duygu, organizmanın davranış değişikliğine yönelme nedenidir.
Yazgan (2019)	Duygu, davranışı değiştirmeye yardımcı hareket ettirici bir olgudur.
Massumi (2019)	Duygu, ruhsal ya da fiziksel sebeplerle meydana gelen değişikliklerden, bedenin etkilenmesidir. Duygu, değişimin öncüsüdür.
Mlodinow (2022)	Duygu, tepki verebilmek için içinde bulunulan koşulları çabuk ve etkili biçimde kavramaya yardımcı olan, rasyonel düşünceyi besleyerek daha sağlıklı kararlar vermek, başkalarıyla ilişki kurmaya ve etkileşimi sağlamaya yarayan güçtür.

Yukarıda yer verilen tanımlamalara bakıldığında duyguların her insanda bulunduğu ve her insanda farklı karşılık gördüğü söylenebilmektedir. Duygular, kişinin davranışlarına yönelik kişiye has özellikler barındırmaktadır.

Duygulara ilişkin yapılan tanımlamalar ışığında duyguların ortak özelliklerine yönelik şu çıkarımlar yapılabilmektedir. Bu özellikler aşağıdaki gibidir (Caruso ve Salovey, 2004: 10-13):

- Bireyin etrafında yaşadığı değişikliklerden ötürü ortaya çıkar.
- Kendiliğinden başlar.
- Fizyolojik olarak ani bir dönüşüm yaratabilir.
- Kurallara uyulma ve düşünme biçimlerini değişikliğe uğratar.
- Harekete geçmeye hazırlar.
- Hızla etki eder ve çevreyi aynı hızla etkisi altına alır.
- Çabalamaya, hayatta kalmaya ve dünya ile başa çıkmaya yardımcı olur.

İnsandan söz ederken, duyguları gereksiz ya da gerekli gibi sınıflandırılarak durağan bir kavram olarak açıklanamaz. İnsan bir akü gibi sürekli şarj edilecek bir araç biçiminde değerlendirilememektedir. İnsan, duyguları ile eyleme geçebilen bir canlıdır (May, 1997: 26).

Duygular, ortak özellikleri çerçevesinde değerlendirildiğinde duyguları gündelik yaşamdan ve çalışma yaşamından ayrı düşünmek olanaklı değildir. İnsan yaşamın iniş çıkışlarına karşı duygusal tepkiler geliştirmekte ve çeşitli duygular sergilemektedir (Davidson ve Begley, 2018: 25). Duygular insanın yaşamla başa çıkma biçimlerine ait sinyalleri barındırmaktadır. Bireysel yaşantısından iş yaşantısına kadar uzanan süreçte duyguların önemi büyüktür.

1.1.2.1. Duyguların işlevi

İnsanın varlığı, duyguların var olmasıyla eş anlamlıdır. Duygular yalnızca insanın özel yaşamında başrol oynayan hislerden daha fazlasını ifade etmektedir.

Günümüzde iş yaşamında duygular ayrı önem kazanmıştır. Duygular hükümetler tarafından ölçülen, doktorların reçete ettiği ilaçlarla iyileştirilmeye çalışılan, okullarda öğretilen, işverenlerce takip edilen merkezi bir rol üstlenmiştir (Smith, 2020: 25). Duygular, hayatın can suyudur (Brown, 2021: 76). Ze'ev'in ifade ettiği üzere, *“birinin izinsizce girdiğini fark ettiğinde çalan hırsız alarmları gibi duygular da bir şeylerin dikkate ihtiyaç duyduğunu işaret etmektedir”* (Ze'ev, 2000). Duygular, insanların olaylara ya da insanlara bakış açılarını etkilemekte ve yargılarını değiştirmektedir (Aristoteles, 2020: 1378).

Özetle, duyguların işlevi, organizmayı eyleme geçirmekten çok daha fazlasıdır. Duyguların en önemli işlevleri ise şu şekildedir (Feldman, 2012: 329):

- *Duygular organizmayı harekete geçmeye hazırlar:* Duygular çevrede meydana gelen olaylarla tepkiler arasında bir bağlantı kurar. Örneğin; kişinin kendisine doğru öfkeli bir köpeğin geldiğini gördüğü anda ilgili sinir sistemlerinin uyarılması ile vücut *“savaş veya kaç”* komutunu verir.
- *Duygular gelecekteki davranışları biçimlendirir:* Duygular, öğrenmeyi destekleyerek, gelecekte uygun tepkiler vermeyi sağlar. Örneğin; istenmeyen bir olay yaşandığında, duygusal tepkiler gelecekte benzer olaylardan kaçınmayı öğretir.
- *Duygular başkaları ile etkili iletişimde rol oynar:* Başkaları ile iletişim kurulduğunda, sözle veya sözsüz iletişim yoluyla o an hissedilen duygular beraberinde aktarılır. Bu davranışlar, kişinin ne yaşadığını daha iyi anlatmasını ve karşısındakinin daha iyi anlamasını sağlar. Böylelikle gelecekteki davranışları tahmin etmekle ilgili karşı tarafa bir sinyal oluşturur.
- *Duygular dengede kalmayı sağlar:* Duygular, kişiyi alışılmadık ya da olağanüstü olayların yarattığı dengesizlik durumundan tekrar denge durumuna getirir.

Duygular, bireylerin karşılaşılan sorun veya fırsatları hızlıca değerlendirmelerine yardımcı olan birden fazla reaksiyonu (fizyolojik davranışsal, deneyimsel ve iletişimsel) tetikleyerek uyarlanabilir bir koordinasyon rolü üstlenmektedir (Lerner ve diğerleri, 2015:

801). Sonuç olarak insan, dürtüler veya çevresel telkinlerle, eyleme itilen pasif bir organizma değildir (Karadoğan Doruk, 2015: 72).

1.1.2.2. Duyguların sınıflandırılması

Her insanın benzersiz bir yüz ifadesi ve parmak izi olduğu gibi duyguyu eşsiz bir yaşayış biçimi vardır (Davidson ve Begley, 2018: 25-26). Duygulara ilişkin kavramın tanımlamasında olduğu gibi duyguların sınıflandırılmasında da geçerli tek bir tanım yoktur. Duygu ile ilgili yapılan tanım çeşitlendikçe duyguların sınıflandırılması da değişmektedir (Feldman, 2012: 329). Duygular, insan olmanın çeşitli yollarını aydınlatmaya yarayan bir sistemler bütünüdür (Davidson ve Begley, 2018: 13). Bu çeşitli yollar duyguların sınıflandırılması ve kendi içlerinde ayrı ayrı değerlendirilmesinde önem kazanmaktadır (Feldman, 2012: 329).

Bazı insanlar sanki karşılarında büyük bir pano varmış gibi diğerlerinin beden dilini okuyup ses tonlarındaki değişiklikleri anlayabilirken, kelimelere dökülmeyen bu ipuçları bazılarına tıpkı bir yabancı dili okumaya çalışmak gibi gelmektedir. Yine aynı nedenle bazı insanlar zihinsel, ruhsal ve bedensel durumlarını tanımlayabilirken bazıları bu durumların mümkün olduğunu fark edememektedirler (Davidson ve Begley, 2018: 25-26). Duyguların varlığı, beraberinde birtakım soruları da getirmektedir: Duygu ne demektir, duygular ne şekilde karşılık bulmaktadır ve insan ne tür duygulara sahiptir, gibi soruların yanıtı aranmıştır. Bu bağlamda üzerinde ortak bir uzlaşa sağlanan bir fikre ulaşılamasa da duyguların en iyi kendi içlerinde sınıflandırılarak anlaşılabilceği görüşü hâkimdir (Feldman, 2012: 329-330).

Temel duygular, organizmanın termometresi olarak ifade edilmektedir. Olumlu duygular, organizmanın iyi durumda olduğu anlamına gelmekte; olumsuz duygular ise organizmaya dikkate alınması gereken sinyallerin var olduğunu işaret etmektedir (Mlodinow, 2022: 66). Duygulardan bahsedildiğinde akla ilk olarak korku, öfke, üzüntü, mutluluk gibi temel duygular (basic emotions) gelmektedir (Ekman, 1992: 169).

Temel duygular, bebeklerde de gözlemlenebilen, insanların doğduğu andan itibaren sahip oldukları duygulardır. Temel duyguların tanımlanmasında ve

gözlemlenmesinde yüz ifadeleri ayrı bir önem taşımaktadır (Parkinson, 2005: 278; Tronick, 1989: 112-119). Duygular ve duygularla ilgili ifadeler farklı beklentilere dayalı olarak “sergileme kuralları” şeklinde ebeveynlerden daha bebekken öğrenilmeye başlanılan, büyüdükçe akranlardan ve toplumsal yaşamla da şekillenen bir dizi öğrenmeyi içermektedir. Kızgın olunduğunda takınılan ifade doğuştan gelmekte ancak o ifadeyi sergilemek, ne kadar süre ve kime sergileneceğinin kökleri ebeveynlerden öğrenilen sergileme kurallarına dayanmaktadır (Martin, 2021: 58). Darwin (1965)’e göre, duyguların anlaşılabilmesi yüz hareketlerinden ve yüz hareketleri ile ilişkili işaretlerden ziyade kişinin vücut hareketlerinin gözlemlenmesiyle mümkün olmaktadır. Yukarıda belirtildiği gibi temel duygular hayatın ilk dönemlerinden itibaren gözlemlenebilmektedir. Bu duyguların hayatta kalma olasılığını arttırması ve canlılara bazı avantajlar sağlaması nedeniyle canlılarla ve gelişim gösteren canlı yaşamıyla evrimsel olarak geliştiği ifade edilmektedir (Nesse, 1990: 261). Alan yazında temel duyguların ne olduğuna yönelik üzerinde birliğe varılmış ortak bir düşünce yer almamaktadır.

Alan yazında temel duygu sınıflandırılmalarına bakıldığında özellikle dokuz duygunun (öfke, nefret, iğrenme, şaşırma, korku, mutluluk, arzu, sevinme ve üzüntü) ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlar (Ortony ve Turner, 1990:316):

- **Öfke:** “Büyük bir yaz bulutuna uzaktan bakıldığında sanki birinin üstüne oturabileceği kadar yoğun görünmektedir. Ancak içine girildiği zaman buhar ve rüzgâr haricinde tutacak hiçbir şey yoktur. Ayrıca güneşin önünü keser. Öfke de tıpkı böyle bir duygu halidir. Çok güçlü ve zorlayıcı bir duygudur” (Goleman, 2022: 142). Gözlerin alev alev parlaması, yanakların kızarması, dudakların titremesi, kasların şişmesi ve insanın içinde, etrafı kırıp dökme arzusu uyandıran bir dürtüdür. Öfke, insanın içinde tuttuğunda, insanı sarsan duygusal bir tümördür (Smith, 2020: 205). Öfke bir tünel gibi görülmektedir. Martin, insanların gerçekten öfkelenediklerinde çevrelerini göremedikleri, sadece önlerini görebildikleri bir tünel görüşüne sahip olduklarını ifade etmektedir (Martin,2021:509). Seneca öfkeyi kısaca “kısa süreli bir delilik” biçiminde tanımlamaktadır (1995:3). Öfke, sosyal duyguyu neredeyse

iptal eder (Adler, 2021: 270). Öfke uzun sürdüğünde insanın biyolojik doğasına ve diğerleriyle ilişkilerine, kurduğu iletişime zarar veren sonuçlar doğuran bir duygudur.

- **Nefret:** Genellikle başkalarına karşı hissedilen etkileşimli sosyal bir duygudur (Winter, 2018: 10). Aristoteles'in betimlemesiyle; öfke, *“bir kimseye acı vermek konusunda hissedilen, acı verici, kısa süreli bir arzudur.”* Nefret, *“her zaman insan gruplarına ya da farklı insan tiplerine yönelik olarak hissedilen daha soyut bir kavramdır”* (Smith, 2020: 195). Nefret duygusu, uyarıcı ve olumsuzluk etkisi olan bir duygudur (Tarhan, 2020: 198-199). Nefret, zarar veren, olumsuzluk yüklü bir duygudur. Nefret, kişiyi çeşitli durumlara yönlendirebilmektedir (Adler, 2021: 231). Nefret, bir başkasına zarar vermek, başkasının mutluluğunu bozmak için duyulan derin bir istek halidir (Goleman, 2022: 138). Bu duygu kişinin karşısındakine zarar verme eğiliminden ve kötülük yapma arzusundan doğmaktadır. Aynı zamanda uyarıcı etkisi olmasından dolayı, güçlü bir duygudur.
- **İğrenme:** Fiziksel olarak, iğrenme mide duvarlarının belli bir biçimde uyarılmasıyla gerçekleşir. Ancak ruhsal hayatta da durumları “kusarak” atmak için belli eğilimler mevcuttur. İğrenme, kaçınma hareketidir (Adler, 2021: 275). Bozuk süt koklandığında, yüzün buruşması veya kızgın bir tavadan yağ sıçradığında gözün otomatik olarak kırılması kadar olağan bir duygudur. Bir şeyin yerinde olmaması, kişinin onu nesnel olarak tehlikeli algılamasından çok içinde iğrenme duygusunun meydana gelmesidir (Smith, 2020: 123-124).
- **Şaşırma:** En ani ve en geçici duygulardan birisidir. Gözlerin normalden fazla açılması, göz bebeklerinin bir anda büyümesi, kaşların yukarı kalkması ve çenenin aşağıya doğru açılmasıyla ortaya çıkan bir duygudur (Smith, 2020: 253). İstemsiz bir şekilde ortaya çıkabilen, aniden beliren ve insan için etkileri gözlemlenebilen bir duygudur.

- **Korku:** Hayatta kalmak ile doğrudan ilişkili en temel duygulardandır. Korku, tehlikeden uzaklaşmak için tasarlanmış temel bir hayatta kalma mekanizmasıdır. Tehlikeye karşı içgüdü ve öğrenmeye dayalı bir duygudur (Forward, 2022: 299). Korku, açık bir biçimde tehdit edici olan, uyaranlara maruz kalmanın sonucunda olağan bir şekilde bir dizi davranışa yönelik bir duygudur (Lang, Davis ve Öhman, 2000: 137). Korku, genellikle tehdit altındayken ortaya çıkmaktadır. Tehdit altındayken vücudun kontrolü ele geçirerek, organizmayı otomatik pilota bağlaması gibi bir benzetme ile tanımlanabilmektedir (Smith, 2020: 156).
- **Mutluluk:** Kişinin kendini bilerek ve ruhsal durumunun farkında olarak bu sayede eylemde bulunabilmesidir. İnsanların mutluluğa duyduğu gereksinim, insanın tarih sahnesinde yerini almasıyla denktir (Tarhan, 2020: 105-106). Mutluluk, kasırgalar yaratmak yerine insana huzur ve doyum hissi veren bir duygudur. Bir tür memnun olma halidir (Smith, 2020: 188). Mutluluk, bir bağ görevi üstlenerek insanları içten birbirine bağlamaktadır (Adler, 2021: 255). Mutluluk, daha yüksek performans vaat eden olumlu duyguların toplamından daha fazlasıdır (Han, 2022: 24). Mutluluk, insana yaşama olumlu anlamlar yüklemeye yardımcı, iyi hissettiren bir duygudur. Bu sayede insan, yaşama karşı pozitif bir bakış açısı geliştirebilmektedir.
- **Arzu:** Küçük bir ürperti ile başlayan bir çekim parıltısıdır. İnsanı ele geçiren olumlu durumlarla yüklü bir duygudur. Yoğun bir şekilde isteme hali ile kişinin içinden gelenin peşine düşmesine yönelik hissettiği güçtür (Smith, 2020: 41-43). Arzu, insanı eyleme geçirebilen güçlü bir duygudur. İnsanın olumlu bir şeyin peşinden gitmesi ve elde etmesi için yardımcı olan itici bir güçtür.
- **Sevinme:** Beklenmedik iyi haberlerin alınmasıyla kişinin havasının değişmesi olarak tanımlanır. Ruhun canlanmış, aydınlanmış halini anlatmak için betimlenen bir duygudur (Smith, 2020: 243). Sevinme, insanlar arasındaki mesafeyi gözle görülür biçimde kısaltan bir duygudur. Bu duygu birleştirici bir tavır olarak ortaya çıkar. İki insan arasındaki ısı

alışverişine benzemektedir. Bu duyguda birleşimin tüm öğeleri mevcuttur (Adler, 2021: 277). İstenilen şeylerin gerçekleşmesiyle ortaya çıkar.

- **Üzüntü:** İnsan bir kayıp ya da yoksunluk konusunda kendini teselli edemediğinde ortaya çıkar. Huzursuzluk ya da zayıflık hissinin telafisi olarak görülmektedir (Adler, 2021: 272). Üzüntü ruhun akıl dışı kasılması olarak ifade edilmektedir (Irvine,2022: 36).Sarsıcı bir an veya olay yaşanıldığında hissedilen duygudur. İnsan ruhsal yapısını alt üst eden bir şey yaşadığında hissettiği duygu üzüntüdür. Kişi mutsuz, huzursuz, yaşamdan hoşnut olmayan bir içsel çöküş hali yaşamaktadır (Tarhan, 2020: 195). Latince yatışmış doygunluk; insanın sınırlarına ulaşmış olma hali olarak tanımlanmaktadır. Üzüntü, insanın fiziksel hareketlerinin ağırlaşması gibi ruhsal dünyasının ağırlaşması şeklinde betimlenmektedir (Smith, 2020: 277). İnsanın odaklanmasını, net düşünmesini engelleyen ve yaşama karşı devam etme hissini körelten bir duygudur.

Temel duygularla ilgili genel bir çıkarım yapıldığında; duyguların bir durumun nasıl deneyimlendiğine ve bir bilginin nasıl yorumlandığına yönelik kanıtlar sunmaktadır (Lerner ve Keltner, 2000: 473-475). Dolayısıyla duygular, organizmayı eyleme yönlendiren en güçlü uyaranlardır. Temel duygular sayesinde, insan hangi durumda hangi davranışta bulunacağını kestirebilmektedir.

Duygular, karar vermeyi, bilgi edinmeyi, bilgiyi işlemeyi ve bedenin etrafındaki uyaranları fark ederek, ona uygun olarak davranmayı sağlamaktadır (Steigenberger, 2015: 432-435). Hangi duygu türünün yaşandığını fark etmek, organizmanın hangi davranışla karşılık vereceğini belirlemeye yardımcı olmaktadır.

İnsan hayatından duygular çıkarıldığı zaman, insanın karar verme ve eylemlerinin önemli bir belirleyicisi eksik kalmaktadır. İnsanın hayatını anlamlandıran duygular, algılama, tutum ve davranışları etkilemektedir. Anlamlandırma, temel duygularla birlikte duygulara yönelik yaklaşımların beraberinde değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

Duygular, fizyolojik ve bilişsel temelli olmak üzere iki temel yaklaşım olarak ifade edilmektedir (Middleton, 1989: 199-200). Fizyolojik yaklaşım, duygunun oluşumunda sinir sisteminin önemine vurgu yaparken, bilişsel yaklaşım zihinsel değerlendirmenin ve psikolojik süreçlerin önemini vurgulamaktadır (Matsumoto ve Hwang, 2013: 472-474). Duygu oluşumları ile ilgili çeşitli kuramlar bulunmaktadır. Bunların en önemlileri arasında, James- Lange'in Duygu Kuramı, Cannon- Bard'ın Duygu Kuramı, Schacter- Singer'in Duygu Kuramı, Plutchik'in Duygu İşleme Süreci, Scherer'in Değerlendirme Kuramı, Smith ve Lazarus'un Bilişsel Değerlendirme Kuramı ve Frijda ve Mesquita'nın Duygu Süreci Kuramı sıralanabilir (Bolat, 2017: 55).

1.1.3. Emek kavramı

Küresel çağda rekabetin ekonomik boyutların ötesinde çalışan yönetimi ve iletişim anlayışı ile mümkün olduğunun fark edilmesi insan kaynağına yönelimi artırmıştır. Örgütün temelini çalışan, özünü ise iletişim oluşturmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe çalışanın üstlendiği rol ve iletişim şekli örgütün başka zihinlerdeki portresini sunmaktadır. Çalışan iletişimi ile örgütlerin verimliliği ve başarısı sahip olduğu somut kaynaklardan ziyade insan kaynağının niteliği ile orantılı bir şekilde değerlendirilmektedir. Duygular, soyut bir değer olarak tanımlanmakta duyguların gösterilme veya düzenlenme çabası duygulara ayrı bir önem yüklemektedir. Çalışanın duygularını yönetmek, değiştirmek, bastırmak veya çarpıtarak yansıtmak için harcadığı uğraşı emek olarak görülmektedir. Alan yazında duygusal emek olarak karşılık bulan bu kavramın tanımlamasına geçmeden önce bu bölümde emek kavramı, duygu emek ilişkisi, duygusal emeğin önemi ve çalışma yaşamındaki karşılığına değinilerek kavramlar açıklanacaktır.

Raymond Williams, emek (labour) kelimesinin Fransızca'daki 'labor' ve Latince'deki 'laborem' kelimelerinden geldiğini ifade etmektedir. Emek kelimesi, "ağır iş, dert ve ızdırıp" anlamında kullanılmıştır. 18. yüzyılda emek, kapitalizmle ilişkilendirilerek nüfuz ve mal varlığı gücüyle değerlendirilerek 'çalışma' anlamı kazanmıştır. Çalışma (work) terimi, Eski İngilizce'deki 'weorc' olarak yazılan, günümüzde ise 'work' olarak yazılan sözcük zamanla; 'bir şey yapmak için

kullanılan en genel kelime’ yani çalışma anlamında kullanılmaya başlanmıştır. Kapitalist sistemle birlikte emek sözcüğü ‘bedeli ödenen çalışma’ anlamında kullanılmaya başlamıştır (Fuchs, 2015: 50-51).

Negri’ye göre; emek, sistemin üretmek ve çoğaltmakla ilgilenen bir yapılanım ile toplumsallaşma sürecidir (Massumi, 2019: 40). Marx, emeği insanın onun vasıtasıyla maddeyi biçimlendirdiği ve bu sayede kendini gerçekleştirmeye yarayan ‘biçimlendirici’ bir etkinlik olarak görmüştür. Marx, emeği “nesneleştirme süreci” olarak ifade etmiştir (Sayers, 2007: 431-433). Negri, emek sürecini üretim olarak ifade etmektedir. Özellikle kapitalist sistem aracılığıyla yalnızca nesneler değil, insanlar da bir alete dönüşmektedir. Yaşam potansiyelleri, kapitalist üretici güçlerden ayrı düşünülmemektedir.

Marx emeğin üretim biçiminde sorunları ele alarak emeği değerlendirmektedir. Zaman içinde emeğin giderek artan bir şekilde bölündüğünü ve mekanikleştiğini buna bağlı olarak mekanik bir hal aldığını ifade etmektedir (Marx, 1976: 491). Bütünüyle gelişmiş makineleşmede sayısız mekanik ve zihinsel organdan oluşan bir otomat tarafından yönetilen bir sistemde işçi yalnızca o sistemin bilinçli uzantıları olarak görülmektedir (Marx, 1973: 692). Bu otomat Deleuze ve Guattari tarafından teknik, insani ve toplumsal ilişkileri birleşik ya da makinesel bir bütün olarak işlev gösterdikleri kadarınca, bu durumu makinesel bir ilişki olarak adlandırmaktadırlar (Thoburn, 2009: 143).

Guattari üretim süreci olarak görülen emeğin teknik ve insani parçaların çeşitli niteliklerinden oluştuğunu ifade etmektedir. Burada toplumsal çapta yeterlikler, diller, bilgiler, fiziksel güçler, duygular, etkileşimler, beceriler, uzmanlıklar işçide ve teknik makinede farklı derecelerde sunulmaktadır. Geleneksel olarak iş adı verilen şeye doğrudan katkıda bulunup bulunmadıklarına bakılmaksızın toplumsal bir üretkenliği sürdürmektedirler (Guattari, 1996: 209). Makinesel çevreler birbirinin içine geçmekte ve her birinde ilişkiler ve duygular makinesel bir artı değer üretmektedir. İnsan ve onun yetileri bu düzenlemelerin parçası haline gelmektedir (Virno, 1996: 22).

Hegel, emeği insanların toplumdaki konumları ile ilişkilendirmektedir. Ona göre toplumsal yapı iş bölümüne göre biçimlenmektedir. Sınıflı toplumsal yapılarda emek, örgütlenmenin tarihsel şeklidir. Çalışma ise, insanların ihtiyaçlarını giderebilmek için ürettiği mal- hizmet, hatta üretim sürecine teknolojiyi de dâhil ettiği genel bir kavramdır (Fuchs, 2015: 49).

Arendt emeği, insanın yaşayabilmek için zorunlu gereksinimlerini karşılayabilmek ve tükettiği şeyleri üreten biyolojik bir faaliyet olarak tanımlamaktadır (Özgün, 2007: 32). Ona göre emek, sosyal bir statüden çok toplumsaldır. İnsanın yaşamını devam ettirebilmesi ve daha önemlisi bunun için harcadığı efordur (Gambetti, 2007: 47). İş ve çalışma kavramını emek kavramından ayırarak zamana ve doğaya karşı direnç gösteren, her şeyi yapan ‘*homo faber*’ üreten, alet yapan, kullanan insan olarak tanımlamaktadır (Özgün, 2007: 32). İş, insanın eliyle ürettiği maddi dünyaya, emek ise insanın biyolojik varlığına karşılık gelmektedir (Gambetti, 2007: 46-47).

Bauman, emeğin Oxford İngilizce Sözlük’te yer alan anlamına değinerek, kavramın tarihte birden fazla anlamda kullanıldığını belirtmektedir. Emek, 18. yüzyılda ilgili sözlükte yalnızca “*toplumun maddi ve somut gereksinimlerini karşılamaya yönelik harcanan bedensel çaba*” anlamında kullanılmaktayken, 19. yüzyılda “*üretim akışına katılan emekçi ve nitelikli elemanların oluşturduğu genel bir birlik*” anlamında kullanılmıştır. Ardından sendikalaşma sürecinin doğuşu ile siyasi bir kimlik kazanmıştır. Emek, bedensel ve düşünsel bir çabanın biçimlenmesi ile oluşan, toplumsal nitelik kazanan ve toplumun refahı ile ilgili bir kavram olarak kullanılmaya başlanmıştır (Bauman, 2015: 30-31). Marx emeği, “*insanın doğal metabolizması*” olarak tanımlamaktadır. Emek, yaşam sürecini besleyen ve yenileyen gerekli gücü üretmektedir (Arendt, 2018: 156-157).

Emek tek başına ekonomik bir faaliyet olarak görülmekten çok bir insan etkinliği olarak değerlendirilmektedir. Emek, insanı hayatta tutmakta ve insanın hareketleriyle karşılık bulmaktadır (Wittel, 2014: 405).

Yukarıda yer verilen tanımlamalara bakıldığında, emek insanların bedensel ya da zihinsel çabalarıyla oluşturduğu şeylerin somut bir varlık olarak görülmesi ve

piyasada onlara biçilen fiyat olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Bauman, 2019: 12). Emek kavramının ücret kavramıyla ilişkilendirildiği görülmektedir. Marx, ücreti emeğe karşılık verilen parasal miktar olarak tanımlamaktadır (Marx, 2012: 27). İnsanın kol ve kas gücüne dayanan iş görme anlayışı yerini; teknolojideki yenilikler ve hizmet sektöründe yaşanan değişimlerle birlikte düşünsel anlayışa bırakmaya başlamıştır. Zihinsel güç kişinin duygularından ayrı düşünülememektedir. Nitekim emek, bedensel ve düşünsel bir süreç olmakla beraber sonuçları açısından ekonomik ve ticari değeri olan bir kavram şeklinde değerlendirilmektedir.

Emek kavramına yönelik yapılan bütün tanımlama çabalarına bakıldığında, emeğin düşünsel ve bedensel süreç olduğuna yönelik bir çıkarımda bulunulabilir. Emeği, en temel anlamıyla “*beden ve zihin gücünün harcanması ile üretim aşamasına dâhil olunması*” şeklinde tanımlamak mümkündür.

1.1.4. Duygu – emek ilişkisi

İnsan fiziksel gücüyle metalar, zihinsel gücüyle fikirler üreten bir varlıktır. Gerek fiziksel gerek zihinsel olsun insanın sarf ettiği tüm özveri emek olarak adlandırılmaktadır. İnsan emeği sayesinde doğa ile kendi arasında ilişki kurarak onu düzenlemekte ve denetim altına almaktadır. İnsan emeğiyle doğa arasında kurulan en eski ilişkinin temeli topraktır. Toprağın emek süreci içerisinde işlenmesi ve bir ürün olarak kullanım değerine dönüştürülmesinde döneme bağlı olarak teknik alet ve aygıtların kullanımı emek unsuru haline gelen araçlar olarak görülmüştür. Bu noktada emek, üretim sürecinin başat unsuru haline gelmiştir (Fuchs, 2015: 55-56).

Duygular beyin, bağırsak ve kalple ilişkilendirilmesi bakımından fizyolojiktir. Duygular, mekânla, mimarilerle ve etraftaki nesnelerle tanımlanır; sonuç olarak duygular maddi dünyanın bir parçasıdır (Rosenwein ve Cristiani, 2019: 99). Duygular, bireyi eyleme yönelten bir durumdur. Bireyi etkileyen fiziksel uyarıcıların bireyi uyarması, uyarıcının birey tarafından fark edilmesi, uyarıcının birey üzerinde fiziksel değişiklik yaratması, bireyin o hissiyat değişimine uygun olarak jest, mimik ve bedensel eylemler için hazır hale gelmesi olarak tanımlanmaktadır (Feldman, 2012: 329-330). Duygular kendilerini düşünceler, bedensel değişiklikler, sözcükler,

pratikler ve eylemler aracılığıyla açık eder. Duyguların bir varoluş biçimi olarak görüldüğü ve güçlü köklere sahip oldukları söylenebilmektedir. Duygular, yaşam pratikleri, iletişim becerileri, ikna biçimleri, düşüncenin belirleyici etkenleri ve daha fazlasını ifade etmektedir (Rosenwein ve Cristiani, 2019: 189-190). Bu anlayışta iş yaşamında bedensel ve mental emeğe ilave duygular da bir emek gücü şeklinde belirtilmektedir (Kaya ve Özhan, 2012: 110).

Kişi, zihin yeteneği ve fiziksel gücüyle ekonomik üretimin olmazsa olmazıdır. Teknolojik gelişmelerle birlikte insan emeğine (kol, kas gücüne) duyulan ihtiyaç azalsa bile nihai olarak makinelerin tasarımını yapan, üreten, kullanımını sağlayan esas öge insandır. Örneğin; araba parçası tasarlayan bir mühendisin, kitap yazan bir yazarın veya maden çıkaran bir işçinin faaliyeti emek kapsamına girmektedir (Manisalı, 2006: 44).

Duygular eyleme yönelik tüm faaliyetler olarak özetlenebilmektedir. Duygular kişilerin günlük yaşamında sahip olduğu önem haricinde örgütler nezdinde ayrı bir önem taşımaktadır (Pinker, 2013: 35). Duygular, iş hayatından ayrı düşünülememektedir. İnsanlar iş ortamlarında çeşitli duygular yaşamaktadır. Bu nedenle duyguların varlığı ve yönetimi ortaya konulan veya konulacak çaba yönünden gerekli olmaktadır. Araştırmalar bireysel duyguların, örgütsel gerçeklerin dışı vurumu veya örgüte yönelik bir karşı çıkma şeklinde olduğunu göstermektedir. Bu noktada, duyguların bireysel temelden daha çok örgütsel temele dayandığına yönelik bir çıkarım yapılabilir (Butler- Bowdon, 2015: 3).

Yönetim alanında eğitim veren örgütler, örgütlerin duygusal alanlar olduklarını ve örgütlerin çalışanlarının duygularını düzenleyip yöneterek daha etkili bir performans sergileyeceklerini belirtmektedir. Bireylerin hislerini ve duygularını sadece onun kişisel karakteri belirlememektedir. Ayrıca örgütsel yapı, rutinler, harcanan performans ve kültür duyguları etkilemektedir. Örgütsel yapı, rutinler, çaba ve kültür duygularla sarmalanmış kolektif etki, etkileşim ve iletişimle belirlenmektedir. Bu nedenle örgütlerde duyguların dışavurumu örgütsel yapıyı ortaya çıkarmakta ve somut hale getirmektedir (Butler-Bowdon, 2015: 266-267). İletişim, insanın kendini gerçekleştirebilmesinin temelini oluşturmaktadır (Soydaş,

2018: 89). İletişim sayesinde insanlar düşüncelerini açıklama, duygularını anlatma, paylaşma ve yorumlayabilme imkânı bulmaktadır.

Nihayetinde örgütler insanlardan ve insanlar duygulardan oluşmaktadır. Örgüt ve örgütle ilgili süreçlere yönelik değerlendirmede bulunurken insan ve insana ait olan duygular dışarıda tutularak bir yorumlamada bulunmak mümkün olamamaktadır. Bu durumda emek davranışının, harcanan performansın duygulardan etkilendiği söylenebilmektedir.

Duyguyu bir performans olarak görmek, duygunun bir performans olduğunu kabul etmek olarak değerlendirilmektedir. Goffman (1959)'a göre kişinin bulunduğu sosyal ortamlarda benlik sunumunu gerçekleştirmesi ve bunu yaparken duygularda düzenleme yapması duyguların iletişimsel boyutuna odaklanılmasını gerekli kılmaktadır.

1.1.5. Duygusal emek kavramı ve önemi

Küresel çağda, iş modellerinin değişime uğraması, müşterilerin istek ve beklentilerinin belirleyici faktör olması, toplumsal alanda yaşanan güçlü dönüşümler örgütlerin yapılarına da sirayet etmektedir (Thoren, 2020: 240). Değişim kavramı etkilediği her ortam ve durumu dönüştürmektedir. Çağın kendisinde yaşanan değişimler, üretim ilişkilerinden, iktisadi ilişkilere; örgütlerin işleyiş mekanizmasından, çalışan yönetim anlayışına kadar birçok şeyi beraberinde etkilemektedir.

Çalışanlar, en başta toplumsal ve sosyal ilişkiler kuran varlıklardır. İşletmeler ise hedef kitlelerin arzu ettiği mamul ve hizmetin üretildiği sosyal yapılardır. Bu sosyal yapıların bulunduğu işyeri kavramı, çalışma hayatında bireylerin etkileşim kurduğu, ilişkiler geliştirdiği, iletişimde bulunduğu bir ortam olarak önem kazanmaktadır.

Bir örgütün itici gücü insandır. Bir örgütteki insan o örgütün kültürünü, enerjisini ve ruhunu temsil etmektedir (Thoren, 2020: 241). Örgütlerin insan kaynakları ve çalışan iletişimi ile rekabete dâhil olması beklenmektedir. Örgütler

statik yapılar olarak değerlendirilmektedir. Örgütlere dinamizmi çalışanlar ve örgütteki iletişim anlayışı yüklemektedir.

İletişim, örgütlerin her düzeyinde hayati bir hedeftir (Thoren, 2020: 42). Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi, amaçlarını gerçekleştirebilmesi için duyguların yönetimi iletişimle mümkün olmaktadır.

Özellikle insan unsurunun, etkileşimin, yüz yüze iletişimin ağırlıklı olduğu hizmet sektöründe bu beklentiler daha yüksek olmaktadır. Bu beklentilerin karşılanabilmesi için çalışanların bedensel ve düşünsel emeklerinin haricinde duygusal emeklerini de işe dâhil etmeleri zorunluluk olarak görülmektedir (Bağcı ve Bursalı, 2015: 71). Yüz görüntü aracı olmanın ötesinde duyguyu harekete geçirme aracı olarak ifade edilmektedir (Davidson v.d., 1990: 334).

Çalışma hayatında, profesyonelleşmenin temel kuralının, başarısızlıktan kaçınmak, telaşa kapılmamak ve kesinlikle duygusal davranmamak ve duyguları iş hayatının dışında tutmak anlayışı ters yüz edilmiştir (Fosslien ve Duffy, 2020: 11). İnsan uyanık olduğu zamanın büyük bölümünü işte geçirmektedir (Leberecht, 2015: 80). İş yaşamında çalışma ile özel hayat arasındaki sınırlar akışkan hale gelmiştir. Kişi işe gelirken duygularını da beraberinde getirmekte, akşam eve döndüğünde de işle ilgili görüş ve duygularını beraberinde götürmektedir. Çalışma zamanı kendi içinde bükülmektedir. Aradaki ayrımlar ortadan kalkmaktadır. İnsanın işiyle arasındaki ilişki, bedeni gözlemlenebilir bir meta biçimine dönüştürmektedir (Fleming, 2020: 14-15).

Duygular, en güçlü zihinsel malzemeler olarak değerlendirilmektedir. Günlük deneyimler beden ve davranışları düzenlemenin duyguları değiştirebileceği kanısı ile duyguların zihinsel olarak güçlü yanına vurgu yapmaktadır. Duyguların zihinsel olarak düzenlenebilmesi, yeniden gözden geçirilmesi veya arzu edilen şekilde yansıtılması bedensel ve davranışsal olarak değişimin gözlemlenebilmesi duygulara ayrı bir önem atfetmektedir (Brady, 2022: 32-33).

Duygular, çalışma yaşamı ve özel yaşamla ilgili denklemin bir parçası olarak ifade edilebilmektedir (Fosslien ve Duffy, 2020: 110).

Alain de Botton: “Karşılaştığımız her bir birey ve durum bizi bir gün mutlaka sinirlendirecek, çılgına çevirecek ve hayal kırıklığına uğratacaktır. Ne kadar istemiyor olsak da biz de aynı şekilde onları... Değişim istiyorsak en etkili yöntem iletişimidir. İşte duygular burada devreye giriyor...” (www.nytimes.com). Botton’a göre, etkili iletişim kurabilmenin yolu duyguları da iletişim sürecine dâhil etmekten ve duyguların verdiği sinyalleri doğru olarak algılamaktan geçmektedir.

İş yaşamı ve günlük yaşam, kişinin sahip olduğu duygular ile ait olduğu toplumda ve örgütteki farklı durumlarda kendisinden farklı davranışlar sergilemesini beklemektedir. Aradaki farklı duygu ve eylemleri yok sayıp örgütün veya toplumun kurallarına uyması kişiden istenmektedir. Bu isteğin bir beklenti olarak kendisinden talep edilmesiyle kişi duygularını yönetmek çabasına girmektedir. Bu noktada duygusal bir eylem ortaya çıkmaktadır (Theodosius, 2008: 15). Duygu ve eylemler arasındaki bu farklılık, Brook (2009) tarafından, duygusal işin kişinin özel yaşantısında sergilediği davranışlarının duygusal olarak düzenlenmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Brook, 2009: 11).

Duyguların düzenlenmesi, neyi hissedip, ifade etmek gerektiğini belirleyen kurallar duygu normları olarak karşılık bulmaktadır. Örneğin; hastanelerde kötü haber vermek durumunda kalan doktorların, üzüntülerini saklayarak, hastalarının karşısında sakin kalabilmeleri kendilerinden beklenmektedir (Fosslien ve Duffy, 2020: 208). Leberecht, iş yerinde herkesin maskeler taktığını, başkaları tarafından belirlenen görevleri tamamlayabilmek ve amaçlara erişebilmek için eylemde bulunduklarını ifade etmektedir. Aynı zamanda çalışanın etkileşimde bulunarak ve farklı sosyal roller oynayarak kendi anlatımını da canlandırdığını belirtmektedir. Bu canlandırmayı da “performans değerlendirmesi” olarak tanımlamıştır (Leberecht, 2015: 161). İnsanı, duygularını ve eylemlerini somut, ölçülebilir, otomatik görev tanımlarını gerçekleştiren bir robot olarak betimlemiştir.

İnsanın duyguları ve çalışan eylemleri olarak aradaki görev tanımı bulanıklaşmıştır. Bir başka yönüyle, duygusal emek kavramı ile duyguların yönetilmesi ve dış çevre tarafından gözlemlenebilecek beden ve yüz hareketleriyle

somut bir biçimde ortaya konulması, duygusal emeğin belli bir ücret karşılığında sermaye olarak arz edilebilmesini göstermektedir (Hochschild, 1983: 7).

1.1.6. Çalışma yaşamında duyguların, duygusal emeğin rolü ve önemi

“İnsan, hareket ve faaliyetlerinin, yani dinamizminin ifadesidir” (Karaalioğlu, 1984: 6). Biyolojik bir varlık olan insan duygulardan ayrı düşünülemez. Hizmet sektörünün içinde bulunduğu koşullardan etkilenmesi ve ticari değeri olan ürün anlayışı, ticari değeri olan duygulara doğru evrilmiştir. *“Duyguların ticarileşmesi”* kavramı gündeme gelmiş, duygular yapılan işin parçası sayılmaya başlanmıştır. İletişim becerileri ve iyi iletişimin örgütlerin temeli olduğu gerçeğinden hareket ederek duygusal emek kavramını iletişim disiplini açısından ele almak önemli hale gelmiştir.

Özellikle bireysel yaşantıda önemli olan duygular, iş yaşantısında da önemli bir role sahiptir. Duygular, içsel olarak hissedilen, zihinde planlanan fizyolojik değişikliklerle, davranış olarak ortaya çıkan hareketleri kapsamaktadır. Bu yüzden davranıştan çok daha fazlasını içermektedir. İletişim sürecinde kişilerin ifadelerinden, eylem ve davranışlarından çıkarım yaparak duyguların anlaşılması sağlanabilmektedir. Anlam arayışında işyeri, arena olarak görülmektedir (Leberecht, 2015: 22). David Whyte (2001)’e göre; *“iş hayatı zorluklar ve dramadır. Kimliğin, özsaygının ve temin etme becerisinin içinde en uçucu bazen patlayıcı olacak biçimde; her birinin birbirinin içine karıştığı riskli bir oyundur. İşyeri insanın kendini yapabileceği ve kendini bozabileceği bir yerdir.”* İnsan yalnızca mantıktan oluşan bir canlı değildir. Bu durum özel yaşamda ve iş yaşamında benzer şekilde işlemektedir. İnsan, iş hayatındaki ilişkileri, iletişim şekli, kişiliği ve duyguları ile bir bütündür.

İş yaşamı, işle ilgili eylemlerin yanı sıra kişiyi güdülemeye yardımcı olmaktadır. İş yaşamı bağ kurma ve sosyal alışveriş fırsatı sunmaktadır. İş yaşamındaki kişilikler ile insan olarak varlığın diğer daha büyük bölümleri arasında yapay ayrımlar yaratıldığında, iş yaşamı duygusal, entelektüel ve ruhsal ihtiyaçlardan ayrı tutulduğunda organizmada zorlanmalar meydana gelebilmektedir (Leberecht, 2015: 22-23). Çünkü duygular, bireyin algılarını, toplumsal yaşamını ve dünya ile

kurduğu iletişimini etkilemekte; bireyin tüm yaşamına yön vermektedir (Feist ve Feist, 2006: 484).

Duygular, insanın hem kendi iç dünyasına ayna tutmasına; hem de dış çevresini anlamlandırmasına yardımcı olmaktadır (Mesquita, vd., 2016: 31-36). Neticede duygu, bir toplumun kendine özgü sosyal yapısını muhafaza etme stratejisi olarak karşılık bulmaktadır (Sevil, 2021: 29).

Her toplum bu strateji doğrultusunda duyguyu ele almakta ve işlemektedir. Toplumların özünde duygunun ele alınış biçimi ve yansıtılması iletişimle mümkün olmaktadır. Psikolog Steven Pinker iş yaşamında iletişim ve duyguları “*Kelimeler iletişimin nihai çıktısı değildir. Sadece dışarı açılan pencerelerdir.*” şeklinde ifade etmektedir (Goudreau,2018). İş arkadaşları ile nasıl iletişim kurulacağı, iletişimi zora sokan durumlarda nasıl davranılacağı, iş tanımında işin gerekliliklerinin nasıl yerine getirileceği hususunda yalnızca kelimeler ve düşüncelere odaklanılmamalıdır. İnsan yaşadığı sosyal çevrenin haricinde işyerinde de sosyalleşmekte ve sosyal yapısını kazanabilmektedir. Bu hususta duyguların ele alınması önemli olmaktadır.

Örgütlerde duygu kavramının tarihine bakıldığında geleneksel yaklaşım çalışanların şahsi yaşamları ve çalışma yaşamları arasında bir ayırım olması inancı duyguların örgütlerden uzak tutulması gerektiği düşüncesine sahip olmuştur (Rafaeli ve Worline, 2001: 98; Thoren, 2020: 177). Özellikle geleneksel yönetim ve örgüt teorisine yönelik yaklaşımların temel ismi olan Frederick Winslow Taylor (1856-1915), insanı bir makine gibi görerek, insandan en iyi verim almanın yolunun sıkı bir kontrolle mümkün olduğunu ifade etmiştir (Taylor, 2007: 57-58). Bilim ve felsefede bu doğrultudaki yaklaşımlar, örgüt ve örgüt yönetimiyle ilgili teorilerin düzen, kontrol ve eylem odaklı gelişmesine yol açmıştır.

Günümüzün modern yönetim yaklaşımında, örgütlerde duyguların göz ardı edilmesi, bastırılması, yok sayılması anlayışı geçerli olmamaktadır. Modern yaklaşımla, iş hayatında duyguların “*yönetilmesi*” anlayışına dönüşmektedir. Duyguların göz ardı edilmeden, bastırılmadan ve yok sayılmadan ifade edilmesi önem kazanmaktadır. Çalışma yaşamı bedenini ve zihnini kullanacak işçinin yanında duygularını da kullanacak “*duygu işçileri*” talebine neden olmaktadır (Rafaeli ve

Worline, 2001: 115). Örgütte çalışanlardan, duygularını anlamaları, iş için kullanmaları ve yönetmeleri beklenmektedir. Örgütteki sistemin sağlıklı işleyebilmesi, örgütten verim alınabilmesi için duyguların etkin bir biçimde yönetilmesi çalışanlardan talep edilmektedir.

Özellikle stres seviyesi yüksek ve nispeten düşük ücretlerin verildiği hizmet sektörlerinde duygusal emek yaygın görülmektedir (Glomb, Kammeyer, Mueller ve Rotundo, 2004; Rupp ve Sharmin, 2006). Bu nedenle çalışmaların çoğu hizmet sektöründe yapılmıştır. Hizmet ve üretim sektöründe çalışanlar açısından belirleyici olan müşteriyle etkileşim derecesi ve iletişim şekli olmaktadır (Özçalık, 2022: 119).

1.1.7. Duygusal emek kavramı

Örgütün yürütmekte olduğu faaliyetlerinde üretilen ürün ve hizmetlerde yer alan madden ve manen sahip olunan her değer o örgütün varlığı olarak görülmektedir. “*Sahip olunan üretim faktörleri*” olarak ifade edilen varlıklar, en genel kanı ile tabii değerler, girişim ve insan gücü gibi faktörlerden meydana gelmektedir. Bu varlıklar, örgütün yaşamını sürdürebilmesi ve rekabet avantajı gösterebilmesinde gerek duyulan unsurlar şeklinde değerlendirilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 117).

Örgütler, müşteriye değer katan özgün yaklaşımlar geliştirerek rekabet üstünlüğü elde edebilmektedir. Rekabet üstünlüğünün yalnızca üretim, teknik beceri ya da mali konularda iyi olmakla yeterli olmayacağı yöneticiler tarafından da fark edilmiştir. Yöneticiler artık rekabet gücünün örgütün iç değerlerinden beslendiğini fark etmiş ve örgütün insan ilişkilerini ne şekilde düzenlediği ile ilgili sürecin önemini kavramaya başlamıştır (Ulrich, 1993: 1).

Örgütte rekabet gücünü besleyen ve değer yaratabilmek için bir anlayışı oluşturmada hem somut varlıklar (ham maddeler, makineler ve teçhizat) hem de soyut varlıklar (kültür, iletişim, enformasyon) önem taşımaktadır. Somut varlıklara istinaden, iletişim ve kültür (maddi/ manevi değerler) gibi soyut varlıklar esnekliği çok kolay olmayan ve zor biriktirilen unsurlardır. Aynı zamanda birçok süreci etkileyerek örgütün faaliyet alanlarındaki girdilerine ve çıktılarına eş zamanlı hizmet

ederek, kullanmakla tükenmeyen varlıklar şeklinde tanımlanmaktadır (Carmeli ve Tishler, 2004: 1259).

Bütün bunların yanı sıra örgüt insan kaynağı ile anlam kazanmaktadır. İnsan kaynağı ve çalışanın duyguları modern yönetim anlayışında örgütü değerli kılan unsurların başında gelmektedir.

Çalışanların, en yoğun saatlerini iş yerinde geçirdikleri ve günün çoğunluğunda iş yerinde bulundukları ve belli sektörlerde olan kişilerin işyerlerinde uymak zorunda kaldıkları duygu gösterim kuralları olduğu düşünüldüğü zaman, duyguların iş hayatındaki etkisinin azımsanmayacak boyutta olduğu fark edilmektedir.

Birçok örgüt, çalışanlarından hedef kitleleriyle etkileşim kurarken belli ifadeleri göstermelerini zorunlu kılmaktadır. Güler yüzle servis ve hiçbir koşul olmadan sadece hedef kitle memnuniyeti şeklinde tanımlanan bu süreç, çalışanların işlerinin bir parçası olarak duygularını düzenlemelerini veya kontrol etmelerini gereklilik olarak kabul ettirmektedir. Örneğin, üzüntülüken bile neşeli görünmeye çalışmak, bir müşterinin kötü tavrına maruz kalınmasına rağmen yüzündeki gülümsemeyi korumaya çalışmak gibi davranışlar duygusal emeğin dayanaklarını oluşturmaktadır. Duygusal emek olarak tanımlanan bu süreç çalışanların gerçek duygularının yerine örgütlerin talep ettiği duyguları hissetme ve gösterme olarak ifade edilmektedir (Hochschild, 1983; Asforth ve Humphrey, 1993; Morris ve Feldman, 1996; Grandey, 2000).

Çalışanlardan hizmet sunarken örgüt politikaları ve amaçlarına uygun bir biçimde duygularını yönetmeleri beklenmektedir. Örgüt çalışanlarının hedef kitleleriyle duygudaşlık kurarak daha önceden belirlenmiş rolleri yerine getirmeleri, inanmasalar bile belirlenmiş davranışları sergilemeleri istenmektedir (Onay, 2011: 587). Çalışanlar örgütsel amaçları elde edebilmek için duygularını bu biçimde sergileme kurallarına uyarlamak zorunda kalmaktadır (Cropanzano, Weiss ve Elias, 2004: 45). Büyük ölçüde insanların nasıl davrandığı ve başkaları üzerinde sahip oldukları etkiyle ilgili olan duyguların gösterimi, oldukça doğal biçimde bu tür davranışların uyarlayıcılarına dönüşmekle ilgili olmaktadır. Bu açıdan düşünüldüğünde duygular dışarıdan yönetilmektedir.

“Bir orkestranın üyeleri orkestra şefi yönetirken çalmak için nasıl didiniyorsa, insanlar da duygularını beklendiği şekilde çabalamak zorundadırlar” (Rosenwein ve Cristiani, 2019: 42).

Duygusal emek çalışanların, örgüt tarafından kendilerinden beklenen duyguları göstermeleri olarak tanımlanmaktadır. Burada bahsi geçen duygular, geniş anlamda suni duygular olmaktadır (Miller, Considine ve Garner, 2007: 233).

Konrad ve Hendl (2003), duygusal emeğin insanlara daha çocukken öğretilen bir kavram olduğunu ifade etmiştir. Bu durumu da çocuklara verilen bir hediye, çocukların beğenmedikleri halde beğenmiş gibi yaparak gerçek duygularını gizledikleri ve başka bir kişinin duygularına bürünerek gerçekleştirdikleri şeklinde açıklamaktadır (Konrad ve Hendl, 2003).

Özellikle sosyal psikologlar, genelde hizmet endüstrisi çalışanlarının neşeli olmalarının gerekli olduğunu belirterek, çalışanlara odaklanmaktadır. Duygusal emeği, örgütsel açıdan değerlendiren Lupton (2013) hostesler üzerinden kavramı ele almıştır. Hosteslerin, işe başladıklarında bir dizi eğitimden geçmeleri ve duygularını yönetmelerinin kendilerine öğretilmesi kavramın özünü oluşturmaktadır. Duygularını yönetmekten kasıt, hosteslerin giderek gerçek duygularından ve gerçek kendilerinden uzaklaşmalarına neden olmak pahasına (hosteslere kaba davranan herhangi bir yolcuya bile), kendilerinden güler yüz göstermeleri gerekliliğinin öğretilmesidir (Lupton, 2013: 634-637).

Hochschild yalnızca gülümsemek ve hoş görünmek için değil fakat güler yüzlü ve hoş hissetmek (işverenlerin sahip olmalarını istediği duygu kurallarını içselleştirmek) için de nasıl eğitildiklerini ortaya koyarak uçuş personellerini gözlemlemiştir. Hochschild bu süreci duygusal emek olarak tanımlamıştır. Toplumsal normlar, edimler ve duygusal yöneticiler ile yönetimi öne çıkarmaları nedeniyle, toplumsal inşacılar, ilk bakışta duyguları beden dışında konumlandırmış gibi görebilmektedirler. Ancak duygular, beden ve zihinde bir arada yer almaktadır (Rosenwein ve Cristiani, 2019: 43).

Duygusal emek, sanayi işçisinin fiziki (kas) gücünün, bilişim teknolojisi işçisinin (zihinsel) gücünün, duygu işçisinin ise gülümsemesinin satıldığı ambalajlanabilen bir meta olarak ifade edilmektedir (Özkaplan, 2009: 15-17). Duygusal emek, yalnızca işyerine mahsus değil, her boyutuyla hayatın her alanında var olan bir hakikattir (Ezilmez ve Eroğlu, 2020: 19). Hochschild (1983) duyguları işe verilen bir tepki değil, işin kendisi olarak görmektedir.

Duygusal emek, örgütle hedef kitle arasındaki ilişkinin çalışanın deneyimleri ve aldığı teknik eğitime dayanarak performans artışı sağlaması olarak ifade edilmektedir. Çalışanın duyguları örgütle hedef kitle arasında bir katalizör rolü üstlenmektedir.

Hochschild duygusal emeği tanımlarken dramaturjik yaklaşımın öncüsü olan Erving Goffman'ın bir dizi kavramını temel alarak, duygusal emeği oyuna benzeterek tanımlamaktadır.

Goffman; insanların günlük yaşamlarında diğerleri ile ilişki kurma ve iletişimi sürdürme şekillerini gündelik yaşamda bir tiyatro sahnesi olarak görmektedir. Bu davranışları sergileyenleri oyuncu, sergiledikleri eylemleri rol ve bütün sunumu bir performans şeklinde değerlendirmektedir (Goffman, 2004: 28).

Bu bağlamda duygusal emek, *“herkes tarafından gözlemlenebilen jest ve mimiklerle bedene uygun ifadelerin verilmesi amacını taşıyan duyguların yönetimidir. Verilen hizmet bir sahne, hizmeti verenler bir sanatçı (aktör), hizmeti alanlar izleyici, tüm bu sergilenen performans ise oyun”* şeklinde tanımlanmaktadır (Hochschild, 1983: 7-8). Fiziksel ve zihinsel çalışmanın yanında, duyguların yönetilmesi olarak görülen duygusal emek, hizmet sürecinde arzu edilen duyguların sunulması ve gerçek duyguların maskelenmesi olarak ifade edilmektedir (Man ve Öz, 2009: 78).

“Günün sonunda çoğu insan bir maske takmak zorunda kalır. İnsanlar bunu yalnızca oyunculukta gerçek anlamıyla çıkarırlar” (Davis'ten akt. Lahr, 2016: 64). Viola Davis insanların maskelerini yalnızca oyunculukta çıkardıklarını söylerken, aslında duyguların en gerçek halinin yapar gibi görünme sırasında bulunduğunu ifade etmektedir (Rosenwein ve Cristiani, 2019: 188).

Örgütler, çalışanlarından hangi koşullarda ne tür duyguları sergileyeceklerini duygusal davranış kalıplarıyla ortaya koymaktadır. Bu kalıplar örgütün amaçlarına ulaşabilmek, çalışanlarına yol göstermek ve çalışanların eylemlerini örgütün kültürü ile uyumunu sağlayabilmek esasına dayanmaktadır (Oral ve Köse, 2011: 466).

Alan yazında duygusal emekle ilgili birden fazla düşünce bulunmaktadır. Duygusal emeğe ilişkin bazı görüşler şu şekildedir:

Tablo 1.2. Duygusal Emek ile İlgili Alan Yazın Görüşleri

Görüş Sahibi	Tanımlama
Hochschild (1983)	Belli bir ücrete karşılık çalışanların duygularının yönetim veya örgütler tarafından düzenlenmesi/ yönetilmesidir.
Asforth ve Humprey (1993)	Kişiden talep edilen duygu durumun sergilenmesidir.
Morris ve Feldman (1996)	Çalışanlardan talep edilen duygu ifadelerinin, belli stratejiler doğrultusunda çeşitli çabalarla denetim altına alınarak etkileşim esnasında müşterilere sunulmasıdır.
Grandey (2000)	Çalışanların gerçek niyet ve tutumlarının üzerini örterek örgüt tarafından talep edilen duygusal tutumların gösterilmesidir.
Kruml ve Geddes (2000)	Örgüt tarafından talep edilen duygusal ifadelerin müşterilere sergilenerek çalışma ortamında çalışanın kendisini güvende tutmasıdır.
Chu (2002)	Örgütlerin değerleri ve hizmet gösterim biçimlerine yönelik olarak çalışanların gerçek anlamda hissettikleri duygulardan uzaklaşarak uygun davranışları sergilemesidir.
Brotheridge ve Lee (2003)	Örgütlerin talep ettiği duygusal davranışları sergilemek için çalışanların duygu durumlarını değiştirmeye yönelik harcadıkları duygu değişim çabasıdır.
Guy, Newman ve Mastracci (2004)	Örgütün talep ettiği duygusal ifadeleri sergilemek için hali hazırda duygusal ifadelerin abartılarak bastırılarak veya örgütün arzu ettiği duygusal ifadelerle birleştirilerek sergilenmesidir.
Diefendorff ve Richard (2008)	Çalışanların sunduğu hizmetin ve iş eyleminin gerçekleştirilebilmesine yönelik olarak uygun rolün sergilenmesidir.
Çelik ve Turunç (2011)	Hedef kitle tarafından talep edilen duygusal durumlara uygun olarak çalışanın kendi duygularını düzenlemesi ve bedensel ifadeler sergilemesidir.

Duygusal emekle ilgili tanımlamalara bakıldığında bireyin sahip olduğu duyguların belli bir ücret karşılığında sunulduğu anlaşılmaktadır. Yukarıda yer alan tanımlar incelendiğinde duygusal emekle ilgili ortak hususun duyguların belli bir gösterim biçimi zorunluluğu olması ve bu gösterimin belli bir ücret karşılığında gerçekleşmesi olduğu görülmektedir.

Duygusal emek, yüz yüze kurulan kişilerarası iletişim sonucunda oluşmaktadır (Hochschild, 1983: 8). Duygusal emek hizmeti üretilirken çalışanın işe yaklaşımı, iş yapış biçimi, duygularını görünür kılabilmesi ve satışın bir unsuru olarak duygularının ölçümlenebilmesi gibi diğer unsurlar olarak önem kazanmaktadır. İş yaşamında duygusal yaşam ve duygusal emek kavramının çalışanlar, yönetenler, hizmet alanlar ve paydaşlar bakımından sonuçlar, ışık tutulması gereken alanlar olarak belirtilmiştir (Ezilmez ve Erdoğan, 2020: 24). Bu hususta örgütsel duyguların kullanımı beş aşamada ele alınmıştır. İlgili çalışmada örgütlerin duyguları beş farklı düzeyde kullanması, örnekleri ile birey düzeyinden örgüt düzeyine doğru olacak şekilde aşağıdaki tablodaki gibidir (Ashkanasy, 2003: 39-40):

Tablo 1.3. Örgütlerde Duyguların Beş Düzeyi (Ashkanasy,2003)

Duyguların Düzeyi	Duyguların Karşılık Bulma Biçimi
Bireyin içsel duyguları	Duyuşsal olaylar, ayrık duygular, hisler, davranışlar.
Bireyler arasında duygular	Duygusal bağlılık, iş doyumu, tükenmişlik, duygusal zekâ.
Kişilerarası etkileşimde duygular	Duygusal emek, duygu alışverişi, gösterilen veya hissedilen duygu.
Guplarda duygular	Duygusal zekâyâ sahip duygular, duygusal bulaşma, lider-üye etkileşimi.
Örgüt çapında duygular	Örgütsel politikalar, duygusal emek için gereklilikler, gergin ve iyi olma, duygusal iklim ve kültür.

Çalışanların örgütlerde duygularını sergileme şekilleri ve duygularının örgütün çıkarları için nasıl kar haline dönüştürüldüğü hakkındaki çalışmalara göre, çalışanlar toplumsal ve örgütsel kurallara uygun davranabilmek için duygularını kontrol edip yönetmektedirler (Hochschild, 1983). Günümüz çalışma yaşamında, duyguları arzu ve talep edilen şekle göre düzenleme ve yönetme hususunda çalışan özellikleri, çalışanların gösterdikleri çaba ve deneyimler, duygusal emek olarak görülürken, örgütlerin performanslarını belirlemede ön planda olmaktadır (Çukur, 2009: 559-570). İnsanların toplumsal hayatta duyguları üzerinde kontrol kurmaya başlamaları ile duygusal emeğin başladığı söylenebilmektedir. Bilhassa duyguların metalaşması ile duygusal emekçilerin kimlikleri üzerine yönelim önemli konuların başında gelmektedir (Hochschild, 1983: 39-46).

İş yaşamında uygun duygular sergilemek için gerekli duyguların düzenlenmesi ve gösterilmesi olarak tanımlanan duygusal emek kavramı, örgütün başarısında en temel unsur olarak görülmektedir (Isenbarger ve Zembylas, 2006: 120-123). Kişinin yani çalışanın işini yaparken sergilediği davranışlarla karşı tarafa belli bir duygusal iletinin gönderilmesi, yapılan işin bir unsuru olarak görülmektedir (Seçer, 2005: 50).

Örgütlerin çalışanlarının, en özel varlıklarının duygularını anlamaları ve duygularının örgütün başarısına katkıda bulunacak biçimde performanslarına yönelik etkilemeleri ayrı bir önem kazanmaktadır. Bu bağlamda duyguların düzenlenmesi ve kontrol edilmesinde çevre, kültür ve kişisel farklılıklar etkili olmaktadır. Neticede, duyguların düzenlenmesi o duyguyu yaşayan kişinin kontrolünde talep edilen biçimde yansıtılıp iletilmesi ile mümkün olmaktadır. Bu durum belli bir ücret karşılığında gerçekleştiği zaman duygusal emek olarak ifade edilmektedir (Hochschild, 1983; Seçer, 2005). Duygusal emek gösterimi açısından sergilenecek duyguların bilinmesi, ne şekilde sergileneceğinin ifade edilmesi, uygulamasının sıklığı ve zamanlamasının yerine getirilerek kişiyle paylaşılma hususları duygusal emeğin temel stratejilerini oluşturmaktadır (Hochschild, 1983; Asforth ve Humphrey, 1993; Morris ve Feldman, 1996; Grandey, 2000). Dolayısıyla duygusal emekle ilgili olarak duygusal emeğin boyutlarını incelemek gerekli olmaktadır.

1.2. Duygusal Emek Kavramının Boyutları

Duygusal emek kavramı üzerine alan yazında yapılan çalışmalarda duygusal emeğin alt boyutlardan oluştuğu ve bu alt boyutların duygusal emek sergilenme sürecinde önemli rol oynadığı görülmektedir.

Duygusal emek teorisi, örgütlerin çalışanlarına, ne tür duyguların kendilerinden beklendiği ve bu duyguların nasıl sergileneceğine yönelik duygusal davranış kurallarını bildirmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Diefendorff ve Croyle, 2008: 310). Duygusal emek, özellikle insanlarla doğrudan temas gerektiren, çalışanın karşısındaki kişide yeni bir duygusal durum oluşturmak için duygularını kullanarak başarılı olacağı işlerde, çalışanların duygularını kontrol etme gücü veren yapılarda ve işlerde ortaya konmaktadır (Başbuğ, Ballı ve Oktuğ, 2006: 256). Hizmet sektöründe çalışanlar sundukları hizmetin sonucu olarak ücret kazanmakta, hedef kitlenin beklentisini içeren davranışlar sergilemekte, uygun olmayanları saklamaktadırlar. Uygun olan ve uygun olmayan davranışlar olarak nitelendirilen bu davranışlar, örgüt tarafından “duygusal davranış kuralları” ile tespit edilmekte ve bu kurallar aracılığıyla duyguların örgütün amaçlarına uygun biçimde şekillendirmeleri çalışanlardan talep edilmektedir (Hochschild,1983). Örgütlerde çalışanların yöneticilerin kendilerinden beklenen davranışı yerine getirirken sergiledikleri duygusal durumları ile gerçekte hissettikleri duygular bazen örtüşmemektedir.

Bundan dolayı örgütler belli davranış kuralları ve kalıpları geliştirmişlerdir. Örneğin, Hochschild’in çağrı merkezi çalışanları ve hava yolları çalışanları üzerinde yaptığı çalışmalarda çalışanların müşterilerle etkileşiminin niteliği ve iletişim düzeylerinin genellikle örgüt yönetiminin kontrolünde olduğunu gözlemlemiştir (Hochschild, 1983). Güler yüzlü servis ve sonsuz hedef kitle memnuniyeti olarak adlandırılabilen bu süreç, çalışanların işlerinin bir parçası olarak duyguları düzenlemeyi veya kontrol etmeyi zorunlu kılmaktadır. Üzüntülüken bile neşeli gözükmek, bir müşterinin olumsuz tavrına rağmen kibarlığını ve gülümsemeyi

korumaya çalışmak gibi davranışlar bu sürecin temelini oluşturmaktadır. Yani çalışanların gerçek duygularının yerine *örgütlerin talep ettiği duyguları hissetmek ve göstermek* şeklinde ifade edilmektedir (Hochschild, 1983; Ashforth ve Humphrey, 1993; Morris ve Feldman, 1996; Grandey, 2000). Çalışanlar örgütün amaçlarını yerine getirebilmek için duygu gösterimi konusundaki kurallara uymak zorunda kalmaktadır (Cropanzano, Weiss ve Elias, 2004: 45-47).

Bu noktada duygusal emek kavramının nasıl harekete döküldüğünü ve sürecin nasıl işlediğini anlamak önem kazanmaktadır. Alan yazında duygusal emeğin boyutları incelendiğinde ilk olarak Hochschild (1983) tarafından duygusal emeğin boyutlarının açıklandığı ve bu boyutların yüzeysel davranış ve derinden davranış olduğu bilinmektedir. Duygusal emek üzerine yapılan diğer bir çalışmada ise Hochschild tarafından belirlenen boyutların yanında samimi davranış boyutunun da duygusal emeğin boyutları kapsamına eklendiği görülmektedir (Ashfort ve Humphrey, 1993).

Duygusal emek boyutları tuval üzerine çalışılan bir boya gibi farklı ama uygun renklerin bir araya gelmesiyle sanat eserine dönüşen bir çalışmaya benzetilmektedir (Grove ve Fisk, 1992: 459).

Bunların haricinde Torland (2013) duygusal emek boyutlarına yönelik yaptığı çalışmada; örgütlerin talep ettikleri duygusal davranışları çalışanların göstermesinde, duyguların içselleştirilme derecelerine uygun olarak duygusal emeğin farklı boyutlarına ulaşılabileceğine ve bunun da zamanla kazanılan deneyimle gerçekleşebileceğini belirterek Şekil 1. 1.'de görüldüğü gibi sunmaktadır.

Yüzeysel davranışta çalışanlar kendisini mecbur hissederek örgüt tarafından talep edilen duygusal gösterimleri sergileme çabasına girmektedirler.

Yüzeysel davranış, bireyin içsel duygu durumunu değiştirmeden duygu ifadesini değiştirmesi olarak tanımlanmaktadır. Yüzeysel davranışta çalışan gerçek duyguların bastırarak, “-mı^ş gibi” davranmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 92-93).

Yüzeysel davranışlar sergileyebilen çalışanlar sözlü iletişimde ses tonlarını değiştirerek veya beden diline has sözsüz iletişim araçlarını kullanarak olumlu bir iklim yaratmak için özel bir uğraş göstermektedirler (Dijk ve Kirk, 2007: 159). Çalışanlar kendilerinden talep edilen davranış kalıplarını (yüz ifadesi, jest, mimik ya da ses tonuna) yansıtma şeklinde sergilemeleri beklendiğinden gerçek duygularını baskılamak durumunda kalabilmektedirler. Ancak bu durum çalışanın herhangi bir biçimde hiçbir şey hissetmediği anlamına gelmemektedir. Bu noktada önemli husus, bir insan olarak çalışanın sergilediği duygu durumlarının aslında yalnızca hissettiklerinden ayrılarak farklılık göstermesidir (Chu ve Murrmann 2006: 1182).

Hissedilmeyen duyguların sanki hissediliyormuş gibi gösterilmesi yüzeysel davranışın anlam olarak karşılığına denk gelmektedir (Grandey, 2000: 97). Bir diğer ifadeyle, örgütlerin talepleri doğrultusunda tanımlanan gösterim kurallarına uygun, kişinin iş gereği hissetmediği bir duygunun yansıtılması, var olan duyguların bastırılması veya duyguların ifadesini değiştirmesi (çoğaltmak, azaltmak, vb.) olarak tanımlanmaktadır (Hochschild, 1983; Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve Lee, 2003). Yüzeysel davranış iletişim devam ettiği müddetçe içsel hissedilen duygu, dışsal ortamda sergilenen davranışın uyumsuzluğu şeklinde karşılık bulmaktadır. Bu davranış biçiminde en önemli nokta, kişinin hissettiklerini değiştirmek zorunda olmadığı, örgütün isteklerini karşılamak için örgütün arzu ettiği ya da örgütün talepte bulunduğu düzeyde duyguların düzenlenmesidir.

Hochschild'in havayolu çalışanlarını gözlemleyerek hosteslerin yüzündeki sahte gülümsemeleri sahte davranışlar olarak görmesi ve genellikle çalışanların müşterilerle karşılıklı ilişki içinde olduğu durumlarda, müşterilerin talepleri doğrultusunda mutsuz hissetseler dahi müşterilere karşı olumlu ve anlayışlı davranışlar sergileme çabası olarak

yorumlanması davranışın yüzeysel ve rol yapma olarak kalmasını açıklayıcı olmaktadır (Hochschild, 1983: 7-8; Sharma ve Sharma, 2014: 30).

Yüzeysel davranış, “*duygusal emeğin karanlık yüzü*” olarak ifade edilmektedir (Ward ve Mc Murray, 2016).

İş hayatında duyguların yönetilmesinde yüzeysel davranış, örgütün davranış normlarına uygun duyguların sergilenmesini içermektedir. Bu davranış biçimi, çalışanın gerçekte hissettiği duygu ile işin gerekliliği olarak kendisinden sergilenmesi istenilen duygular arasında kalmaktan doğan ikilemden duygusal uyumsuzluğun giderilebilmesi için, uygun görülen davranışların sergilenmesi beklentisine dayanmaktadır (Crego, Inigo ve Tschan, 2013: 570). Bir başka ifadeyle, çalışanlar tıpkı sahne alan bir sanatçı gibi hissetmedikleri duyguyu değişikliğe uğratarak karşı tarafın beklentisine uygun davranmak için çabalamaktadır (Bağcı ve Mohan, 2015: 75).

Bu davranışı göstermeye uğraşan çalışanlar gösterdikleri performanstan bir müddet sonra zorlanabilmektedirler. Çalışan içinde bulunduğu ruhsal durumdan ötürü duygularını farklı bir biçimde açığa çıkarabilmektedir.

Güçlü duyguları biriktirmek, saklamak veya bastırmak, sirke ile kabartma tozu karışımının üzerine tıpa koymaya benzetilmektedir. Neticede görmezden gelinen her duygu ortadan kaybolmayıp, yoğunlaşarak başka şekillerde kendini gösterebilmektedir (Virtue, 2021: 45).

Hochschild, üzeri kapatılan veya bastırılmak zorunda bırakılan duyguların belli bir zaman sonra sadece çalışanın duygusal çelişkiler yaşamakla kalmayıp, fiziksel olarak sorunlar yaşamasına neden olabileceğine dikkat çekmiştir. Hostesler ve gişe çalışanları ile yaptığı çalışmalarla da bu bulgularını güçlendirmiştir. Aldıkları ücret karşılığında duygularını örgütün istekleri ile biçimlendiren çalışanların duygularını sergilemeleri zaman geçtikçe olumsuz etkiler meydana getirmeye başlamıştır (Hochschild, 1983: 16).

Yapılan çalışmalarda örgüt tarafından sürekli bir biçimde duyguları kontrol altında tutulan çalışanların, sağlıklı iletişim kuramadıkları, devamsızlıklarında artış meydana geldiği, çalışanların kendilerini iyi hissetmedikleri, duygusal yorgunluklar

yaşadıkları, kuvvetli baş ağrıları ile mücadele ettikleri, ilişkilerinin tamir edilemez düzeye eriştiği, iş tatmininde düşüş ve örgüte yönelik bağlılığında azalma olduğu belirlenmiştir (Hochschild, 1983; Hulsheger ve Schewe, 2011).

1.2.2. Derinden davranış

Duygusal emeğin ikinci boyutu derinden davranış olarak görülmektedir. Derinden davranış, çalışanın işin zorunlu kıldığı duygularla kendi gerçek duyguları arasında uyumsuzluk veya çelişki yaşaması halinde müşterilere arzu edilen duyguları sergileyebilmek için harcadığı duygusal çaba olarak tanımlanmaktadır (Kaya ve Özhan, 2012: 112). Derinden davranışı sergilemek durumunda kalan çalışanlar hissettikleri gerçek duygularını denetleme ve farklı duyguları hissedebilmek konusunda belli becerilere sahip olabilmektedir (Dijk ve Kirk, 2007: 159). Derinlemesine davranışta kişi gerçekten sahip olduğu duygularla kendisinden sergilenmesi beklenen davranışlar arasında bir uyum yakalamaya çalışmaktadır.

Bu davranış türünde, çalışandan sergilemesi istenen duyguların sahiden hissedilmesi ve tecrübe ederek yaşaması beklenmektedir (Asforth ve Humphrey, 1993: 91). Diğer bir ifadeyle derinden davranışta kişi, sergilemek zorunda olduğu duyguyu tecrübe etmek için çaba harcamaktadır.

Derinden davranış, kişinin hissettiği duygularla kendisinden sergilemesi beklenen davranışların gerektirdiği bilişsel bir değişim olarak ifade edilmektedir (Üzümcü ve Şahin, 2017: 73). Bu değişim sürecinde duyguların derinden hissedilmesinde çalışanlara önerilen iki yöntem bulunmaktadır. İlk yöntem; arzu edilen duygu durumunu sergileyebilmek için çalışanlardan istenilen duyguların tetiklenerek eyleme geçirilmesi ve duyguların açığa çıkarılmasıdır. İkincisi duyguların eğitilmesi yöntemidir. Duyguların eğitilmesi çalışanın sergileme eylemine başlamadan önce resmi bir biçimde örgüt tarafından istenilen duyguları oluşturabilmek için kendini eğitebilmesi ve eğitilmiş duyguları hizmet sırasında sergileyebilmesidir (Taşdemir, 2020: 79-80).

Hochschild (1983) derinden davranış eyleminin gerçekleşebilmesini iki şekilde ifade etmektedir:

- Kişinin duyguyu yok saymak ya da harekete geçirmek vasıtasıyla hislerini ortadan kaldırması (duygularını devreden çıkarması),
- Kişinin hayal gücünü, konuya yönelik duyguyu hissetmek için görüş, düşünce ve anılarını zihninde canlandırmak için kullanması (örneğin; evliliğin mutluluk getirdiğini ya da bir vefatın üzüntü verdiğini düşünmek gibi).

Hochschild derinden davranış eylemini yukarıda yazılan iki şekilde açıklamakta ve bu durumu hostesler üzerinde yaptığı çalışma ile örneklendirerek detaylandırmaktadır. İlgili çalışmada hosteslerin derinden davranışta bulunabilmesi için kendilerine ait duyguları yönetmeleri gerektiğini vurgulamaktadır.

Çalışmada hosteslerin duygu kontrollerini veya düzenlemelerini sağlayabilmelerinde uçağın içini ev, içindeki yolcuları misafir, sorunlu yolcuları ise misafir çocukları şeklinde düşünerek duygularını derinden kontrol altına alma yöntemini örneklendirmektedir. Bilhassa sorun çıkaran yolcuların davranışlarının çocuk davranışları ile ilişki kurarak değerlendirilmesi hosteslerin duygusal durumlarını değiştirmek hususunda olumlu sonuçlar doğurduğuna çalışmanın bulgularında yer verilmektedir (Hochschild, 1983: 42-44).

Derinden davranış, çalışanların yalnızca bedensel ifadeleri değil, olumlu ve istendik duygular oluşturabilmek için geçmişteki neşeli ve iyi tecrübelerini zihinlerinde canlandırarak veya anımsayarak hissettiklerini sergiledikleri davranışlar olarak yorumlanmaktadır. Çalışandan sergilediği duyguyu içselleştirerek hissetmesi beklenmektedir. Hissetmeyi teşvik etmek ve bir hayali zihinde canlandırmak bu davranış biçimini sergileyebilmek için önerilmektedir. Burada; fikirler, görüşler, imajlar ve tecrübelerin ortak bir duygu oluşturması için hayali olaylar oluşturulmaktadır. Kişinin lider, girişken, ılımlı, güvenilir olması, iyi iletişim kurma davranışlarında bulunabilmesi bu gruba örnek oluşturmaktadır (Kozak ve Güçlü, 2008: 42).

Neticede derinden davranış, duyguların kişisel onayı, olumlu çıktılar, kişisel başarı, hizmetin verilmesi sırasında olumsuz duygulardan uzaklaşma, hedef kitle memnuniyeti, verimlilik ve tatminle ilişkilendirilmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002: 17).

1.2.3. Samimi davranış

Samimi davranış, duygusal emeğin üçüncü boyutudur. “*Doğal duyguların sunulması*” olarak kavramsallaştırılan samimi davranış Ashforth ve Humphrey tarafından geliştirilmiştir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 88). Ardından Diefendorff, Croyle ve Gosserland tarafından ayrıca ele alınan bir boyut olmuştur (Diefendorff, Croyle ve Gosserland, 2005: 339-340).

Kişilerin sorumluluklarının gereğini yapabilmelerinin tek yolu rol yapmak olarak görülmemelidir. Bazı anlarda sergilenmesi gereken duygularla hissedilen gerçek duygular arasında bir ayrım olmamaktadır. Bu eylem hali samimi davranış şeklinde tanımlanmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 340-341). Samimi davranışın temelini çalışanların gerçek anlamda hissettikleri duygusal durumlara ilişkin davranışlar olduğu, bu durumun çalışanlarda mecburiyetten kaynaklı bir baskı yaratmadan ve duygusal ifadelerin doğal olarak (kendiliğinden) açığa çıkması oluşturmaktadır (Anderson, 2014: 22). Çalışanların, gerçekte kendi içlerinde hissettikleri duygularla çalıştıkları örgütün duygu gösterim normlarının gerektirdiği duygular arasında bir farklılık bulunmadığında samimi davranış ortaya çıkmaktadır. Böyle bir aynılık durumu söz konusu olduğunda duygular bir uyum biçiminde karşılık bulmaktadır (Chu ve Murmann, 2006: 1182). Çalışanlar, örgütlerinin kendilerinden sergilemelerini bekledikleri duygusal ifadeleri karşı tarafa aktarırken, sürekli kendi duygu durumlarını düzenlemek zorunda kalmamaktadır. Bazı zamanlarda istedik duyguyu doğal olarak hissetmekte ve yapay bir duygu sergilemeden gerçekten hissettikleri duygularını sergileyebilmektedirler. Emek harcamadan, örgütün arzu ettiği duyguların sergilenmesi, duyguları değiştirme hususunda enerji harcamayı gerekli kılmamaktadır (Woo, 2013: 43). Samimi davranış sergileyen çalışanlar, örgütler tarafından arzu edilen duygusal davranışları karşı tarafa sergilemektedir. Böylelikle çalışanların kendilerini örgüt tarafından belirlenen temel duygu durumlarına ulaşabilmek için harici bir çaba göstermemesi, hâlihazırdaki duygular örgütün beklentilerini ve hedeflerini hayata geçirmesine olanak tanımaktadır (Dahling ve Perez, 2010: 574-578).

Bir başka ifadeyle, samimi davranış çalışanlardan sergilenmesi beklenen davranışlar gerçekçi hislerle içselleştirildiğinde oluşmaktadır. Bu durum örgütün amaçlarına hizmet etmeye yardımcı olurken aynı zamanda kişinin kendisini değerlendirirken işiyle daha uyumlu hale gelmesini sağlamaktadır.

Samimi davranış, çaba gerektirmeyen bir davranış türü olmasına rağmen müşteriye hizmet sürecinde örgüt tarafından beklenen duygu ve eylemlerden oluşmasından ötürü duygusal emek kavramının içerisinde bir başka boyut olarak değerlendirilmektedir (Öz, 2007: 6). Bütün bu bilgiler ışığında duygusal emek kavramının boyutları ve vurguladıkları ortaklık gösteren yönler ve farklılık gösteren yönler ayrıca bir tablo özelinde aşağıda özetlenmiştir.

Tablo 1.4. Duygusal Emek Kavramının Boyutları ve Ortak Yönleri

DUYGUSAL EMEK BOYUTLARI	ORTAK YÖNLER
Yüzeysel Davranış	* Duygusal emeği stratejik yönetim ve iletişim çabası olarak görmektedir. * Örgütlerin beklentisine bağlı olarak yaşanan değişim ve dönüşümlerden etkilenmektedir. * Sürekli bir dinamizm ve eylemden oluşmaktadır.
Derinden Davranış	* Bütün boyutların özü etkileşim ve iletişimdir. * İnsan ilişkilerinden ayrı düşünülemez. * Etkileşim, geribildirim ve planlamalara dayanan duygu düzenleme halleri olarak ifade edilmektedir.
Samimi Davranış	* Öğrenmeye, yansıtmaya, bastırmaya veya pekiştirmeye dayanmaktadır. * Kişilerin içinde yer aldığı durumlara yönelik olarak hangi duygunun uygun karşılandığını bilmeye yardımcı olmak ve bu duyguların başkalarına ne şekilde sergileneceğine yönelik duygusal gösterim normlarını ya da emek kurallarını ifade etmeye çalışmaktadır.

Duygusal emek kavramının boyutları birbirleriyle çok iç içe olarak görülebilir; ancak birbirlerinden çok ince çizgilerle ayrılan bu üç boyutun (yüzeysel davranış, derinden davranış ve samimi davranış) ortak noktalarının etkileşim olması

ve iletişime dayanması bu karmaşayı anlaşılır kılmaktadır. Her üç boyutun ortak yönü: kişilerin içinde yer aldığı durumlara yönelik olarak hangi duygunun uygun karşılandığını bilmeye yardımcı olmak ve bu duyguların başkalarına ne şekilde sergileneceğine yönelik duygusal gösterim normlarını ya da emek kurallarını ifade etmeye çalışmaktadır. Duygusal emek kavramının çok uzun zamandan beri var olduğu, duygusal emek ve boyutları ile ilgili olarak kavramın çalışma yaşamında yeni yeni karşılık bulmaya başlamasından kaynaklı kavramın anlamsal karşılığına yönelik boşluklar olduğu düşünülmektedir. Ancak örgüt içi hareketlilik, örgüt içi iletişim ve etkileşim dinamiklerinin değişmesi, duygusal emek boyutları kavramı ele alış ve uygulama biçimlerindeki farklılıklar olmasına rağmen; duygusal emek boyutları farklı sorumluluklarla örgütün amacına hizmet etmeyi sağlamaktadır.

Tablo 1. 5. Duygusal Emek Kavramının Boyutları ve Farklı Yönleri

DUYGUSAL EMEK BOYUTLARI	FARKLI YÖNLER
Yüzeysel Davranış	* Yüzeysel davranış; derinden davranış ve samimi davranışa kıyasla daha köklü ve daha yerleşmiş bir kavramdır. * Davranışların sergilenme biçimleri ve uygulamaları birbirlerinden ayrılmaktadır.
Derinden Davranış	* İletişimi kullanma biçim ve amaçları ayrıdır. * İlişkileri yönetmede ve duyguları düzenlemede örgütsel olarak bakış açıları ve yapıları birbirlerinden farklılık göstermektedir. * Etkileşim ve geribildirimle dayanan planlamalarla duygu düzenleme halleri duygu gösterim şekillerine göre değişim göstermektedir.
Samimi Davranış	* Yüzeysel davranış, duyguyu hissetme zorunluluğu olmadan yalnızca duygunun eylemsel olarak gerçekleştirilmesi olarak görülmektedir. * Derinden davranış duyguyu hissetmek için ayrı bir çaba gerektirmektedir. Derinden davranış, yalnızca davranış olarak değil, duygunun da eylemle örtüşmesi beklentisi ile şekillenmektedir. * Samimi davranış, içsel olarak hissedilen gerçek duygu ile sergilenen davranış arasındaki duygu durum halini yansıtabilme becerisi olarak yorumlanmaktadır.

Duygusal emek kavramının boyutları birbirlerinden ince çizgilerle ayrılmaktadır. Bu üç boyutun (yüzeysel davranış, derinden davranış ve samimi davranış) duyguları sergileme biçimleri ve kendilerinden beklenen davranış edimleri hususunda farklılıklar göstermektedirler. Farklı duygu durum düzenlemeleri, içsel hissedilen duygu ile sergilenmesi beklenen duyguların istendik davranışlar olarak yorumlanabilmesi duygusal emek alt boyutlarının hizmet ettiği kavramlara göre biçimlenmektedir. Yüzeysel davranış, duyguyu hissetme zorunluluğu olmaktan çok duygunun eylemsel olarak gerçekleştirilmesi olarak görülmektedir. Derinden davranış duyguyu hissetmek için ayrı bir çaba gerektirmektedir. Derinden davranış, yalnızca davranış olarak değil, duygunun da eylemle örtüşmesi beklentisi ile şekillenmektedir. Samimi davranış, içsel olarak hissedilen gerçek duygu ile sergilenen davranış arasındaki duygu durum halini yansıtabilme becerisi olarak yorumlanmaktadır.

Bu üç boyuta ilave olarak; duygusal emeğin boyutlarına ilişkin bu üç boyutun haricinde Morris ve Feldman duygusal emeğe ilişkin daha karmaşık bir kavramsallaştırma ile duygusal emeği dört boyutta değerlendirmektedir. Bu boyutlar (Morris ve Feldman, 1996: 986-988):

- Arzulanan duyguların gösterimindeki *sıklık*,
- İlgili duyguların duygu gösterim normlarına ilişkin *dikkat*,
- Sergilenen duyguların *çeşitliliği*,
- Örgütün talep ettiği ile kişinin hissetmediği duygunun yarattığı *ahenksizlik*.

Grandey (1999) diğer üç yaklaşımın değişkenlerini bütünlüyci bir modelle bir araya getirerek ilgili boyutları açıklamaktadır. Modelin boyutlarında yer alan etkileşim beklentileri süre, sıklık ve çeşitlilik aynı zamanda Morris ve Feldman'ın ele aldığı değişkenlerden oluşmaktadır (Oral ve Köse, 2011: 470):

- **Süre:** Çalışanların kendilerinden hizmet alan kişilerin her biri ile etkileşim süresi farklılık gösterebilmektedir. Örgütün ya da mesleğin gerekli kıldığı duygularla hizmet sunmak için harcanan çaba, kurulan

iletişime ve iletişim süresine göre değişkenlik göstermektedir. Örneğin, nikâh akdini gerçekleştiren memurdan hizmet alan bir çiftin etkileşimi psikolog ve hastası arasındaki ilişkiden daha az olmaktadır. Sutton ve Rafaelli araştırmasında mağaza görevlilerinin müşterileri ile kurdukları iletişimde yalnızca belirli davranışları sergiledikleri, daha senaryolaştırılmış etkileşim biçimleri olduğu belirtmiştir. Çalışanlar açısından düz bir gülümseme ile teşekkür ifadesi yeterli olabilmektedir. Dolayısıyla bu tarz kısa etkileşimlerde duygusal emek için gösterilen çaba daha az olabilmektedir (Güngör, 2009: 172).

- **Sıklık:** Duygusal davranışın sergilenmesindeki sıklık, yapılan işe bağlı olarak ne boyutta duygu gösterimini zorunlu kıldığı ile ilgili olmaktadır. Bir işin yapısı ne kadar sık duygu gösterimini gerekli kılmaktaysa, örgütteki duygusal davranış normları da o ölçüde artmaktadır. Etkileşim sıklığı mesleklere göre değişim gösterebilmektedir. Örneğin, otelde karşılama sorumlusu müşteri ile saatte bir iletişim kurmak durumunda kalmaktayken, bir markette kasiyer sorumlusu saatte daha fazla kişiyle etkileşim kurmak durumunda kalmaktadır (Gülova, Palamutçuoğlu ve Palamutçuoğlu, 2013: 45).
- **Çeşitlilik:** Sergilenmesi istenen duyguların çeşitliliği duygusal emekle aynı orantıda gelişim göstermektedir. Çalışanın iş tanımı ve sorumluluğuna yönelik olarak sergilemesi talep edilen duyguların çeşitlilik sayısı ne kadar çoksa duygularına ve davranışlarına yönelik kendi denetimi o ölçüde artmakta, dolayısıyla daha fazla duygusal emek harcamaktadır (Man ve Öz, 2009: 81). Hâkimlerden veya terapistlerden duygusal mesaj vermemeleri beklenmektedir. Bazı meslek grupları incelendiğinde ise bu üç türün tamamının sergilenmesini içerebilmektedir. Örneğin, bir öğretim üyesi aynı gün içinde pozitif duygular, düzeni oluşturabilmek için negatif duygular, uzman imajını sağlayabilmek için ise nötr davranışlar sergileyebilmektedir (Oral ve Köse, 2011: 470).

➤ **Duygusal Uyumsuzluk:** George Burns: “İyi bir aktör olmanın sırrı dürüstlüktür. Eğer dürüstlüğün taklidini yapabilirseniz bu işi başarmışsınızdır demektir” sözüyle duygusal emekle ilgili olarak duygusal uyumsuzluk kavramına yönelik bir gerçeğe vurgu yapmaktadır. İşyerinde gerçek duyguları gizlemek ciddi bir çabayı gerektirmektedir. Çünkü gerçekten hissedilen duygularla iş için gerekli olan yapmacık duyguları sergilemek çok kolay olamamaktadır. Bu durum, gerçek duygularla, gösterilmesi beklenen duygular arasında bir çatışmaya neden olmaktadır. İkisi arasındaki ayırım ne kadar derinse çalışanlarda o kadar stres, iletişimsizlik, tükenmişlik, benliklerinden psikolojik olarak kopma meydana gelmektedir (McShane ve Glinow, 2015: 71-72). Duygusal uyumsuzluk kişinin kendisinden beklenen duygusal tepkiyle gerçekte tecrübe edinen duygunun birbirinden farklı olmasıyla meydana gelen olumsuz bir durumdur. Duygusal emeği çalışan açısından zorlaştıran ve emek yoğun haline dönüştüren temelde bu çatışmadır. Çalışan kendisinden beklenen duygularla bir yakınlık kurabildiği müddetçe bu duyguyu sunmak için daha düşük çaba göstermektedir. Bir satış elemanının sattığı ürüne ve ürünün ortaya koyduğu faydanın varlığına inanması bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Ancak hastası yeni vefat etmiş bir hemşire adına nötr duygular sergilemek çok da kolay olamamaktadır (Gülova, Palamutçuoğlu ve Palamutçuoğlu, 2013: 45).

Nihai olarak duygusal emek kavramı ile ilgili yapılan çeşitli tanımlamalar, duygusal emek kavramının farklı yaklaşımlar sergilenerek değerlendirildiğini göstermektedir. Bu sebeple duygusal emek kavramının köklerini oluşturan boyutlar duygusal emek kavramının tanımlanması ve anlaşılmasında önem arz etmektedir. Yukarıda duygusal emeğe yönelik boyutlara yer verilerek değerlendirmede bulunularak, ek yaklaşımlarla duygusal emek bütün boyutları ile ele alınmıştır. Bu tez çalışmasında duygusal emek (yüzeysel davranış, derinden davranış ve samimi davranış) üç boyutu ile ilişkilendirilerek temel alınmaktadır.

1.3. Duygusal Emekle İlgili Yaklaşımlar

“Sihirbazın bellek şapkasına soktuğu tavşan, sihirbazın şapkadan çıkardığı tavşandan farklıdır. Zaten sihirbazın şapkası da, o ilk baştaki şapka değildir.”

-Yankı Yazgan

Duygusal emek teorisi, örgütlerin çalışanlarından talep ettiği duygular ve bu duyguların gösterimi için gerekli olan duygusal davranış haritalarına ilişkin kuralların iletilmesi fikrine bağlı olarak şekillenmektedir (Diefendorff ve Croyle, 2008: 310). Örgüt yapıları içerisinde yer alan ve kendisinden talep edilen görevi yerine getirmeye çalışan kişilerin, duygusal durumlarının örgüt yapıları ile uyumlu hale getirilmesini amaç edinen çalışmalar alan yazında çeşitli yaklaşımlar ile ele alınmaktadır. Duygusal emek, 1983 yılında alan yazında ilk defa Hochschild tarafından tanımlanmıştır. Hochschild’ ten bugüne kadar alan yazında çok sayıda araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Yapılan araştırmalar ve çalışmalarla çeşitli modeller geliştirilmiştir. Alan yazında ortaya konulan yaklaşımlar şu şekildedir:

- Hochschild (1983) Yaklaşımı
- Ashforth ve Humprey (1993) Yaklaşımı
- Morris ve Feldman (1996) Yaklaşımı
- Grandey (2000) Yaklaşımı
- Chu ve Murrmann (2006) Yaklaşımı

Alan yazında ortaya konulan bu duygusal emek yaklaşımlarına sırasıyla yer verilerek aşağıda her bir yaklaşım detaylandırılmaktadır.

1.3.1. Hochschild (1983) yaklaşımı

Hochschild (2003: 5) emeği fiziksel emek, zihinsel emek ve duygusal emek olmak üzere üç başlık altında ele almaktadır. Hochschild'e göre duvar kâğıdı üretimi yapan bir fabrikadaki çalışan, işini zihin ve kol, zihin ve parmak, zihin ve omuz koordinasyonu ile gerçekleştirmektedir. Bu tür işler fiziksel emek olarak isimlendirilmektedir. Benzer biçimde bir uçuş görevlisi de uçak içi metal servis arabalarını kullanırken fiziksel emeğini ortaya koymaktadır. Diğer yandan bu çalışanlar, acil iniş ve tahliye işlemlerine yönelik olarak hazırlık ve organizasyon çalışmalarında zihinsel emeklerini sunmaktadırlar. Hizmette üretim ve tüketimin aynı zamanda olduğu ve hizmet üretiminin müşteriye de kapsamı önemli olmaktadır. Bu çerçevede uçuş görevlileri açısından bakıldığında, sunulan hizmetin duygusal tarzı hizmetin kendisi olmaktadır. Dolayısıyla uçuş görevlisinin fiziki ve zihni emeğinin yanı sıra hizmet üretimi sürecinde duygusal emekleri de sürecin içerisinde yer almaktadır.

Çalışanlar hizmet üretiminde örgütün, sistemin, içerisinde bulunulan yapının varlığına katkıda bulundukları düzenden fayda sağlayanlar olmaktan çok düzenin hizmetkârları olarak görülmektedir. Çalışanların yaptıkları iş ve yer aldıkları yapılarda nesnel değere dönüşüm nedeni zihin ve beden emeğinin birbirinden ayrılması sonucunda ortaya çıkmaktadır (Sohn-Rethel, 2011: 18). Bu ayrım nihai olarak zihinsel ve bedensel çabanın içerisine duyguların da dâhil edilmesiyle daha keskin bir hal almaktadır. Kısacası emek, taşınabilir, harcanıp kazanılabilir bir şey haline getirilen her şey olarak tanımlanabilmektedir.

Hochschild, Erving Goffman ve Karl Marx'ın düşüncelerinden etkilenerek duygusal emek yaklaşımını biçimlendirmiştir. Marx'ın harcanan duygusal çabanın, bu çabayı sergileyen ve emek verenlerin yabancılaşmasına sebep olacak şekilde metalaşmaya dikkat çekmesi, Goffman'ın ise yüz yüze etkileşim, iletişim ve bu esnada çalışanlar tarafından sergilenmesi talep edilen davranışların saptanmasına yönelik çalışmaları Hochschild'in yaklaşımını geliştirmesinde etkili olmuştur (Grassmann, 2010: 10). Hochschild'e göre, bilhassa hizmet sektöründe çalışanların işinin büyük bir kısmı müşteriye yansıtılması gereken duygulardan meydana

gelmektedir. Çalışanların çoğu duygularını yönetmek durumunda kalmaktadır. Çünkü örgütler, çalışanlarından işin bir parçası olarak duygularının da örgüt için hizmet etmesini beklemektedir. Hatta standart bir paket uygulaması gibi verilen hizmette duygular da işin bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Bu anlamda, çalışanların harcadığı duygusal emeğin iş yerindeki performanslarını ve verimliliklerini doğrudan etkileyen bir unsur olması duygusal emeğin yoğun bir şekilde kullanılmasını gerekli kılmaktadır. İş gücü piyasasında, duygulara bir sermaye aracı olarak işlevsel bir anlam yüklenmesi ve çalışanlardan bu sermayeyi en etkili şekilde kullanmalarının istenmesi, duyguların alınıp satılan bir metaya dönüştüğünün göstergesi şeklinde değerlendirilmektedir (Hochschild, 1983: 9). Metaya dönüşen emek, özünde değer anlamsal olarak mübadele edilerek şeyleşmiş hali olarak tarif edilmektedir. Değerin, emeğin her ürününü toplumsal bir hiyeroglife dönüştürmesi (Marx, 1870/2003: 166-167) gibi duygusal emek de çalışanın ortaya koyduğu emeği örgütsel bir hiyeroglife dönüştürebilmektedir. Duygusal emeğe ticari olarak bir paha biçilmesi ve emek piyasasında, duyguların belli bir ücrete karşılık takas edilmesi ve alınıp satılan bir metaya dönüştürülmesi süreci ile ilgili olarak Hochschild, Marx'ın kitabında ifade ettiği duvar kâğıdı işçisi ile kendi araştırmasında ampirik olarak gözlemlediği hostesleri kıyaslayarak, fiziksel emek ve duygusal emek gösterimleri arasındaki ayrımı kanıtlamaktadır. Örgütlerde duyguların yönetimi olarak ifade edilen bu süreç duyguların ticari anlamda kullanıldığının ispatı olarak görülmektedir (Bolton ve Boyd, 2003: 291). Hochschild'e göre temelde her iki emek sunumunda (duvar kâğıdı üretmek veya servis arabasını itirmek) çalışan bedensel olarak kas gücünü harcamaktadır. Harcadığı güce karşılık ise belli bir miktar ücret kazanmaktadır. Ancak neticede duvar kâğıdı işçisi işini sevmek zorunda değildir, fakat duygusal emeğini sergileyen hostesten servis hizmetini severek ve isteyerek yapması beklenmektedir. Çünkü hostesin servis esnasındaki sunumu ve sergilediği duygusal davranışlar servisin bir parçası olarak görülmektedir. Hosteslerin gülümseme biçimleri; tıpkı uçağın tasarımı, yolcuların tükettikleri ikramlıklar, çalınan müzikler, yaptıkları makyaj, kullandıkları aksesuarlar gibi yolcuları memnun edecek eylemlerden ayrı düşünülme sizin işin gereği olarak kendilerinden beklenmektedir. Duygusal emek sergilenmesi eylemi, bedensel emek sergilenmesi kadar bilinçli ve sistematik çabayla olanaklı olmaktadır. Bu yönüyle duygusal işçilik,

yoğun bir duygusal çabayı gerekli kılmaktadır (Hochschild, 2003: 4-8). Hochschild'in burada ilgilendiği ana husus, müşterileri tatmin edebilmek için çalışanların gülümsemelerinin örgüt tarafından sunulan bir hizmet kapsamında değerlendirilmesi ve o gülümsemelerin sahte ve çalışanların duygularının yapay bir boyutla biçimlendirilmiş olmasıdır (Grandey, 2000: 96).

Hochschild'in duygu yönetimi olarak tanımladığı bu süreci, çalışanların davranışlarını yüzeysel davranış ve derinden davranış olmak üzere iki biçimde sergilediğini belirtmektedir (Grandey, 2000: 96). Yüzeysel davranışta, çalışanların örgütlerin kendilerinden beklenen duyguları gösterim kuralları dâhilinde, duygularını sahteleştirerek veya gerçekten hissetmedikleri duygulardan farklılaştırarak sergilemektedirler (Brotheridge ve Grandey, 2002). Yani çalışanın gerçekten hissettiği içsel duygusu ile sergilediği duygusu birbirinden farklılık göstermektedir.

Derinden davranış ise, çalışanların gerçek hissettikleri duygularla kendilerinden sergilenmesi beklenen duyguları uyumlu hale dönüştürebilmek için çaba harcamaktadır. Bunun için ilgili duyguyu deneyimleyerek hissetmeye uğraşmaktadır (Grandey, 2000).

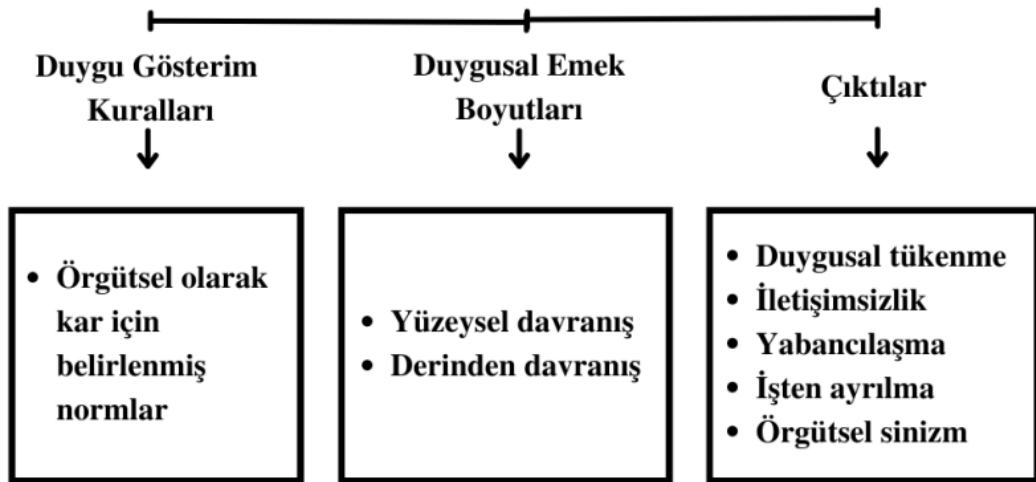
Hochschild (1983: 147-178) duygusal emeği yapılan işe dair bir yön ve o işin bir parçası olarak değerlendirmekte ve çalışanlardan farklı duygular sergilenmesi beklentisi ile şekillendiğini vurgulamaktadır. Meslekleri duygusal emek gerektiren ve duygusal emek gerektirmeyen meslekler olarak ikiye ayırmaktadır. Bir meslekte duygusal emek kullanımının temelde üç özellikten meydana geldiğini ifade etmektedir. Bunlar şu şekildedir:

- Hedef kitlenin duygularının çalışanlar tarafından örgütün amaçları doğrultusunda kullanması,
- Hedef kitle ile sözel veya yüz yüze iletişimi içermesi,
- Çalışanların duyguları üzerinde kontrol sağlamasıdır.

Hochschild (1983: 7) bu üç temel özelliği barından ve duygusal emek gerektiren meslekleri 44 ayrı meslek ve altı grup şeklinde belirleyerek şu şekilde sınıflandırmıştır:

- Resmi ya da yarı resmi iş mensupları (doktor, avukat),
- Yöneticiler ve işletmeciler,
- Satış temsilcileri,
- Memurlar (sekreter, veznedar, yönetici asistanı),
- Evde çalışan özel hizmet görevlileri (ev hemşiresi, bebek bakıcısı, dadı),
- Ev dışı hizmet çalışanları (garson, berber, kuaför) dır.

Duygusal emek, hizmet sektöründeki ilişkileri betimlemek için geliştirilmiş olmasına rağmen neredeyse insan odaklı her meslek grubunda duygusal emek davranışları görülebilmektedir. Örneğin, hosteslerin gülümsemesi, doktorların serinkanlı olması, icra çalışanlarının ve polislerin sert tavırlar sergilemesi, kuaförlerin iletişim kurmaya ve sohbet etmeye istekli olması, yargıçların nötr olması gibi gereklilikler hizmeti sunan çalışanların müşteri memnuniyeti, verimlilik ve doyumunu sağlayabilmeleri için gerekli görülen duygusal emek davranışları olarak ele alınmaktadır (Robbins ve Langton, 2005: 49).



Şekil 1. 2. Hochschild'in Duygusal Emek Yaklaşımı (Hochschild, 1983)

Hochschild (1983)'in duygusal emek alanına en büyük katkısı meslekleri sınıflandırmış olmasıdır. Bunun haricinde diğer katkıları şunlardır (Ezilmez ve Eroğlu, 2020. 37):

- Duygusal emeğin yoğun olduğu işlerde, çalışanlar paydaşlarıyla yüz yüze, telefonla sözel ya da sözsüz iletişim kurmaktadır.
- Çalışanlar hedef kitlenin duygu, düşünce ve tutumlarına etki etmektedir.
- Duygusal emek sergilenen örgütlerde yöneticiler çalışanların duygularını sergileme şekillerinde otoriteye sahip olmaktadır. Bu yönde belirlenmiş kurallar mevcuttur.

Bütün bu katkıların yanında Hochschild'in duygusal emeğe ilişkin yaptığı mesleki gruplamaya yönelik bazı eleştiriler getirilmiştir. İlk olarak yukarıda yer verilen meslek gruplarının içinde her meslek grubu benzer oranda duygu alışverişini kapsamamakta ve bu meslek grupları kendi içlerinde duygusal emek gösterim ihtiyacına göre farklılıklar gösterebilmektedir (Özkan, 2011: 66). Bir başka eleştiri ise çalışanların kişisel yönlerine ve farklılıklarına dayanan duygusal emek seviyelerindeki çeşitlilikler olmasıdır (Gosserand, 2003: 87).

Duygusal emek gösteriminin çalışanlar adına üç olumsuz sonucunun olduğu ifade edilmektedir. Bu sonuçlar (Hochschild, 1983: 187):

- Çalışan kişinin yaptığı iş ve kendisiyle arasına mesafe koymasıyla, çalışan gerçek duygularından uzaklaşarak rol yapma hissine bürünmektedir.
- Kişinin gereğinden fazla kendini işe kaptırması ve tükenmişlik hissiyle karşı karşıya kalmasıdır,
- Kişinin kendisini yaptığı işten ayırması ile işi önemsiz görmeye başlamak ve yabancılaşma veya –mış gibi yapmak hissi oluşabilecek olumsuz sonuçlardır.

Yaklaşımına göre çalışanların sergiledikleri duygusal emek becerileri algı seviyelerine göre farklılıklar içermektedir. Çalışanların işlerini yaparken duygu

durumlarını göstermelik sergilemesi ile gerçekten hissederek yapması arasında belirgin bir fark bulunmaktadır. Çalışanlar kendilerinden istenen davranışı gerçekleştirebilmek için yüzeysel rol davranışını sergilemek durumunda kalabilmektedirler. Bu da çalışanlarda iletişimsizlik, yabancılaşma, örgütsel bağlılığı yitirme ve örgütten uzaklaşma, tükenmişlik, işten ayrılma niyetinin kronik bir hisse dönüşmeye başlaması gibi olumsuz duyguları meydana getirebilmektedir.

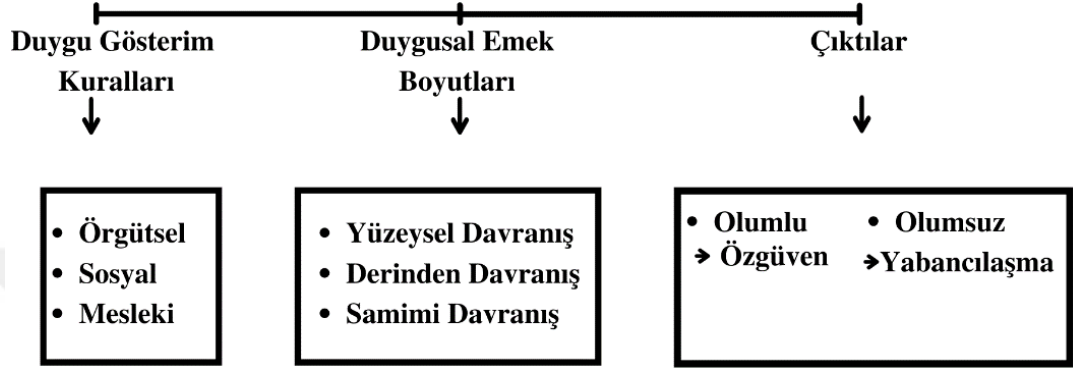
1.3.2. Ashforth ve Humprey (1993) yaklaşımı

Ashforth ve Humprey, Hochschild'in duygusal emek yaklaşımına ek olarak yeni bir yaklaşımla duygusal emeği tanımlamışlardır. Ashforth ve Humprey, davranışa etki eden duygular yerine duyguları sergilemeye yardımcı olan davranışlara odaklanmıştır. Duygu yönetimi kavramı davranış yönetimi olarak ifade edilmiştir. Duygular davranışlarla takas edilerek, gözlemlenebilen eylemler olarak kavramsallaştırılmıştır. Duygusal emek, uygun duygunun sunulması için sergilenen ve gözlemlenebilen davranış biçimleri şeklinde tanımlanmaktadır (Glomb ve Tews, 2004: 3; Schiopu, 2014: 171). Maddi bir karşılığı olan ve örgütler tarafından arzu edilen duygunun çalışan davranışıyla sergilenmesi anlayışına dayanmaktadır.

Davranış, kişinin doğrudan gözlemlenebilen ve kişinin kendisi şeklinde tanımlanan bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Kişi, esasında duygularını yönetmek zorunda bırakılmadan da uygun davranış kurallarını yerine getirebilmektedir (Ashforth ve Humprey, 1993: 90). Duygulardan ziyade bu yaklaşımda gözlemlenebilen davranışlara ağırlık verilmektedir (Gosserand, 2003: 8).

Gardner ve Martinko (1988: 323) çalışanların eylemlerinin dikkatli ve planlı olarak incelenmesini izlenim yönetimi olarak tanımlamaktadır. Ashforth ve Humprey modelinde çalışan davranışlarının dikkatle takip edilme ve belli gösterim kurallarını içeren, işin gerektirdiği sınırlar çerçevesinde bilinçli olarak istendik davranışların sergilenmesi anlayışı bir anlamda izlenim yönetimi olarak görülmektedir. Ashforth ve Humprey (1993) ise bu durumu değerlendirmelerine dâhil ederek Hochschild tarafından öne sürülen yüzeysel davranış ve derinden davranış boyutuna “samimi davranış” boyutunu; yani duyguların doğal gösterim biçiminin göz ardı edilmeden

değerlendirmede bulunulması gerektiğini vurgulamışlardır. Eklenen bu boyutla çalışan örgütün arzu ettiği ve işin gerekliliği olarak görülen duyguları gerçekten kendi öz isteğiyle sergileyebilmektedir. Böylelikle çalışanların performansı ve verimliliği artmakla birlikte çalışanın kendisini ifade etmesi mümkün olmaktadır.



Şekil 1.3. Ashforth ve Humphrey'in Duygusal Emek Yaklaşımı (Ashforth ve Humphrey, 1993)

Çalışanların bilinçli bir şekilde sundukları duygu gösterimleri, örgütler açısından verilen hizmetin niteliğini önemli bir boyutta etkilemektedir. Bu anlamda duygusal emek kullanılan mesleklerde örgütün niteliği ve hizmetin kalitesi için bu yaklaşım ayrı bir önem taşımaktadır.

Ashforth ve Humphrey (1993: 96), duygusal emeğin örgütlere katkısını dört temel faktörle açıklamaktadır. Bunlar şu şekildedir:

- Duygusal emek örgütün müşteriler üzerinde yaratmak istediği duygu durumunun yansıtıcısı olarak görülmektedir. Çalışan örgütün yüzü olarak müşteriyle örgüt arasında kurduğu iletişimle köprü görevi üstlenmektedir.
- Duygusal emek iletişimin kalitesi, verimliliği ve niteliği ile doğru orantılı olmaktadır. Çalışanlarla müşteri arasında yüz yüze kurulan iletişimin değeri örgütün başarı göstergesi sayılmaktadır.
- Duygusal emek, çalışanlarla müşteriler arasındaki iletişimde, ilişkinin ve etkileşimin doğal, dinamik ve besleyici bir bağ şeklinde sona ermeyen bir süreç olarak yer almaktadır.

- Duygusal emek elle tutulamayan soyut hizmet kavramını içermektedir.
- Çalışanla müşteri arasındaki somut olmayan bir başarı tarif edilmektedir.

Yukarıda ifade edilen duygusal emek kavramı çalışma ortamında çalışanla hedef kitle arasında kurulan iletişim ve ilişki ile biçimlenmektedir.

Bütün bu katkıların yanı sıra Ashforth ve Humprey'in duygusal emeğe ilişkin yaptıkları tanıma ve geliştirdikleri (yüzeysel davranış, derinden davranış ve samimi davranış) boyutlarına yönelik bazı eleştiriler getirilmiştir. Bu eleştiriler şu şekilde değerlendirilmektedir (Öz, 2007: 7-8): İlk olarak, duygusal emek davranışlarının gözlemlenebilir olduğu ifade edilmiştir. Ancak bu davranış biçiminin (samimi davranışın) nasıl oluştuğunu ve hangi şekilde gözlemlenebileceğine dair tarifte bulunulmamaktadır. İkinci olarak, duygusal emek kavramı yüzeysel davranış, derinden davranış ve samimi davranış boyutları olarak üç şekilde sınıflandırılmıştır. Bu üç boyut bazı değişkenlerle (kendi kendini ifade edebilme, öz saygı, görev etkinliği gibi) ilişkilendirilerek çalışma yapılmış bunların gerçekliği sınanmış, fakat geçerliliği ispat edilememiştir.

Bu anlamda çalışanların ne tür duygu durumu içerisinde olduklarından ziyade duygularının ne şekilde davranışa dönüşebildiği, davranışın gözlemlenebilir olmasından dolayı daha önemli olmaktadır (Güngör, 2009: 171).

Duygusal emek yaklaşımının çalışanlar için olumlu ve olumsuz etkilerinin bulunduğu belirtilmektedir (Lee, 2012: 28). Bunlara olumlu ve olumsuz etkiler olarak aşağıda yer verilmektedir (Ashforth ve Humprey, 1993: 95-97):

Olumlu Etkiler:

- Hizmet sektöründe görev yapan çalışanların, örgütün çerçevelediği istendik davranış kalıplarını kendilerine özgü davranış şekilleriyle sergileyebilmektedir.
- Çalışanlar ilgili davranış kurallarını kendi davranış kurallarıyla uyumlu hale getirme becerisi kazanabilmekte ve kendi kişisel gelişimini destekleyebilmektedir.

Olumsuz Etkiler:

- Çalışanların, örgüt tarafından konulan gösterim kurallarına yönelik uyum sağlama çabaları ile hissetmedikleri duyguları sunmak zorunda kalmaları kişilerde duygusal çelişkiye neden olabilmektedir. Duygusal çelişki durumu zehirli bir sarmaşık hali alarak kişinin duyguları ile davranışları arasında kalarak organizmasında zorlanmalara yol açabilmektedir.

Neticede çalışanlar açısından örgütün beklentilerini karşılamak, müşterilerin memnuniyetini sağlamak ve bunları yaparken kendileri olarak kalabilmek çok kolay olamamaktadır. Duyguların ve davranışların uzantısında duygusal emek kavramı bir sarmal haline dönüşebilmektedir. Bu durumun temelde üç sebepten kaynaklandığı ifade edilmektedir. Bu sebepler şunlardır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 93-97):

- Verilen hizmetin iyi olup olmadığının değerlendirilmesi sadece müşterilerin aldıkları hizmete ilişkin algılarına bağlı olmaktadır.
- Hizmet kavramı yalnızca örgüt içinde şekillenmemektedir. Müşterinin arzu, istek ve beklentilerinin değişik olması ya da belirli olmaması, müşteri psikolojisinin farklı olması, müşterinin aldığı hizmeti yorumlayabilme becerisi ve diğer örgütlerin verdiği hizmetin ve yönetim stillerinin tutumuna kadar birçok faktör algıyı etkilemektedir.
- Verilen hizmetin niteliğinin ne kadar iyi olduğunun ölçütü çalışanın sergilediği duygusal davranışların müşteriler tarafından içten, samimi ve etkili olarak algılanmasına bağlı olarak şekillenmektedir.

Çalışanlar kendilerinden istenen davranışı gerçekleştirebilmek için yüzeysel davranışı sergilemek durumunda kaldıklarında sahte bir duygu haline bürünebilmektedirler. Derinden davranış eyleminde ise duygularını sergileyebilmek için normalden daha fazla çaba harcamak durumunda kalmaktadırlar. Eklenen samimi boyutla, çalışanın hissettiği duygu ile eyleme geçirilmesi beklenen davranışlar arasında bir uyum söz konusu olmaktadır. Bu durum hem çalışanın iş performansı ve işle ilgili algısına; hem de örgütün beklentilerinin karşılanması ve müşteri memnuniyetine yönelik olumlu etkilerde bulunmaktadır. Ancak çalışanın

bazen duygu uyumu çerçevesinde hissetmediği bir duyguyu davranışlarıyla hissediyor gibi yapabilmek için harcadığı çaba ciddi boyutlarda olmaktadır.

Bu durum çalışanlarda (Ashforth ve Humprey, 1993: 98-110) bedensel olarak sağlığın bozulması ve stres başta olmak üzere psikolojik açıdan istenmeyen sonuçlara neden olmaktadır. Çalışanın yıpranması, özgüvenin zedelenmesi, görevde aktifliğin ve aidiyetin kaybedilmesi ve yabancılaşma gibi olumsuz duyguları tetiklemektedir.

1.3.3. Morris ve Feldman (1996) yaklaşımı

Morris ve Feldman; Hochschild, Ashforth ve Humprey'in duygusal emek yaklaşımına ek olarak yeni bir yaklaşımla duygusal emeği tanımlamışlardır. Morris ve Feldman, davranışa etki eden duygular yerine duyguların sergilenmesi ve davranışların dışarıdan nasıl görüldüğüne odaklanmıştır. Duygu yönetimi kavramı duygusal davranış kuralları olarak belirtilmiştir.

Morris ve Feldman duygusal emeği, *çalışanın diğerleriyle iletişimde kaldığı zaman zarfında, örgütün talep ettiği duyguları sunmak için kişilerarası iletişimde sarf ettiği çaba ve otorite seviyesi*''olarak isimlendirmektedir (Yürür, Gümüş ve Hamarat, 2011: 3828). Morris ve Feldman (1996), duygusal emeği etkileşimci bir model üzerinden açıklamaktadır. Bu yaklaşıma göre kişinin göstermesi gereken duygusal davranışlarla örgütün arzu ettiği davranışlar arasında bir ahenk sağlanmış olsa dahi gerçek anlamda örgütün arzu ettiği duygusal davranışın sunulabilmesi için belli bir oranda çaba gerekli olmaktadır.

Duygusal emek boyutlarından hangisi sergileniyor olursa olsun (yüzeysel davranış, derinden davranış, samimi davranış), bir çalışanın işyerinde duygularını kullanması gerekliliği duygusal emeğin kendilerinden bekleniyor olması demektir. Özetle, örgütün beklediği davranışları sunabilmenin bir emek işi olduğu vurgulanmaktadır. Çalışanın sergilemek zorunda olduğu duyguyu gerçekten hissetmesi çok anlamlı olmamaktadır. Burada çalışanın duygusal davranışlarını kendi öz isteği ile inisiyatif alarak sergilemesinden ziyade duygusal davranış kurallarının

gerektirdiği kalıpların getirisi olarak sunulması önemli olmaktadır (Köse, Oral ve Türesin, 2011: 170).

Morris ve Feldman'a göre duygusal emek karşılıklı bir etkileşim sürecinde sosyal koşullardan etkilenecek biçimlenmektedir. Kişilerarası iletişimde alıcı konumunda yer alan kişinin sözel veya sözsüz tepkileri, çalışanların duygularını ve duygusal emek davranışlarını (Rafaeli ve Sutton, 1987; Grandey, Dickter ve Sin, 2004) etkilemektedir.

Duygusal etkileşim, gönderici ve alıcı arasında şekillenen iletişim sürecinde, alıcının göndericiden gelen mesaja verdiği yanıtta (geribesleme) yansıttığı duygularında etkili olmaktadır. Örgütün belirlediği duygusal gösterim kurallarının varlığı söz konusu olsa bile çalışan ve müşteri arasındaki etkileşimle iletişimin niteliği ve kalitesi belirginleşmektedir.

Bu yaklaşıma göre, çalışanın müşteri ile kuracağı ilişkide sergilemek durumunda kaldığı duygusal emek davranışı, müşterinin kurulan iletişime göre ilişkiyi adil veya adaletsiz olarak tanımlamasına neden olmaktadır (Yürür, Gümüş ve Hamarat, 2011: 3828).

Morris ve Feldman, kişilerarası iletişimle gerçekleşen duygu durumların tanımlanabilmesini dört temele dayandırarak açıklamaktadır. Aşağıda bu dört temele yer verilmiştir. Bunlar (Morris ve Feldman, 1996: 988):

- Kişilerarası iletişim sürecinde duygu durumları çevresel koşullarla biçimlenmektedir. Çevresel koşulların etkisi duygu durumları üzerinde doğrudan görülmektedir. Bundan dolayı duygular çevreden gelen bir baskıyla çevresel koşulların düzenlenmesiyle birlikte duygu durumları yönlendirilmekte ve arzu edilen yönde iyileştirmeler gerçekleştirilmektedir (Kemper, 1990: 317).
- Örgütlerin çalışanlarından sunmalarını arzu ettiği duygu durumları, çalışanların samimi duygu durumları ile benzer özellikler sergilemesine rağmen tam anlamıyla bir uyum görülememektedir. Bu durum çalışanların her koşulda örgütün istediği davranışları sergileyebilmek ve duygu durumlarını düzenlemek için ayrıca çaba göstermeleri

gerekmektedir. Burada tek farklılık çalışanların sergiledikleri duygusal davranışlar için çabanın farklılaşması olarak ifade edilmektedir.

- Duyguların iş yaşamında örgütler tarafından bir veri olarak kullanılması anlayışının doğması ile (Hochschild, 1983) duyguların yalnızca kişilerarası iletişimle sosyal bir etkileşim olarak değerlendirilmemesi, duyguların yönetilmesi gerekliliğini de beraberinde getirmiştir. Örgütlerin sunduğu hizmette duygu bir hizmet unsuru olarak duygu hizmeti olarak tanımlanmıştır (Wichroski, 1994: 33-36). Bu bağlamda yaşanan anlamsal değişim çalışanların duygularının yönetimi için örgütlere duygular üzerinde denetim hakkını vererek, örgütlerin başarısını desteklemek için eğitimsel olarak örgütlere bir yetki alanı doğurmuştur. Böylelikle meydana gelen eksen kayması ile örgütler yürütülen hizmet faaliyetlerini çalışanın duygularından; çalışanların sunması gereken davranışlara yöneltmiştir (Kruml ve Geddes, 2000: 30).
- Hizmet sektöründe, çalışanların duygusal davranışlarını sergileme zorunluluğu çalışanların duygularını zaman ve mekân bağlamında sınırlandırmaktadır. Çalışanlardan duygularını kendilerinden istenilen zamanda, istenilen şekil ve koşullarda, belirli davranış kalıpları çerçevesinde kendilerine öğretildiği gibi sergilemeleri istenmektedir.

Morris ve Feldman etkileşimci bir yaklaşımla duygusal emeğin dört farklı boyuttan oluştuğunu ifade etmektedir. Bu boyutlara aşağıda yer verilmiştir (Morris ve Feldman, 1996: 986-988):

- **Duygu Gösterim Sıklığı:** Çalışanların müşterilerle girdiği etkileşimin niceliksel karşılığı olarak görülmektedir. Hizmet sektöründe çalışanların müşterilerle yüz yüze iletişim kurması ve iletişim süresince göstermeleri beklenen duygusal davranış sıklığı, duygusal emek düzeyinde doğrudan etkili olmaktadır. Örneğin, bir danışmada görev yapan bir çalışan saatte bir veya iki kişiyle etkileşimde olmaktadır; bir kasiyer bir saatte çok

daha fazla sayıda kişiyle etkileşim kurmak zorunda kalmaktadır (Güngör, 2009: 171-172).

➤ ***Duygusal Davranış Gösterim Kurallarına Gösterilen Dikkat:*** Morris ve Feldman'a göre duygusal emeğin bu boyutu çalışma yaşamında sergilenmesi gereken kurallara yönelik dikkat seviyesi ile ilgilenmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 990). Çalışandan beklenen duygusal davranışların sunulabilmesi daha fazla dikkat seviyesini gerektirmektedir. Çalışan bu dikkati duygusal emek davranışlarında gösterebilmek için daha fazla beden gücü ve zihin çabası harcamak durumunda kalmaktadır. Bu dikkat ve özen *duygu gösterim süresi* ve *duygu gösterim yoğunluğu* olarak iki şekilde ifade edilmektedir. *Duygu gösterim süresi* çalışanla müşterinin yüz yüze karşılıklı etkileşim içinde bulunduğu zaman zarfını tanımlamaktadır. Duygusal emek gösterim süresi uzun olan çalışanlar, duygu gösterim süresi kısa olan çalışanlara göre duygusal emeklerini sergilemede daha yoğun çaba harcamaktadırlar. Dolayısıyla çalışanların duygu gösterim sürelerinin uzun olması çalışanların duygularını bastırmak zorunda kalmalarına sebep olmaktadır. *Duygu gösterim yoğunluğu*; çalışanların verdikleri hizmet kapsamında sergilemeleri gereken duygunun yoğunluk seviyesi olarak tanımlanmaktadır. Duygusal emek gösterim yoğunluğu yüksek olan çalışanlar, duygu gösterim yoğunluğu düşük olan çalışanlara göre duygusal emeklerini sergilemek için daha fazla çaba harcamaktadırlar. Örneğin, bir mağazada satış personel olarak görev yapan bir çalışandan kibar ve ılımlı bir iletişim şekli ile etkileşim kurması beklenirken, bir veznedardan işlemi hızlandırabilmesi için daha sert ve daha öfkeli bir duygusal davranış göstermeleri istenmektedir (Morris ve Feldman 1996: 989). Duygusal emek mesleklere ve işin gerekliliklerine göre duygu gösterim yoğunluğunda çeşitlilik göstermektedir.

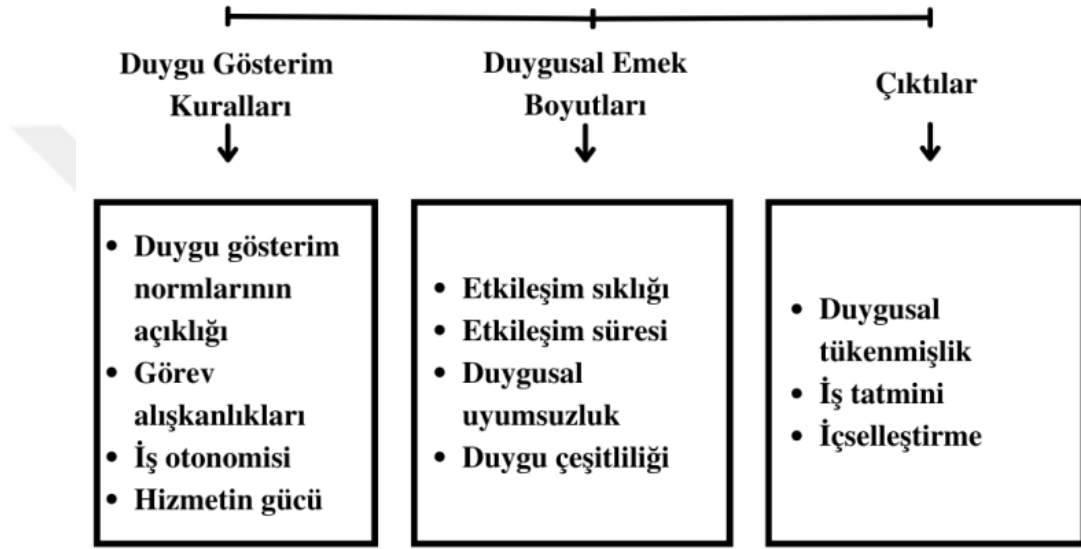
➤ ***Sergilenen Duyguların Çeşitliliği:*** Hizmet sektöründe yer alan örgütler, çalışanlarından belli durumlarda, anlarda, duygu durumlarını sergilemelerini beklemektedir. Çalışanlar örgüt tarafından kendilerinden

sergilemelerini istediği duygu durumlara yönelik olarak daha yoğun çaba göstermektedirler. Çalışanın sergilemek durumunda kaldığı duygular ne seviyede çeşitlilik içermekteyse, çalışan o seviyede yüksek enerji ve çaba harcamak durumunda kalmaktadır.

Wharton ve Erickson (1993: 160) çalışanların sergiledikleri duygu davranışlarını negatif, pozitif ve nötr olarak üç tür olarak sınıflandırmaktadır. Çalışanın verdiği hizmet esnasında pozitif duygular sergilemesi hizmetin olumlu bir şekilde tamamlanmasını sağlamaktadır. Kişilerarası iletişimde yaşanan olumlu geri bildirim etkinlik, verimlilik ve olumlu tutum oluşturulmasını mümkün kılmaktadır. Nötr duygular pozisyon ve iradenin denetim aracı olarak görülmektedir. Örneğin icra memurlarının eylemi bu durumu açıklamaya yardımcı olmaktadır. Negatif duygular denetleme ve kontrol etme aracı olarak görülmektedir. Örneğin, turist rehberleri seyahatler sırasında birçok olumsuzluğu yaşayabilme ve çok fazla talebe cevap verme durumunda kalabilmektedirler (Wong ve Wang, 2009: 254). Ancak aynı meslek grubunda hizmet veren çalışanlardan zaman ve mekân koşullarına göre farklı duygusal davranışları sergilemeleri istenebilmektedir. Çalışanların bu farklı beklenti ve isteklere uyum geliştirebilmeleri için duygu kontrol seviyelerini yükseltmeleri gerekebilmektedir. Örneğin, bir mağaza yetkilisi müşterilere nezaketli ve sempatik davranışlar sergilerken, çalışanlarına daha resmi ve daha kural odaklı bir yaklaşımda bulunarak kontrol ve yönetimi sağlama çabası gibi birden fazla duygu gösteriminde bulunabilmektedir (Güngör, 2009: 173).

- **Duygusal Çelişki:** Duyguların sergilenmesindeki ahenksizlik şeklinde ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle çalışan gerçek anlamda hissettiği duygularla kendisinden sergilenmesi beklenen duygular arasında kalarak rol çatışması yaşayabilmektedir. Gerçek duyguları ile sergilenmesi beklenen duygusal davranışlar arasında kalan kişinin yaşadığı bu duruma duygusal çelişki denilmektedir (Pugh, vd., 2011: 378). Örgütün sergilenmesini talep ettiği duygusal davranışlarla çalışanın hissettiği gerçek duygular arasındaki farkın yükselmesi duygusal emek ihtiyacını o oranda artırmaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 991). Örneğin, tedavisi

ile ilgilendiği bir hastası ile zamanla arasında bir bağ oluşan doktorun, hastasını kaybedecek olmasına üzülməsi; fakat profesyonel anlayışın getirisi olarak bu duygusunu yansıtmama mücadelesinde bulunması bir duygusal çelişki olarak görülmektedir. Bu tarz durumlar hizmeti sunan kişinin olağan koşullara nazaran çok daha fazla kontrol, çaba, beceri ve dikkat sergilemesini gerekli kılmaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 992).



Şekil 1.4. Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Yaklaşımı (Morris ve Feldman,1996)

Çalışanların bilinçli bir şekilde sundukları duygu gösterim kuralları, duyguların gösterim sıklığı, gösterim kuralları için harcanan dikkat, sergilenmesi istenen duyguların çeşitliliği ve yaşanan duygusal uyumsuzluklar örgütler açısından duygusal emek kavramının boyutu örgüt ve çalışan için ayrı bir önem taşımaktadır.

Çalışanların duygu gösterimleri ve harcadıkları çaba hizmetin niteliğini önemli oranda etkilemektedir.

Duygusal emek, duyguların gösterim kuralları ve boyutları çerçevesinde yönetilmesi olarak tarif edilmektedir.

Duygu yönetimi ise insanın içinin düzenlenmesi olarak görülmektedir (Dinçşahin, 2020: 137).

Morris ve Feldman (1996: 996), yaklaşımı duygusal emeği etkileyen faktörler, etkiler ve sonuçlar şeklinde boyutlandırarak örgütlere katkıda bulunmaktadır.

Yukarıda ifade edilen duygusal emek kavramı çalışma ortamında çalışanla müşteri/ hedef kitle arasında kurulan iletişim ve duygu gösterim kuralları ile biçimlenmektedir. Bütün bu katkıların yanı sıra Morris ve Feldman'ın duygusal emeğe ilişkin yaptıkları tanıma ve geliştirdikleri (duygu gösterim sıklığı, duygu çeşitliliği, gösterim kuralları için harcanan dikkat, duygusal çelişki) boyutlarına yönelik bazı eleştiriler getirilmiştir. Bu eleştiriler şu şekilde değerlendirilmektedir (Kruml ve Geddes, 2000: 44): İlk olarak yukarıda maddeler halinde tanımlanan duygusal emek boyutlarının, duygusal emeği açıklamaktan çok duygusal emeği işaret eden öncüller olduğu ifade edilmiştir. İkincisi ise Morris ve Feldman'ın duygusal emek yaklaşımına dair ifade ettikleri boyutlar, duygusal emek kavramına ilişkin geliştirdikleri tanımlama çaba, planlama ve kontrolü açıklamakta yetersiz olarak görülmektedir.

Duygusal emek yaklaşımının çalışanlar adına üç olumsuz sonucu olduğu ifade edilmektedir. Bu sonuçlar (Morris ve Feldman, 1996: 996; Zapf, 2002: 242):

- Duygusal davranış gösterimindeki sıklık, davranış kurallarına gösterilen dikkat ve sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliği ve duygusal çelişki tükenmişliğe neden olabilmektedir.
- Çalışanların yapmış oldukları işle hissettikleri duygu arasında yaşadıkları negatif ilişki iş doyumunda tatminsizliğe yol açabilmektedir.
- Duygusal emek davranışının sergilenmesindeki sıklık çalışanlarda yabancılaşmaya neden olabilmektedir.

Morris ve Feldman duygusal emek kavramını kişilerarası iletişim sürecinden yola çıkarak, duygusal emeğin etkileşimsel bir boyut taşıdığını, duygusal emeği etkileyen faktörlerin duygusal emeğin sonuçları üzerinde etkili olduğunu ifade ederek duygusal emeği gösterim kuralları biçiminde yorumlamışlardır.

Çalışanın bazen duygu uyumu çerçevesinde hissetmediği bir duyguyu davranışlarıyla hissediyor gibi yapabilmek için harcadığı çaba ciddi boyutlarda olabilmektedir. Duygu durumun getirisi olarak yaşanan rol çatışması duygusal çelişki ile mücadele edebilmek için duygusal emek becerisini de gerekli kılmaktadır.

1.3.4. Grandey (2000) yaklaşımı

Grandey; Hochschild, Ashforth ve Humprey ve Morris ve Feldman'ın duygusal emek yaklaşımına ek olarak yeni bir yaklaşımla duygusal emeği tanımlamıştır. Grandey, davranışa etki eden duygular yerine duyguların ve ifadelerin düzenlenmesine odaklanmıştır. Duygu yönetimi kavramı duyguların düzenlenmesi olarak ifade edilmiştir.

Grandey duygusal emeği, *örgütün amaçları doğrultusunda duygu ve anlatımların yeniden planlama hali* şeklinde isimlendirmektedir (Grandey, 2000: 97). Grandey (2000), duygusal emeği karşılıklı etkileşime dayanan bir model üzerinden açıklamaktadır. Kişinin sergilemesi gereken duygusal davranışlarla örgütün arzu ettiği davranışlar arasında bir ahenk sağlanmış olsa dahi, gerçek anlamda örgütün arzu ettiği duygusal davranışın sunulabilmesi için belli bir oranda çaba gerekli olmaktadır.

Grandey, diğer yaklaşımlardan farklı olarak duygusal emek kavramına yönelik bütüncül bir bakış açısı geliştirmiştir. Hochschild (1983)'in “*müşteri etkileşimi*” öngörüsünü duygusal emek nedenlerinden birisi olarak görerek, kendi modelinde değerlendirmeye almıştır. Grandey'e göre duygusal emeğin nedeni etkileşimdir. Çalışanlar, müşterilerle iletişim kurduklarında ve etkileşime girdiklerinde duygusal emek için bir çabaya ihtiyaç duymaktadırlar. İkinci olarak Ashforth ve Humprey (1993)'in örgüt tarafından çalışanlardan sergilenmesi beklenen duygusal davranışları “*gözlemlenebilen davranış biçimlerini*” kendi modelinde değerlendirmeye almıştır. Çünkü çalışanlar örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kendilerinden sergilemeleri beklenen duygusal davranışlarının gözlemlendiğini fark ettikleri zaman duygusal bir çaba harcamaktadırlar. Duygusal emek davranışlarında bu çaba duygusal davranışın bir nedeni olarak sayılmaktadır. Son olarak Morris ve

Feldman (1996)'ın tanımladığı duygusal farklılıklar nedeniyle ortaya çıkan “*duygusal çelişki*” kavramına değinerek kendi modelinin boyutuyla ilişkilendirmiştir. Duygusal çelişkiyi bir süreç gibi ele almaktan çok bir netice olarak değerlendirmiştir. Çalışanlarda meydana gelebilecek bu durumun olumsuz etkilerini tersine çevirebilmek için örgütün bu hususta yapabileceklerinin olduğunu ifade etmektedir (Grandey, 2000: 101).

Yukarıda ifade edilen üç yaklaşımdan yola çıkarak Grandey'in, müşteri etkileşimine dayanan, meydana gelebilecek duygusal çelişkilere yönelik uyumsuzlukları çözebilmek ve örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için gözlemlenebilen davranış biçimlerinin duygusal olarak düzenlenmesi için harcanan çaba duygusal emeğin özünü oluşturmaktadır.

Grandey'in duygusal emek yaklaşımının çalışan ve müşteri etkileşimine dayanan bir süreç olduğu söylenebilmektedir (Zaganjori, 2016: 10). Bu etkileşim sürecinin duygu düzenleme ile başarılı olabileceğini ifade etmektedir. Duygu düzenleme, duyguları yönetme becerisine dayanan psikolojik bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Fairhurst, 2017: 173).

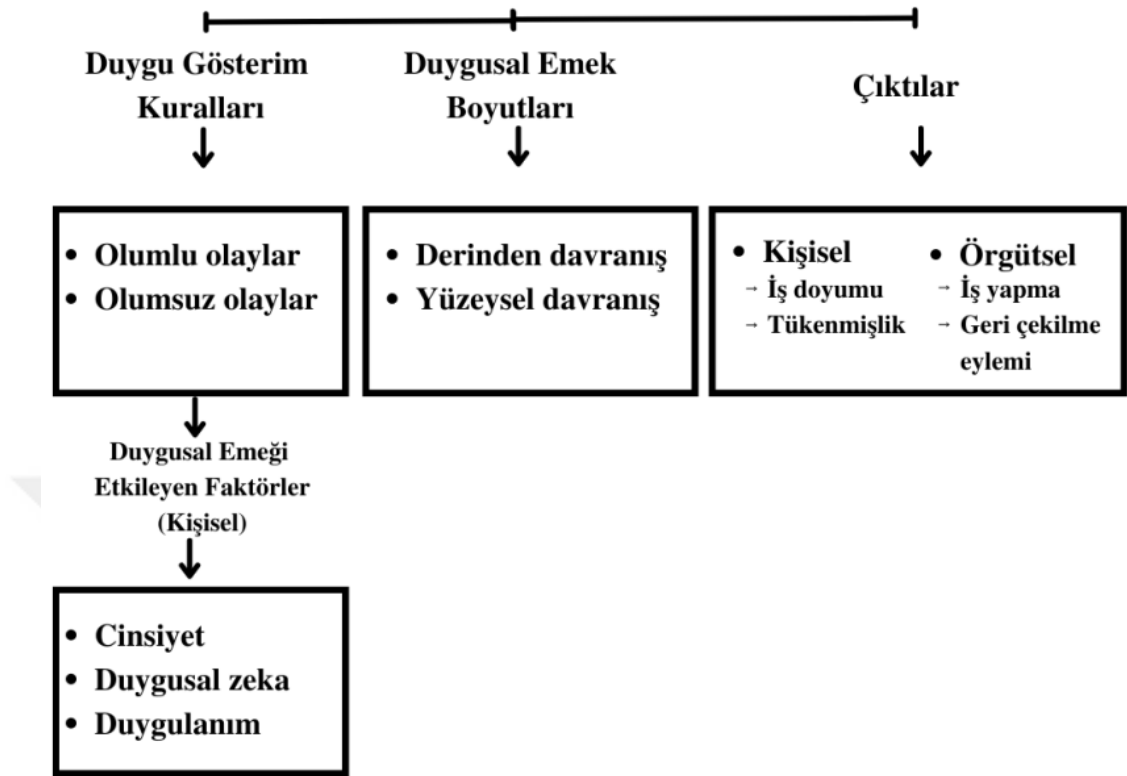
Duygu düzenlemesi iş hayatı başta olmak üzere gündelik hayatta da önemli bir noktayı oluşturmaktadır. Günün olağan akışı içerisinde meydana gelen olaylar veya durumlara yönelik olarak duyguların düzenlenmesine ihtiyaç duyulabilmektedir. Örneğin, ciddi olunması gereken resmi bir tören esnasında gülünç bir olay meydana gelse bile bu duruma karşı soğukkanlı ve resmi durmaya çalışmak veya düzenlenen bir etkinliğe katılım gösterme söz konusu olduğunda mutsuz ve üzgün olunmasına rağmen neşeli görünmeye çalışmak duygu düzenleme ihtiyacı olarak görülmektedir (Gross, 1998: 224). İş hayatında ise çalışanlardan istenen duygu düzenlemesi daha profesyonel ve daha zorlayıcı boyutta karşılık bulabilmektedir.

Grandey, duygusal emek yaklaşımı ile ilgili olarak duyguları yönetmenin yolunu yüzeysel davranış sergileme ve derinden davranış yaklaşımları üzerinden ifade etmiştir. Grandey duygusal emeği yüzeysel davranış ve derinden davranış boyutlarından oluşan duygu düzenleme süreci olarak değerlendirmiştir (Grandey,

2000: 97). Duyguların düzenlenmesi, duygu ayarı ile mümkün olmaktadır. *Duygu ayarı*, kişilerin nerede, ne zaman ve ne şekilde, hangi duygusal davranışları sergilemeleri veya hangi duyguları bastırmalarını içeren bir kavramdır. Duyguların bir anda mantar gibi oluşmasından çok kişilerin yer aldıkları ortamda hangi duyguyu, nasıl sergilemeleri gerektiğini, öncesinde fark edip değişiklik yapabilme imkânı tanıdığı gibi, açık bir şekilde hissettikleri duygular üzerinde ayarlamalar yapabilmeleri vurgulanmaktadır (Öz, 2007: 11).

Çalışanların hizmet verdikleri alanların *etkileşim süreleri* birbirinden farklılık göstermektedir. Örgütün beklediği ya mesleğin gerekli kıldığı davranışları sunabilmek için harcanan çaba, iletişim süresine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Örneğin, otobüs şoförü ile yolcu arasındaki etkileşim, öğretmen öğrenci arasındakine göre daha kısadır. Bu tarz durumlarda *duygusal emek için sergilenen çaba* daha az olmakta, daha uzun iletişim kurulması gereken mesleklerde sergilenmesi istenen duygular, duygusal davranış kurallarının sınırlarını aşabilmekte ve çalışanların bu duygusal davranışları sürdürebilmesi için daha yoğun çaba gösterilmesi gerekli olabilmektedir. *Duygusal davranışın sergilenmesindeki sıklık* ise yapılan işin ne sıklıkta duygu gösterimi gerektirdiğine dayanmaktadır. Bir işin yapısı duygu gösterimindeki sıklık ile duygusal davranış gösterimi arasında doğrusal bir orantı bulunmaktadır. Yine sergilenmesi gereken *duyguların çeşitliliği* de duygusal emekle doğrusal orantı göstermektedir. Yani yapılan işin doğası o işi yapan kişinin çok sayıda duygusal davranış sergilemesini gerekli kıldığı boyut kadar, *duygu ve davranışlardaki kontrolü* etkilemektedir (Köksel, 2009: 11-12).

Duygusal emek boyutlarından hangisi sergileniyor olursa olsun (yüzeysel davranış, derinden davranış) bir çalışanın işyerinde duygularını kullanması gerekliliği duygusal emeğin kendilerinden bekleniyor olması demektir. Özetle, örgütün beklediği davranışları sunabilmenin bir duygu ayarı olduğu vurgulanmaktadır.



Şekil 1.5. Grandey'in Duygusal Emek Yaklaşımı (Grandey, 2000)

Çalışanların bilinçli bir şekilde sundukları duygu gösterim kuralları, duyguların gösterim sıklığı, gösterim kuralları içinde sergilenmesi istenen duyguların çeşitliliği ve yaşanan duygusal çelişkiler örgütler açısından duygusal emek kavramının boyutu örgüt ve çalışan için büyük anlam taşımaktadır. Çalışanların duygu düzenlemeleri ve harcadıkları çaba hizmetin niteliğini önemli oranda etkilemektedir. Bu anlamda duygusal emek kullanılan mesleklerde duygu düzenlemeleri ve duygu gösterim ifadeleri için bu yaklaşım ayrı bir önem taşımaktadır.

Grandey (2000: 101) yaklaşımı duygusal emeği; müşteri-çalışan etkileşimi, beklentiler, etkiler (kişisel ve örgütsel sınıflandırma), duygu yönetiminde çalışan farklılıkları ve sonuçlar şeklinde boyutlandırarak alan yazına katkıda bulunmaktadır.

Yukarıda ifade edilen duygusal emek kavramı çalışma ortamında çalışanla müşteri/ hizmet alanın arasında kurulan iletişim ve duygu yönetimi ile biçimlenmektedir.

Bütün bu katkıların yanı sıra Grandey (2000)'in duygusal emeğe ilişkin yaptığı tanıma ve geliştirdiği bütüncül bir yaklaşımla ele alındığında duygusal emek üzerinde etkili olan kişisel unsurlar (cinsiyet, duygusal etkileycilik, duygusal zekâ), örgütsel unsurlar (iş otonomisi, yönetici desteği, iş arkadaşı desteği) önemli olmaktadır. Grandey'in duygusal emeğe yönelik sağladığı katkılar şunlardır (Oral ve Köse, 2011: 463-465):

- Duygusal emeğin kavramsallaştırılması diğer yaklaşımlarla bütüncül olarak ele alınmasıyla mümkün olmaktadır. Duygusal emek, diğer modellerin senteziyle oluşturulmuş bir kavrama karşılık gelmektedir.
- Duygusal emek çalışan-müşteri iletişimi ve etkileşimine dayanmaktadır.
- Duyguların düzenlenmesi kavramı alan yazına Grandey ile kazandırılmıştır.
- Duygusal emek boyutlarına ilişkin (yüzeysel davranış, derinden davranış) eylemlere yönelim olması duygusal emeği olumlu ve olumsuz sonuçları birlikte görebilme imkânı sunmaktadır.

Duygusal emek yaklaşımının çalışanlar ve örgüt için olumlu ve olumsuz etkilerinin bulunduğu belirtilmektedir. Bunlara olumlu ve olumsuz sonuçlar şeklinde aşağıda yer verilmektedir (Grandey, 2000: 98-102):

Olumlu Sonuçlar:

- Hizmet sektöründe çalışan kadınların, erkek çalışanlara nazaran duygu yönetimlerinde başarılı olmaları iş performanslarına olumlu yansımaktadır.
- Duygusal zekâ, duygusal emeği olumlu yönde etkilemektedir.
- Duygu yönetiminde sergilenen duygusal emek, müşteri tarafından samimi algılanırsa müşteride bağlılık ve potansiyel müşterinin mevcut müşteri olmasında etkili bir unsur olmaktadır.

Olumsuz Sonuçlar:

- Duygu yönetiminde gerçek duyguların bastırılması gereken duygular olabildiği için strese neden olmaktadır.
- Duygu yönetiminde sergilenen duygusal emek, çalışanın gereğinden fazla duygusal davranış sergilemeyi gerektirmektedir. Bu durum çalışanda duygusal çelişki yaşamayı artırmaktadır. Uzun vadede işi veya çalışanın kendisini sorgulamaya; nihai olarak tatminsizliğe neden olmakta ve kişiyi iş yerinden soğutmaktadır.
- Duygu yönetim çabasının sıklıkla sergilenmek zorunda kalınan yerlerde çalışanda tükenmişlik meydana gelebilmektedir.

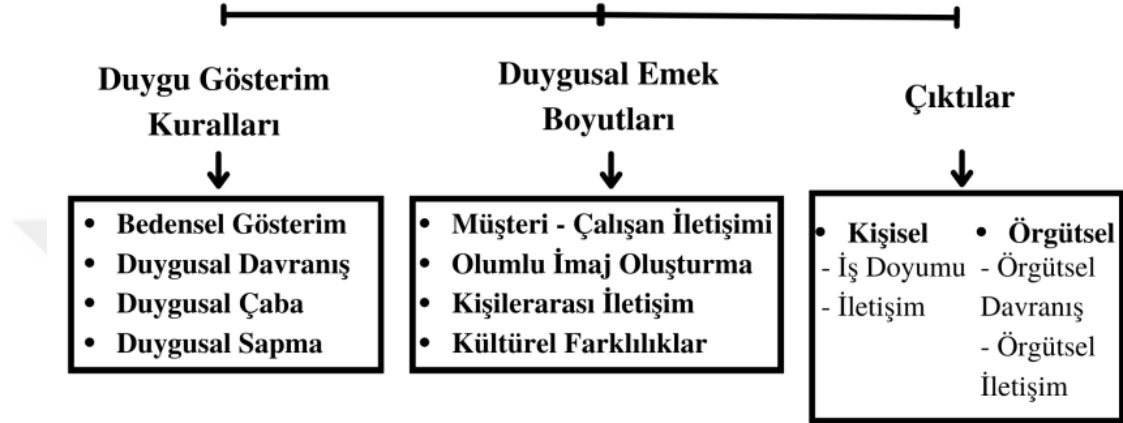
Yaklaşımına göre çalışanların gösterdikleri duygusal emek davranışlarının, davranışları sergileme düzeylerine göre farklılıklar göstermektedir.

Duygusal emekte yüzeysel davranış ve derinden davranış boyutlarında çalışanın sergilemek durumunda kaldığı davranışlar olumlu ve olumsuz şekillerde karşılık bulmaktadır. Örgütün duygu gösterim kurallarına katı bir biçimde uyum sağlayarak duygu yönetiminde bulunan çalışanların iş performanslarında artış gözlemlenmektedir. Duygusal emeği, içsel bir duygu yönetimi olarak kabul eden çalışanın işten tatmin olmasını ve verim almasını etkilemektedir. Bu modele göre duygusal emek, öğrenilebilen, geliştirilebilen ve yönetilebilen bir yetenek olarak görülmektedir. Son olarak duygusal emek, kişinin duygusal tepki eğilimlerini (fizyolojik, deneyimsel ve davranışsal) olarak görmesini sağlamakta ve davranışlarını yönlendirebilmek için kişiye bir yol haritası olmaktadır (Grandey, 2000: 102).

Ancak bu durum çalışanlarda (Grandey, 2000; Gosserand, 2003) bireysel; başta stres olmak üzere, tükenmişlik, iş doyumunda düşüş, örgütsel; çalışan performansında azalma, işten uzaklaşma ve işten çekilme gibi durumlara neden olabilmektedir.

1.3.5. Chu ve Murrmann (2006) yaklaşımı

Chu ve Murrmann; Hochschild'in duygusal emek yaklaşımına ek olarak yeni bir yaklaşımla duygusal emeği tanımlamıştır. Chu ve Murrman, davranışa etki eden duygular yerine duygusal çaba ve duygusal sapma konularına odaklanmışlardır.



Şekil 1.6. Chu ve Murrmann'ın Duygusal Emek Yaklaşımı (Chu ve Murrmann,2006)

Duygusal emek, duyguların hizmet esnasında çalışanların sergiledikleri duygusal çaba ve duygusal sapma boyutundan meydana gelen bir olgu olarak belirtilmektedir. Çalışanların uygun duygu durumunu sunabilmek için harcadıkları çaba “duygusal çaba” çalışanların gerçekten hissettikleri ve sergilemek zorunda kaldıkları duygular arasında ortaya çıkan çelişki “duygusal sapma” olarak tanımlanmaktadır. Duygusal sapma boyutunda çalışanlar bedensel görünüşleri hakkında yorumlanabilir ifadeleri taşıyan davranışlar sergilemekte, jest ve mimiklerde bulunarak yüz ifadelerini olumlu bir hale büründürmeye çalışırken olumlu duygu durumlarını ses tonlarına da taşımaya çalışmaktadırlar. Bunu yapmaya çalışırken, yalnızca dış görünüşlerini değil, içsel duygu durumlarını da değiştirmek için uğraşmaktadırlar (Chu ve Murrmann, 2006: 1181-1185). Hâlbuki yüzeysel davranış boyutunda, yalnızca bedensel ifadelerle duygu durumunu yansıtmaya çalışmak yeterli görülmektedir. Ancak samimi davranış boyutunda çalışanların hissettikleri duygular, örgütün duygu gösterim kuralları uyumlu olduğundan daha yoğun bir çabayı gerekli kılmamaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 95).

Chu ve Murrmann duygusal emeği, *bedensel gösterimlerde bulunularak, belli bir ücret karşılığında satılan, ticari bir değeri olan duyguların yönetildiği ve gözlemlenebilen duygusal davranış dizisi* olarak isimlendirmektedir (Chu ve Murrmann, 2006: 1183). Chu ve Murrmann (2006), duygusal emeği gözlemlenebilen davranışlara dayanan bir model üzerinden açıklamaktadır. Bu yaklaşıma göre kişinin sergilemesi gereken duygusal davranışlarla örgütün arzu ettiği davranışlar arasında bir ahenk sağlanmış olsa dahi gerçek anlamda örgütün arzu ettiği duygusal davranışın sunulabilmesi için belli bir oranda çaba gerekli olmaktadır. Chu ve Murrmann (2006: 1181) duygusal emeği bedenle ve kas gücüyle şekillenen emekten ayrı tutmaktadır.

Duygusal emeğin ne olduğu sorusunun yanıtı, hizmet sektörünü duygusal tepkilerle şekillenen, müşterilerle etkileşime dayanan, samimi davranışlar boyutunda iletişim kurabilen çalışanlar üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Çalışanların bilinçli bir şekilde sundukları duygusal davranışları, örgütün duygu gösterim kuralları içinde sergilenmesi istenen duyguların çeşitliliği ve yaşanan duygusal çelişkiler örgütler açısından duygusal emek kavramının bu boyutu çalışan ve örgüt için ayrı bir anlam ifade etmektedir. Çalışanların duygusal çabaları ve yaşadıkları duygusal çelişki (sapma) hizmetin niteliğini önemli oranda etkilemektedir. Bu anlamda duygusal emek kullanılan mesleklerde duygusal davranışların sergilenmesi ve duygu gösterim ifadelerinde özellikle olumlu bir izlenim oluşturabilmesi için bu yaklaşım önem arz etmektedir.

Chu ve Murrmann (2006: 1182-1186), yaklaşımı duygusal emeği; müşteri-çalışan iletişimi, örgütün beklentileri, olumlu imaj oluşturma, kişilerarası iletişim süreci, kültürel farklılıklar şeklinde boyutlandırarak alan yazına katkıda bulunmaktadır.

Yukarıda ifade edilen duygusal emek kavramı çalışma ortamında çalışanla müşteri/ hizmet alanın arasında kurulan iletişim, kültür, kültürlerarası iletişim ve duygu gösterim şekilleri ile biçimlenmektedir.

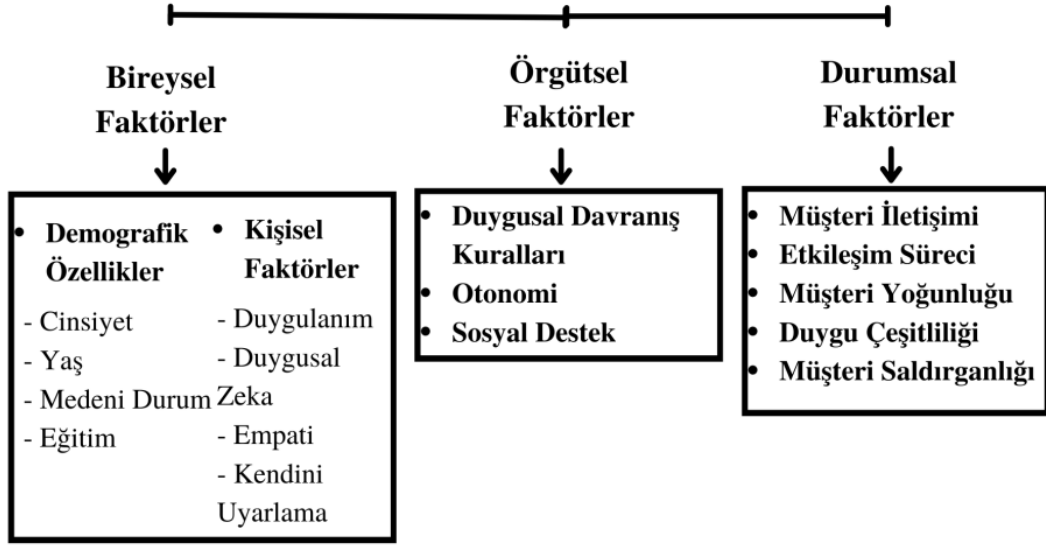
Chu ve Murrmann'a göre müşteri çalışan iletişiminin doğasının kültür olduğunu ve duygusal emek davranışlarının kültürlerle göre farklılıklar taşıdığını vurgulamaktadırlar. Bir kültürde uygun bulunan duygusal davranış şekli, bir başka kültür için uygunluk taşımayabilir ve bu anlayışa göre duygusal emek gösterimi devredilememektedir (Chu ve Murrmann, 2006: 1189). Örneğin, Amerikan hizmet sektöründe, işin bir gerekliliği olarak çalışanlardan müşterilere gülümsemeleri ve yakınlıkla samimi iletişim kurmaları beklenmektedir. Ancak, İsrail'de süpermarketlerde kasiyerlerin gülümsemesi, deneyimsizlik anlamı taşımaktadır (Rafaeli ve Sutton, 1989: 8-9).

Yaklaşım çalışanların gösterdikleri duygusal emek davranışlarının gözlemlenebilen eylemlerden meydana geldiğini, davranışları sergileme şekillerinin kültürlerle göre farklılıklar gösterdiğini ve kurulan iletişimle doğrudan ilgili olduğunu savunmaktadır. Chu ve Murrmann'ın duygusal emekle ilgili alan yazına en büyük katkıları; duygusal emeği davranışsal bir boyut olarak değerlendirmeleri ve kültürle ilgili olarak farklılıkları vurgulamaları olmuştur.

Bütün bu bilgiler ışığında, yukarıda duygusal emeğin alan yazına farklı yaklaşımlarla ele alınması ve bu kavramların detaylı olarak anlatımı yapılmıştır.

1.4. Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler

Bireylerin kişilerarası iletişim süreçlerinde etkin ve çalıştıkları örgütlerde verimli olabilmeleri sahip oldukları olumlu duygularla ilişkilidir. Bireylerin kişisel ve bir çalışan olarak duygularını yönetebilme becerileri örgütün iklimi ve örgütün yapısal koşulları ile biçimlenmektedir. Bireysel olarak özerk davranabilme, ödüllendirmeye teşvik, saygınlık, samimi ve destekleyici eylemler olumlu duyguların ortaya çıkmasında ve duyguların etkin şekilde yönetilmesinde önemli olmaktadır (Campell ve Dunette, 1970; akt. Yakar, 2015: 204).



Şekil 1.7. Duygusal Emegi Etkileyen Faktörler

Duygusal emek kavramı, duyguların etkin şekilde yönetilebilmesinde birçok faktörü etkilemektedir. Bu faktörler üç başlık altında değerlendirilmektedir:

Bireysel Faktörler; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi demografik özellikleri açıklamaya yardımcı olmaktadır, duygulanım, duygusal zeka, empati, kendini uyarılma kişisel özellikleri ifade etmektedir. **Örgütsel Faktörler;** duygusal davranış kuralları, otonomi ve sosyal destekten oluşmaktadır. **Durumsal Faktörler;** müşterilerle iletişim ve etkileşimin süresi, müşteri yoğunluğu, müşterilere gösterilen duyguların çeşitliliği ve müşteri saldırganlığı olarak sıralanmaktadır. Aşağıda bireysel ve örgütsel faktörlere detaylı olarak yer verilmektedir:

1.4.1. Bireysel faktörler

1.4.1.1. Demografik faktörler

- **Cinsiyet:** Kadın ve erkek olarak toplum tarafından insana biçilen roller duygusal emegi etkileyen demografik faktörlerin temelini oluşturmaktadır. Cinsiyet farklılığı, bireylerin toplumsal rol ve sorumluluklarını temellendiren ana faktörlerden biri olarak görülmektedir. Kadın ve erkek davranışı toplumun biçtiği roller küçük

yaştan itibaren cinsiyet odaklı farklı yetiştirme tarzlarının benimsenmesi ile kökleştirilmektedir. Yetiştirilme tarzı ilerleyen süreçte kadın ve erkekte duyguların sergilenmesi, duyguların yönetilmesi hususunda belirgin bir biçimde ayrımlara yol açmaktadır. Örneğin, bazı kültürlerde kadınların sevinç, korku ve hüzn gibi duygularını göstermeleri olağan karşılanmaktayken, öfkelerini saklamaları kendilerinden beklenmektedir. Ancak erkeklerin öfkelerini sergilemeleri olağan görülmele birlikte öfke bir konum göstergesi veya güç unsuru olarak değerlendirilmektedir (Solmuş, 2004: 28). Hochschild (1983), iş hayatında böyle bir durum düşünüldüğünde bütün çalışanların duygusal emek sergilediklerini, fakat duygusal emek davranışı sergilemenin çoğunluğunun kadın çalışandan istendiği ve böyle bir beklentinin varlığını belirtmektedir. Kadınların erkeklere göre duygularını daha rahat sergilemeleri, duygularının çeşitliliğini yoğun olarak yaşamalarının olağan karşılanması, kadınların daha duyarlı olduklarına yönelik toplumsal ön kabullerin varlığı benzer duygu durumlarını iş yaşamına uyarlamaya yönelik beklentiler doğurmaktadır (Scott ve Barnes, 2011: 120). İş hayatında kadınlar çevresel duygu sinyallerini fark ederek duygularını o doğrultuda yönlendirme eğiliminde bulunmaktayken, erkekler kendi hissettikleri içsel duyguları yansıtmaktadırlar (Rafaeli, 1989: 386). Dolayısıyla kadınların duygularını yönetebilmeleri ve çalışma yaşamında verimli olabilmeleri erkeklere nazaran daha yüksek olmaktadır. Kadınların duygularını idare etme ve yönetmede başarı göstermeleri duygusal çaba gerektiren işlerde kadın çalışanların çoğunlukta olmasını anlaşılır kılmaktadır (Köksel, 2009: 18).

- **Yaş:** İş yaşamında çalışanlar belli bir deneyim kazandıkça ve yaşları ilerledikçe duygusal davranışlarını daha rahat kontrol edebilmekte ve duygularını düzenlemede daha profesyonelleşmektedirler (Hochschild, 1983: 66). Yaşla birlikte kazanılan deneyimler kişilerin kendilerini ifade etme şekillerinde, fikirlerinde ve duygularında etkili olmaktadır. Bu sebeple duygusal emek üzerine çalışmalar yürüten bazı isimler (Dahling

ve Perez, 2010; Berry ve Cassidy, 2013; Robbins ve Judge, 2015; Ceylan, 2017) duygusal emek ve yaş faktörü ilişkisine odaklanmışlardır. Duygusal emek ve yaş faktörüne ilişkin incelemelerde anlamlı farklılıkların belirlenmesi, yaş faktörünün duygusal emek öncülleri olarak kabul edilmesini geçerli kılmaktadır (Cheung ve Tang, 2010; Cole, 2015; Lee ve Chelladurai, 2016). Yaşın ilerlemesi iş gören ve yöneten açısından duygularını yönetme becerilerini kuvvetlendirmeleri ve kazandıkları deneyimlerin örgüt politikalarında istendik duygusal davranış biçimlerini sergilemelerine katkı sağlamaktadır. Hochschild (1983) genç çalışanlara nazaran yaşı ilerlemiş çalışanların geniş bir duygusal hafızalarının oldukları, karşı karşıya kaldıkları herhangi bir olay anında duygu kontrolü ve duygu düzenlemesi durumunda daha çevik ve duygusal davranışları sergilemede daha başarılı olduklarını ifade etmektedir. Kruml (1999: 104)'un hizmet sektörü çalışanlarına yönelik yürüttüğü araştırmasında, yaşı büyük olan çalışanların genç çalışanlara göre yoğun duygusal çaba harcadıkları değerlendirilmesine ulaşmıştır. Yaşı genç ve daha deneyimsiz olan çalışanların örgütün duygusal davranış kurallarını sergilemede yetersiz olması, şahsi olarak hissettikleri duyguları ile sergilenmesi talep edilen duyguları arasında kalarak çatışma yaşamaları, duygusal emeklerini sergilemede yetersiz olmalarına sebebiyet vermektedir. Böyle bir durum çalışanların iş performansının azalmasına, işe bağlılık düzeyinin düşmesine ve işte tatminsizliğin artmasına yol açabilmektedir (Lee ve Chelladurai, 2016: 174).

- **Medeni Durum:** Evli çalışanlar, sosyal hayatta ve çevrelerinde yüklendikleri sorumluluklar daha fazla olduğu için bireysel başarıyı bekâr çalışanlara göre daha fazla önemsemektedirler. Bundan dolayı kişiler kendilerinden istenilen duygusal davranışları gerçekleştirirken, riski çok düşük ve çabayı en yüksek seviyede tutmaya çalışmaktadırlar. Bekâr çalışanlar ise tam tersi şekilde daha serbest hareket etmektedirler. Serbest hareket biçimlerini işlerin gerekli kıldığı duygusal emek davranışlarına da yansıtmaktadırlar. Bir başka deyişle, evli çalışanlar

bekâr çalışanlara göre daha başarılı olabilmek ve konumlarını iyileştirebilmek için daha fazla duygusal emek harcamaktadırlar. Gösterilen çabanın oranı kişilerin duygusal tükenmişlik düzeylerinde de değişikliklere neden olmaktadır (Eroğlu, 2011: 260).

Çalışanların duygusal emek çabalarını etkileyen faktörlerden biri olarak medeni durum ilişkisini inceleyen Chang ve Chiu (2004: 307) bekâr hosteslerin evli hosteslerle kıyaslandığında, bekâr hosteslerin derinlemesine daha fazla duygusal emek davranışında bulundukları sonucuna ulaşmıştır.

- **Eğitim Düzeyi:** Duygusal emekle ilgili yapılan çalışmalarda eğitim düzeyi bir başka öncül olarak değerlendirilmektedir. Alan yazında gerçekleştirilen araştırmalarda eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların sergiledikleri duygusal davranışlara yönelik daha yoğun çaba harcadıkları belirtilmektedir. Eğitim düzeyi, mesleki eğitim olarak değerlendirilmektedir. Mesleki açıdan daha fazla tecrübe sahibi olan çalışanın sergilediği duygusal emek davranış düzeyi daha yüksek olmaktadır. Bunun açıklaması olarak mesleki açıdan daha kıdemli ve deneyimli olan çalışanların hangi koşullar altında, hangi duygu durumları yansıtmaları gerektiğine dair bilgili olmaları gösterilmektedir (Ünal, 2011: 51). Çalışanların kazandıkları deneyim ve eğitim düzeyleri neticesinde yaptıkları işe yönelik farkındalık duyguları artmakta ve işlerini yaparken getirirken görev bilincini daha dikkatli yerine getirmektedirler. Çalışanlar, örgütün istendik davranışlarını yerine getirmede hata payını en düşük seviyede tutabilmek için en yüksek çabayı göstermek durumunda kalmaktadırlar.

1.4.1.2 . Kişisel Faktörler

- **Duygulanım:** Kişinin genel anlamda herkes ve her şeye ilişkin belli bir duygusal eğilim göstermesine duygulanım denilmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 1000). Bazı kişilerin ruh hali, devamlı belirli duyguların tesirinde olabilmektedir. Duygu durumları ve duygular kişiliklerinin bir parçası olmakta, kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bu nedenle bazı kişiler bazı durumlar ve olaylar karşısında farklı duygusal tepkiler geliştirmektedirler. Duygulanım yoğunlukları yüksek olan kişiler olumlu ve olumsuz duyguları daha yoğun yaşamaktadırlar. Bu yapıya sahip kişiler üzgünken gerçekten üzgün ve mutluyken gerçekten mutlu olmaktadır (Robbins ve Judge, 2015: 108). Duygulanım olumlu ve olumsuz olmak üzere iki şekilde sınıflandırılmaktadır. Olumlu duygulanım hayata yönelik pozitif bir bakış açısını tanımlarken, olumsuz duygulanım hayata yönelik negatif bir bakış açısını tanımlamaktadır (Grandey, 2000: 107). Olumlu duygulanımda olan kişiler dinamik, istekli, neşeli zihni açık davranışlar sergilemekteyken; olumsuz duygulanıma sahip kişiler çoğunlukla kaygı, korku, öfke ve nefret gibi davranışlar sergileyebilmektedir (Özgen, 2010: 35). Duygusal davranış kuralları örgütün istendik davranışlarının sergilenmesinde temel ölçüt olarak görülmektedir. Ancak iş yaşamında olumlu duygulanıma sahip çalışanın olumsuz duygular sergilemesi beklentisi veya olumsuz duygulanıma sahip çalışanın olumlu duygular sergilemesi beklentisi çalışanın duygusal uyumsuzluk yaşamasına neden olmaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 1000-1001). Çalışanın duygusal performansını etkileyen bu durum bir çeşit duygusal denge kaybı olarak görülmektedir. Her canlının yiyecek, su, dinlenme, barınma ve iç huzur gibi temel ihtiyaçları bulunmaktadır. Eğer bu ihtiyaçlardan biri giderilmezse, beden bu durumun düzeltilmesi için sinyal vererek organizmayı uyarmaktadır. Vücudun ve zihnin rahat, sağlıklı bir denge sağlaması sürecine “homeostaz” denilmektedir. Homeostatik dürtü, üşüyünce ceketini giymeyi, susayınca su içmeyi, yorulunca uyumayı sağlamaktadır. İç

huzura yönelik hissedilen rahatsızlık durumunda sorunun çözümü için canlıyı harekete geçmeye itmektedir (Virtue, 2021: 20). Duygusal uyumsuzluk da bir denge kaybı sorunu olarak görülebilmektedir. Kişi duygusal dengesini yeniden sağlayabilmek için duygusal performansını düzenleme yoluna gidebilmektedir.

- **Duygusal Zekâ:** Duygular herkes için ortaktır. Kişiler kendi iç âlemlerinde ve kişilerarası iletişimlerinde duygularını kullanmaları veya kullanmamaları hatta duygularını ne şekilde kullandıkları ve nasıl kullandıklarına göre belirgin olarak farklılık göstermektedir. Kişiliğin bir özelliği olarak görülen duygusal zekânın kavramsal çerçevesinin temelini bu görüş oluşturmaktadır (Petrides ve Furnham, 2003: 39). Duygusal zekâ, kişinin ruh hallerini ve duygularını, bunları hayatta başarılı olmak için kullanmak amacıyla algılama, anlama yorumlama yeteneği olarak ifade edilmektedir (Freedman, 2019: 20). Duygusal zekâ, sosyal zekânın bir türü olarak kişinin başta kendisi ve diğerleri olmak üzere sahip olunan duyguları gözlemlemek ve kıyaslamak için bilgi, fikir ve eylemleri yönetebilme becerisi şeklinde tanımlanmaktadır (Salovey ve Mayer, 1990: 196). İnsanın hem kendini tanıyabilmesi hem de içsel duygu durumunun farkına varabilmesi duygusal zekâ ile ilişkilendirilmektedir.

İnsanın gündelik ilişkilerden iş hayatındaki ilişkilerine kadar doğru kararlar verebilmesi, en uygun seçenekleri bulabilmesi kendini tanıyabilmesine ve muhatabının özelliklerini bilmesine bağlı olmaktadır. Bu özelliklerin fark edilmesi ise duygusal bilginin yeterli seviyede olabilmesi ile mümkün olmaktadır. Sözel olmayan duygusal performansa yönelik bilgiler, söz altı vurgulardan oluşan anlamları içermektedir. İnsan iletişimde, kendini tanımada ve başkalarıyla iletişimde kelimelerin payı çok düşük olmaktadır. Hatta oranlama yapıldığında kelimelerin payı dörtte bir olarak ifade edilmektedir. Kendi bilincine varmanın dörtte birini düşünceler, dörtte üçünü ise olumlu ve olumsuz yönleriyle duygular oluşturmaktadır (Tarhan, 2010: 203). Araştırmacılar, insanlar birbirlerine yakın olduklarında duyguların nasıl yaygınlaştığını gözlemleyerek incelemede

bulunmuşlardır. Hiçbir şekilde sözel olmayan ifadelerin de insanları etkileyebildiği sonucuna ulaşmışlardır. Örneğin, üç yabancı bir veya iki dakika boyunca sessizce yüzleri birbirine dönük olarak oturduklarında, duygularını en rahat dışa vurabilen diğer iki kişiyi etkileyebilmektedir. Aynı durum iş yaşamı için de geçerli olmaktadır. Çalışanların veya takım üyelerinin birbirlerinin duygularını yakalayabilmeleri önem kazanmaktadır. Benzer şekilde çalışanların da grup veya takım olarak kıskanç, korku ve sevinç gibi her şeyi paylaştıkları duygu halinin bir duygu trenine binmek benzetmesi ile ifade etmek mümkündür (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2020: 46-47). Aynı duygu treninde yer alan çalışanlardan duygusal zekâsı yüksek olanların verdikleri hizmet, duygusal zekâsı düşük olanlara göre kıyaslandığında kendilerinin farkında olma, duygularını anlama, başkalarının duygularını anlamlandırma ve yönetebilmede daha başarılı olmaktadır (Moon ve Hur, 2011: 1094).

Duygusal zekâ seviyesi, kişinin duygusal emek davranışlarını çeşitli biçimlerde etkilemektedir. Duygusal zekanın yüksek olması kişilerin olumlu düşüncelere sahip olmasına ve olumlu eylemlerde bulunmasına imkân tanımakta, olumsuz duygusal deneyimleri de önlemektedir (Mikolajczak, vd., 2007; akt. Polatçı ve Özyer, 2015: 136). Duygusal zekânın duygusal emeği gerekli kılan mesleklerde çalışanlara sunacağı fırsatlar çok yönlü olmaktadır. Duygusal zekâsı yüksek kişilerin, muhatabın duygularını anlayabilme ve düşüncelerini etkileyebilme yeteneği yüksek olmaktadır. Bu durum müşteri veya muhatapla iletişimi başarılı kılmaktadır. Duygusal zekâsı yüksek olan insanların kendi duygularına yönelik farkındalık düzeylerinin gelişmiş, duygularını kontrol edebilme ve yönetebilme becerilerine sahip oldukları belirtilmektedir. Duygusal emek, kişilerin iş yaşamında duygularını örgütün amaçları doğrultusunda kullanıma sunmaları gereken bir süreç şeklinde değerlendirilmektedir. Bu süreci ne kadar maharetle yönetebildikleri ise iş sonuçları üzerinde gözlemlenmektedir (Salovey ve Grewal, 2005: 281-282).

- **Empati:** İnsan toplumsal yönü olan bir canlıdır. Sosyalleşmenin ve birlikte olabilmenin en mühim göstergesi diğerleri ile ortak bir zeminde buluşabilmek olarak görülmektedir. Empati insanı diğer insanlarla yakınlaştıran bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Empati, kişinin karşısındaki kişinin duygularını algılama, anlama ve anlamlandırma becerisi olarak tanımlanmaktadır. Bir başka ifadeyle, kişinin olayları başkasının gözünden yorumlaması, o kişinin duygu ve fikirlerini önyargılı olmadan anlayabilmesi, hissedebilmesi ve geribildirimde bulunabilmesi olarak ifade edilmektedir (Saban, 2002: 116; Yüksel Şahin, 2005: 2). Empati, duyguları samimi bir iletişim şekliyle belirtmenin bir yolu olarak görülmektedir. Empati, sahip olunmayan duygulara sahipmiş gibi yapmak veya hissettiklerini bastırarak karşıdakini anlıyor gibi görünmek ve dürüstlüğü dışarıda bırakan bir kavram olarak herkesi memnun etmeye çalışmak anlamına gelmemektedir (Miller, 2021: 197). Empati, başkalarını anlama, duygusal yapılarını kavrama ve insanların duygusal tepkilerine uygun şekilde karşılık verme yeteneği anlamına gelmektedir (Goleman, 2022: 13). Başkalarının duygularını anlamak ve başkaları tarafından anlaşılabilirlik iş yaşamında da önemli olmaktadır. Müşterilerin beklentilerinin karşılanması kadar müşterinin nasıl hissettiğinin bilinmesi ve gerçek anlamda başarılı iletişim kurulması empati ile olanaklı hale gelmektedir. Empati, deneyimi destekleyen duygularla bağlantı kurabilmektir (Brown, 2019: 144).

England ve Farkas (1986: 91) duygusal emeği, diğerlerini anlayabilme, duygudaşlık kurabilme ve başkalarının duygularını kendi duygularının bir parçası olarak hissedebilme ve ona uygun tepki verebilme şeklinde ifade etmektedir. Hochschild (1983: 162-184) yaptığı araştırmasında, duygudaşlık becerisinin duygusal emeği gerekli kılan mesleklerde önemli olduğunu hatta hosteslerin işe alım süreçlerinde empati becerilerine dikkat edildiğini vurgulamaktadır. Empati duygusal performansın sergilenmesinin gerekli olduğu hizmet sektöründe, müşterilere sunulan hizmete yönelik duygusal yaklaşımları anlaşılır kılabilmek ve duygusal davranışların istendik kurallar bağlamında gerçekleşmemesi durumunda, müşterilerde istendik duygusal davranışları gerçekleştirebilmek için tercih edilen bir anlayış olarak görülmektedir. Duygusal emek açısından empati, diğer insanların kişisel olarak hislerini anlayarak ona uygun davranabilme hususunda bir iletişim yeteneği şeklinde değerlendirilmektedir (Pohl vd., 2015: 296). Bu sayede empati becerisine sahip çalışanlar, karşı taraftakilerle kurulacak iletişimin düzeyini ve şeklini bilerek uygun

iletişim dilini kullanabilmekte ve onların gerçek hislerini anlayarak beklentilerini karşılayabilmektedirler (Chu, 2002: 10).

- **Kendini Uyarlama:** ağımızda iş dünyasında yaşanan belirsizlikler ve değişimler rekabetçi anlayışın bir getirisi olarak görülmektedir. İş dünyası kaybolan sınırlara ve teknolojinin baş döndürücü gücüne rağmen varlığını sürdürebilmek için yeni yollar bulmaya ve bunları uygulamaya çalışmaktadır. Bu bağlamda çalışanlarını da bu dünya düzenine ayak uydurabilecek, evik ve esnek kişilerden seçmeye zen göstermektedir.

Duygularına hâkim olabilen insanların, değişikliklere ayak uydurabileceği inancı bulunmaktadır. Bu tarz insanlar bir yenilik olduğunda ve değişim işteği paylaşıldığında paniğe kapılmayan, önyargılı olmaktan sakınan, bilgi edinmeye çalışan ve yöneticilerin bilgilerine kulak veren, inisiyatif alabilen ve bunları uygulayabilen kişiler olmaktadır (Goleman, 2006: 22). Kendini uyarlama tam olarak böyle si özelliklerin toplamından oluşan bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Kişinin etrafındaki sosyal uyaranlar karşısında tetikte olması ve bu uyaranların eylemlerine yn vermesine izin vermesi veya izin vermemesi durumu olarak tanımlanmaktadır (Miller ve Cardy, 2000: 612). İnsanlar iletişim sürecinde bulundukları ortamdan etkilenecek o ortama uygun yeni davranış şekilleri geliştirmektedirler. Bulundukları ortam nezdinde farklı rollere bürünmekte ve o rollerin gerektirdiği şekilde davranmaktadırlar. Kendini uyarlama davranışında kişiler, bulundukları ortamın getirdiği koşullar nedeniyle davranışlarını dnştrerek ortamın beklentisini karşılayabilecek davranışlar göstermektedirler. Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişiler, dış evre ve uyaranlara karşı daha ilgilidirler. Farklı koşullarda çeşitli şekillerde davranışlar sergilemektedirler. Ancak kendini uyarlama seviyesi düşük olan kişiler, bulundukları ortam ve koşullar fark etmeksizin kendileri olarak davranışlarını sergilemektedirler. Yani farklı koşullar ve durumlar bulunsa dahi benzer davranışlarda bulunabilmektedirler. Bu anlamda davranışlarında genel bir tutarlılık bulunmaktadır (Robbins ve Coulter, 2007: 401). Duygusal emek açısından kendini uyarlama, duygusal emek davranış kurallarına dayanan ve

Çalışanları tek bir kalıp davranış biçimine uygun davranmaya iten bir karşılık kazanmaktadır. Örgüt bünyesinde duygusal davranış kurallarının zorlama bir anlayışa dayandırıldığı fikrinin algılanması çalışanda itaate yönelik uyum davranışına neden olmaktadır. alışan içsel olarak hissettiğı duygusunda herhangi bir değışiklik yapmadan sadece eylemlerinde değışikliğe gitmektedir. Bu durum ise yüzeysel davranışa neden olmaktadır. Uyma davranışı içsel olarak hissedilen bir şekilde gerekleştğinde ise hissedilen ve yansıtılan duygular arasında uyumsuzluk veya farklılık olmadığı için derinlemesine duygusal davranış olarak görölmektedir (Öz, 2007: 25).

1.4.2. Örgütsel Faktörler

- **Duygusal Davranış Kuralları:** Duygusal emek açısından davranış kuralları, çalışanların yaptıkları işin gerekliliğı ve tamamlayıcısı olarak sergilenmesi istenen duygular şeklinde belirtilmektedir (Diefendorff, Morehart ve Gabriel, 2010: 121). Çalışanlar duygusal emek davranışında bulunurken örgütlerin belirlediğı ve duygusal performansı etkileyen kurallar çerçevesinde hareket etmektedir. Bu kurallara uygun hareket eden çalışanlar rekabetin yoğun yaşandığı hizmet sektöründe örgüte rekabet avantajı oluşturmada ehemmiyet arz etmektedir. Duygusal emek davranışı örgütlere, rakiplerden sıyrılma, alanlarında ve pazarda büyüme, olumlu bir izlenim yaratma ve örgüt kültürünü kuvvetlendirme gibi olumlu neticeler için katkı sağlarken, çalışanlar bakımından; duygusal davranış kurallarının gereklerine göre davranmak, yükselme, maaş veya prim artışı, grup çalışmasında başarılı olma, yüksek motivasyon ve örgüt tarafından ödüllendirilme fırsatları sunmaktadır (Özdemir, Yalçın ve Akbıyık, 2013: 302). Bilhassa hedef kitleyle yüz yüze iletişim kurmak zorunda olan çalışanlar için duygusal davranış kuralları belirleyici bir etmen olmaktadır. Çeşitli kurallarla sözlü veya yazılı olarak çalışandan yerine getirilmesi talep edilen duygusal davranış kuralları iletişim kurulan ve iletişimden ayrı düşünölemeyen bütün meslekler için geçerli olmaktadır. Duygusal davranış kuralları, örgütte sunulması istenen

duygusal performansları belli bir standart halinde çalışanlara iletmek olarak görülmektedir (Diefendorff vd., 2005: 343). Duygusal davranış kuralları, çalışanların duygularını örgütün çıkarlarına uygun şekilde sergilemesi görülmekle birlikte, Miller (2021: 97)'in ifadesi ile “*duyguların atlıkarıncasında*” uygun olan davranışın ne olduğunu bilerek, ona uygun eyleme geçmek olarak açıklanabilir. Neticede duygusal davranış kuralları çalışanın uygun ve istendik davranışı sergilemesinde kolaylaştırıcı bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Örgütlerin iletişim biçimi ve farklı kültürler duygusal davranış kuralları çeşitliliğine yol açabilmektedir. Örneğin; bir kültürde cenaze töreni söz konusu olduğunda üzgün olma hali saklanırken, bir başka kültürde abartılı bir eylem olarak görülebilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 91).

- **Otonomi:** Duygular hayata yalnızca ilgi katmakla kalmamaktadır. Duygular hayatta kalabilmek için kritik öneme sahip olmaktadır. Duygular insanları, insanlar da performansı harekete geçirmektedir (Freedman, 2019: 24). Otonomi, bir kişinin işini yaparken işini gerçekleştirme biçiminde ne kadar özgür olduğu; yaratıcılığını kullanıp kullanmadığı, işiyle ilgili kullanacağı uygulamaları işine yansıtıp yansıtamadığı veya karar aşamalarında inisiyatife sahip olup olamaması durumu olarak belirtilmektedir (Hackman ve Oldham, 1976: 257-258). Duygusal emek, çalışanlara iş hayatının getirisi olarak belli sorumluluklar yüklemektedir. Örgütün amaçlarına uygun olarak davranma ve duygusal davranış kuralları bunun başında gelmektedir. Ancak belli durumlarda çalışanların kendi iradelerine dayanarak belli eylemler sergileme esnekliği de sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, otonomi örgütün davranış kurallarını çalışanın kendine has özellikleri ve davranışları ile uyumlandırma hali şeklinde ifade edilmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 999). Çalışanın gerçekte hissettiği duygu ile yansıttığı davranış duygusal emeğin özünü oluşturmaktadır. Bu bağlamda otonomi, kişisel davranış biçimi ile örgütün davranış kurallarının gereklilikleri arasında kendi olarak bağımsız eylemde bulunma şeklidir.

Duygusal emek teorisinden hareket edildiğinde, kişi işiyle ilgili yüksek otonomi sahibiyse derinlemesine ya da yüzeysel davranış sergileme özgürlüğünün o derece fazla olacağı, bukalemun gibi duruma uygun pozisyon alabileceği düşünülmektedir. Grandey, Fisk ve Steiner (2005: 893)'ın yaptıkları çalışmada işlerinde yüksek otonomiye sahip çalışanların daha az duygusal tükenme hissettikleri değerlendirilmesine yer verilmektedir (Scott, Barnes ve Wagner, 2012: 909).

- **Sosyal Destek:** Çalışanların ailelerinden, arkadaşlarından, çalışma arkadaşlarından, çalıştıkları örgütten, iletişimde ve etkileşimde bulundukları bütün paydaşlarından gördükleri destek, sosyal destek şeklinde ifade edilmektedir. Sosyal destek, özünde kişilerin birbirlerine vermiş oldukları ve olumlu duygu durumlar için motive edici, sorunlara karşı direnç gösteren ve üstesinden gelme inancı verebilen destek şeklinde görülmektedir (Lirio, 2007: 35). Çalışanların çevresinden gördükleri destek iş yapış biçimlerini ve sorunlara yönelik çözüm getirebilmelerine ilişkin bakış açılarını etkilemektedir. Ayrıca paylaşmak duygusu çalışanların stresle başa çıkabilmesine yardımcı olmaktadır. Böylelikle sosyal destek gören çalışanların başarı göstermeleri ve üretken olmaları olanaklı hale gelebilmektedir. Çünkü sosyal destek alan bir çalışan sorunların tek başına üzerinden gelmeye çalışmak ve bütün vaktini çözüm aramak zorunda kalmak yerine ilerlemesine yardımcı olabilecek imkânlarla ilgilenebilmektedir (Robbins ve Judge, 2015: 30).

İş hayatındaki karşılığına bakıldığında sosyal destek, yöneticilerin kendilerine bağlı olarak çalışan kişilerle, çalışanların kendi içlerinde ekip arkadaşlarıyla yakın ilişkiler kurması ve birbirlerine destek olmalarını içermektedir. Sosyal destek çalışma yaşamında iş ortamını olumlu olarak etkilemektedir. Sosyal destek sayesinde çalışanlar bireysel olarak kendi kariyerlerini ilerletebilme olanağına sahip olmakta ve örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Örgütün belirttiği ve talep ettiği duygusal davranış kurallarının örgüt iklimine olumlu olarak yansması ise duygusal emek üzerinde etkili olmaktadır. Olumlu iklim ve sosyal destek yaklaşımı ile duygusal emeğin gerektirdiği duygusal çaba en az düzeyde olmaktadır.

Yani çalışan sergilediği duygusal davranış için daha az mecburiyet hissetmektedir. Hatta gördüğü sosyal destekle bu durumu kendi içerisinde minimize edebilmektedir (Johnson, 2004: 20). Hochschild (1983: 197) hosteslerle gerçekleştirdiği araştırmasında çalışanların iş arkadaşlarından gördükleri sosyal desteğin, çalışanların duygusal çelişki düzeyini düşürdüğünü ve iş doyumlarını artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Bir başka çalışmada Wayne, Shore ve Liden (1997: 96) çalışanlar ve yöneticilerin sosyal desteği üzerine yaptıkları araştırmada, çalıştıkları örgütten sosyal destek gören çalışanların örgüte yüksek bağlılık gösterdikleri, sosyal desteğe karşılık olarak daha fazla ait hissettikleri ve örgütün amaçlarına ulaşmasında çaba harcamaya gönüllü olduklarını belirtmişlerdir.

1.5. Duygusal Emegin Sonuçları

Duygu yönetim süreci olarak tanımlanan duygusal emek, gerçekleştirilen duygusal performansa bağlı olarak, çalışanın içten hissettiği duygular ve yansıtılan duygular arasındaki ilişkiyle şekillenen olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır (Çoruk, 2014: 82). Duygusal emekte kişinin en yoğun karşılaştığı ve olumsuz olarak sonuçlanan temel durumu gerçek duyguları ile yansıtmak durumunda kaldığı duygular arasında yaşan duygusal uyumsuzluk hali olmaktadır. Çünkü işinin gereklerini teknik olarak yerine getirmektedirken, duyguların işin parçası olarak karşılık bulması gerekliliği kişiyi bireysel olarak zorlamaktadır. Kişi işin gereği olarak teknik ve bedensel becerisi ile iş eylemini gerçekleştirmektedir. Ancak günümüzde çalışanın çok daha fazlasını isteyen bir iş dünyası düzeneği çalışandan duygularını da iş eylemi olarak istemekte ve bunu olağan görmektedir.

Çalışan tam bu noktada duygu durumunda çeşitli ikilemler yaşamakta, hissetmediği halde hissetmek zorunda bırakıldığı duygusal davranışlara yönelik olumsuz bir anlayışla yaklaşmakta, iş ortamına yönelik olumsuz tutumlar geliştirmekte, başka iş arayışlarına girmekte, yaptığı işten soğuyarak veya aidiyet duygusunu sorgulayarak mesleği bırakma noktasına kadar gelebilmektedir (Anderson, 2014: 28).

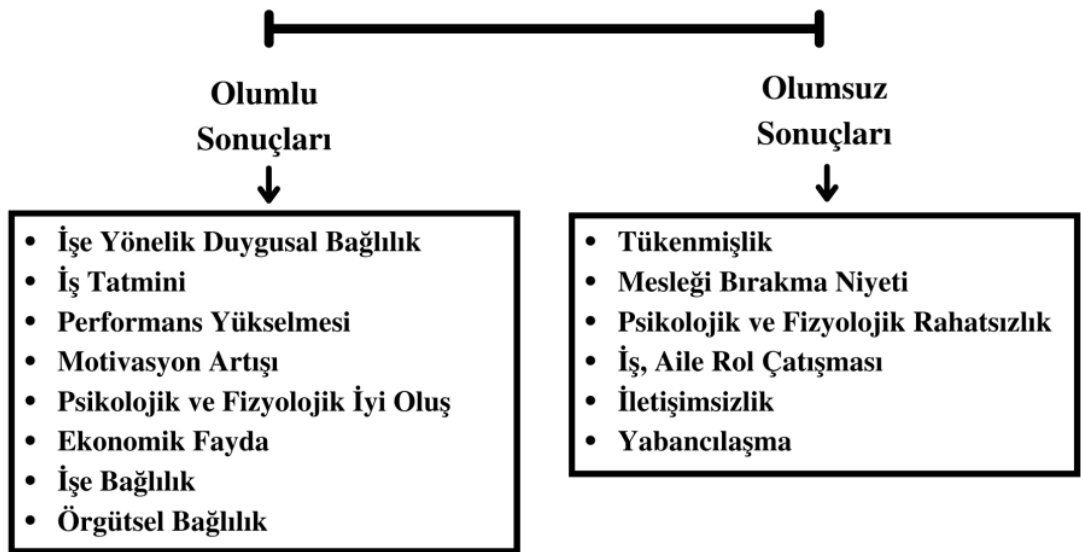
Hatta çalışanın iş yaşamındaki durumu nedeniyle özel hayatına yönelik sınırlar ortadan kalkmaktadır. Fiziksel hastalık, aile içi iletişimin zarar görmesi,

kişinin kendi iç iletişiminde çatışma yaşaması, tükenmişlik hissetmesi, bu duruma müdahale edememesi halinde işten ayrılması veya mecburen işe devam etme algısı yüzünden yabancılaşmaya kadar giden ağır sonuçlar doğuran bir tablo ortaya çıkabilmektedir (Grandey, 1999: 48; Scott, vd., 2012: 905).

Burada önemli nokta; duygusal davranışların her zaman aynı kalamayacağı, değişiklik gösterebileceği, çalışanların günün bazı anlarında duygusal davranışlarında yüzeysel davranış gösterebileceği gibi bazı anlarında ise derinden davranış sergileyebilecek olmalarıdır (Scott, vd. 2012: 90).

Tek bir belirtiye bakılarak tam olarak hastalık nasıl teşhis edilemiyorsa, tek bir eyleme bakarak duygusal davranış çıkarımının yapılamayacağını bilmesi gerekmektedir. Ancak o zaman duygusal emek davranışının sonuçlarını doğru değerlendirmek mümkün olabilmektedir.

Kişinin duygu durumu ve uyumlu duygu gösterim durumları ile örgütün beklentisinin uyduğu durumda kişinin kariyeri, motivasyonu ve iletişimine kadar birçok hususta olumlu sonuçlar da söz konusudur. Duygusal emeğin sonuçlarına yönelik açıklama olumlu ve olumsuz sonuçlar şeklinde aşağıda başlıklar halinde değerlendirilmektedir. Sırasıyla bu sonuçlara yer verilmektedir:



Şekil 1.8. Duygusal Emeğin Sonuçları

1.5.1. Duygusal emeğin olumlu sonuçları

- **İşe Yönelik Duygusal Bağlılık:** Çalışanların iş yerindeki rollerini özümseyerek yerine getirme eylemi işe yönelik duygusal bağlılık olarak ifade edilmektedir. İşe yönelik bağlılıkta çalışanın davranışları hem işyerindeki eylemlere; hem de işyeri dışındaki eylemlere göre bir bütün olarak değerlendirilmektedir (Kahn, 1990: 703). İşe yönelik duygusal bağlılığı olan çalışanların işe yönelik eylemleri ve işi yerine getirme biçimlerinde farklılıklar görülmektedir. Bu farklılıklar işe yönelik duygusal bağlılığı olmayan çalışanların gözlemlenmesiyle belirgin hale gelmektedir. Bağlılığı olmayan çalışan kendisini işi yapan teknik araçlardan ayırım yapmadan, bir robot gibi eylemleri yerine getiren, yalnızca işin gerekli kıldığı iş eylemini yapan bir varlık olarak tanımlamaktadır (Keser ve Yılmaz, 2012: 117). Bağlılığı olan çalışanlar işlerini içten ve samimi bir eylem olarak gerçekleştirdikleri gibi işi kendileri olmalarını sağlayan bir amaç olarak değerlendirmektedir (Öz, 2007: 28).
- **İş Tatmini:** İşin özelliklerinin, çalışanın arzularını karşılayabilmesi inancı ve bu inançla işe yönelik hissedilen olumlu duygular iş tatmini şeklinde ifade edilmektedir (Erdoğan, 1996: 6). İş tatmini verimliliği artıran ve örgütsel faydaya yönelik işyeri odaklı olumlu bir sonuç elde etmeye yarayan kavramların başında gelmektedir. İş tatmini işyeri için olumlu sonuçlar barındırması ve çalışanın yaptığı işe yönelik olumlu duygular beslemesi hususunda önemli olmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 125).
- **Performans Yükselmesi:** Duygusal emek ve performans ilişkisi literatürde oldukça araştırılan değişkenler olarak yer almaktadır. Derinden davranış sergileyen çalışanlar hissettikleri ve yansıttıkları duygular arasında bir uyumsuzluk yaşamamakta, bu duygu durum hali örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde olumlu bir geri dönüş

sağlamakta; çalışan ise duygusal davranışların içten gerçekleştirebildiği için en yüksek performansı sergileyebilmektedir (Öz, 2007: 30).

- **Motivasyon Artışı:** Çalışanın gösterdiği duygusal performans, örgütte yer alan ödül mekanizması içerisinde değerlendirildiğinde çalışan elde ettiği ödülle tatmin yaşamakta ve daha fazlasını sergileyebilmek için motive olmaktadır (Eroğlu, 2011: 302). Çalışan motivasyonun yüksek olması çalışanın işe devamsızlık yapmasının da önünü kapatmaktadır. Neticede çalışan devamsızlık yapmayarak, iş eylemini gerçekleştirdiğinde ödüllendirileceğini düşünerek motivasyonunu yükseltmektedir (Yürür, 2000: 35). Çalışanların duygusal emeği ve becerilerini iş ortamlarında etkin olarak kullanabilmesi, verimliliği doğrudan yükseltmekte ve bu durum dışarıdan da gözlemlenmektedir (Yılmaz ve Eroğlu, 2010: 65).
- **Psikolojik ve Fizyolojik İyi Oluş:** Çalışanların duygusal performans sergilerken hissettikleri duygularla yansıttıkları duygularda uyumsuzluk yaşamaması çalışanlara iyi hissettirmektedir. Örgütün istediği duygusal davranış kuralları ile çalışanın sahip olduğu duyguların örtüşmesi çalışanın kendisini fizyolojik ve psikolojik olarak iyi hissetmesini de sağlamasına yardımcı olmaktadır (Eroğlu, 2011: 204). Dolayısıyla örgütlerin verimliliği, başarısı ve etkinliği çalışanın duygusal emek sarf ederken fizyolojik ve psikolojik olarak iyi olmaları ile mümkündür.
- **Ekonomik Fayda:** Duygusal emeğin ekonomik faydası, müşterilerle iletişim kurarken daha fazla derinden davranış veya samimi davranış sergileyen çalışanın cana yakın, sıcak olarak algılanmasını sağlamaktadır. Bu durum müşteride o çalışanla iletişim kurma isteği yaratmaktadır. Böylelikle, bu tarz duygusal emek davranışında bulunan çalışan daha fazla gelir elde edebilmektedir (Eroğlu, 2011: 203-204). Ücret, çalışanı motive etmeye yarayan ve performansı yükselterek daha fazla duygusal emek harcamaya ikna edecek tetikleyici bir araç olarak önemli görülmektedir (Şimşek, 2009: 216). Örneğin satışları üzerinden prim kazanan çalışanlarda iletişime daha açık ve daha samimi ilişki kuran

çalışanın müşteri ile iletişimde başarılı olması ve daha içten davranması ile o satış elemanın diğerlerine göre daha fazla gelir sağlaması olağan karşılanmaktadır.

- **İşe Bağlılık:** İşe yönelik bağlılık çalışanın işyerine karşı tutum ve davranışlarını etkilemektedir. İşe yönelik bağlılık hissetmeyen bir çalışan, işini yaparken kendisini teknik bir aletin uzantısı olarak görmekte ve işe yönelik samimi olmayan yüzeysel bir anlam yükleyebilmektedir (Kahn, 1990: 117). Çalışanların yaptıkları işle özdeşim kurmaları, işi araç olmaktan çok kendilerini ifade edebilmek için bir yol olarak görmeleri, beceri ve uzmanlıklarını sergileyebilmeleri çalışanların işe bağlılık düzeyinin önemini ortaya koymaktadır. İşe bu şekilde yaklaşan çalışanlarda daha fazla iş tatmini oluşmakta ve işten ayrılma niyetleri azalmaktadır (Öz, 2007: 28).
- **Örgütsel Bağlılık:** Duygusal emeğin örgütsel açıdan olumlu sonuçları arasında değerlendirme yapıldığında duygusal emek boyutları ile yorumlamak mümkün olmaktadır. Yüzeysel davranışta, çalışanın “–mış gibi yaparak” olumlu duygu gösterimlerinde bulunmak için çabalaması söz konusu olmaktadır. Derinden rol yapma davranışında çalışan, empatik anlayış çerçevesinde örgütün beklentileri ile uyumlu olarak duygu durumunu bastırmaya veya değiştirmeye çabalamaktadır. Samimi davranış boyutunda ise çalışan, içten gelen duygularına uyumlu bir biçimde davranışlarında ahengin bütünleşmesi ile içten ve doğal olarak duygusal davranışlar sergilemektedir.

Bu bakımdan değerlendirildiğinde, çalışanların gerçekten hissettikleri duygu durumları ile örgütün amaç, beklenti ve hedefleri doğrultusunda duygularını baskılaması, değiştirmeye çabalaması veya içten şekilde sergilemesi durumu örgütsel bağlılık düzeyi ile ilgili bilgilendirici olmaktadır. Örgüte bağlılık seviyesi olarak örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte katılım sebeplerinin anlaşılması ve örgütün nasıl algılandığı hakkında da fikir vermektedir. Çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri, kendilerini nasıl ifade ettikleri, ne şekilde anlamlandırdıkları, örgütün hedef, amaç ve

değerlerini benimseyip benimsemediklerini, bütün süreçlerden ne şekilde etkilendiklerini ve nihayetinde örgüt üyeliklerini sürdürme niyetlerinin görünür olmasını sağlamaktadır (Liou, 2008:118-123).

1.5.2. Duygusal emeğin olumsuz sonuçları

- **Tükenmişlik:** Duygusal emeğin sonuçlarından biri olan tükenmişlik durumu, araştırmacıların yoğun bir biçimde ilgi duydukları bir inceleme alanı oluşturmaktadır. Kişinin yaşadığı duygu durum halinin olumsuz ve karamsar bir tabloyu içermesi, çalışan üzerinde meydana getirdiği fizyolojik ve en önemlisi psikolojik hasar dolayısıyla tükenmişlik kavramına yönelmeyi gerekli kılmaktadır. Özünü insan oluşturan işlerde, hedef kitle ile yüz yüze iletişim kurmak durumunda kalan çalışan, kendilerinden istenen duygusal beklentiler yüzünden duygusal olarak tükenme semptomları yaşayabilmektedir. Çalışan gerçek anlamda hissetmediği duyguları işin gereği olarak olumlu duygusal davranış ile yansıtmak zorunda bırakıldığında, yıpranmakta, kendisine ve işe yabancılaşmaktadır (Şengül, 2009: 1202-1206). Duygusal emek davranışı ile tükenmişlik kavramı bir arada düşünüldüğünde hedef kitle ile birebir iletişimde olmak, doğrudan temas etmek ve zorunlu olarak etkileşim kurmak durumunda kalan çalışanlarda ümitsizlik, mutsuzluk, yorgunluk, çaresiz hissetme ve fiziksel olarak gözlemlenebilen bitkin bir beden görüntüsü söz konusu olmaktadır. Bu durumu yoğun yaşayan kişilerin iş hayatı ve özel hayatı arasındaki ayrım karmaşık bir hal almakta, hissettiği olumsuz duygular bir soruna dönüşmektedir (Maslach vd., 2001: 419).
- **Mesleği Bırakma Niyeti:** Çalışanlar, işlerini yapabilmek için yoğun bir duygusal çaba harcamaları gerektiği fikrine sahip oldukları zaman duygusal emek davranış normlarının getirisi olarak yüzeysel davranış sergileme eğilimi gösterebilmektedirler. Bu durum çalışanların kişiliğine ve psikolojik olarak iyi oluşlarına olumsuz yönde etki ederek çalışma isteğine ket vurması çalışanın işten ayrılma niyetinde etkili olmaktadır.

Derinden davranış sergilemek zorunda kalan çalışanlar ise gerçek anlamda içsel olarak hissetmedikleri duyguyu profesyonel anlamda işin gereği olarak hissediyor gibi yapmak zorunda kaldıklarında bir çelişki yaşayabilmektedirler. Bu durum çalışanın işten ayrılma niyetiyle sonuçlanmaktadır (Grandey, 1999: 48). Samimi davranış ile işin gereklerini yerine getiren çalışanlar, duygusal emek için ayrıca çaba göstermek zorunda olmadıkları için duygusal uyumsuzluk yaşamamaktadırlar. Çalışanın kendini iyi hissetmesi ve yaptığı işte kendini başarılı görmesi ile çalışanın işten ayrılma niyetinde azalma görülmektedir (Öz, 2007: 32).

➤ ***Psikolojik ve Fizyolojik Rahatsızlıklar:*** Çalışanların psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklarının kökeninde stres yer almaktadır. Çalışanın özellikle iş hayatında karşılaştığı sorunlar stresin temel tetikleyicisidir. Ayrıca iş yaşamında rollerin belirgin olmaması, iletişim çatışmaları, artan iş yükü, görev, yetki ve sorumluluk anlayışının net olmaması, işe karşı güvensizlik duyulması, zaman kısıtlaması, yer ve mekân problemleri stresin temel kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Bütün hepsi birlikte düşünüldüğünde stresin ortaya çıkması olağan hale gelmektedir (Yılmaz ve Eroğlu, 2010: 158). Stresin yaşanması duygusal emek gerektiren işlerde yoğun bir duygusal baskının getirisi olarak çalışan iş yaşamından özel yaşamına kadar birçok noktayı olumsuz olarak etkilemekte çalışanın iş verimliliğinden özel yaşamdaki ilişkilerine kadar birden fazla olumsuz sonuç doğurmaktadır.

➤ ***İş-Aile, Rol Çatışması:*** Çalışanların işyerinin getirisi olarak biçtiği rollerin gereklilikleri ile mensup oldukları ailedeki rolleri bir arada yürütmeleri zor olabilmektedir. Bu karmaşa hali iş/ aile çatışmasına sebebiyet vermektedir (Efeoğlu ve Özgen, 2007: 238). Örgütün duygusal davranış kurallarının getirisi ile duygu durumlarını sürekli düzenlemek zorunda kalan çalışan duygusal olarak uyumsuzluklar yaşayabilmektedir. Çalışanların sürekli duygu durumlarında düzenleme yapma girişimleri, duygularını yönetme çabaları iş ve özel hayattaki rollerin karışmasına ve

ortaya çıkan çatışmaların neden olduğu olumsuzlukların etki boyutunun artmasına neden olmaktadır (Çelik ve Turunç, 2011: 227). Bütün bunların haricinde çalışanların yönetmek zorunda kaldıkları duyguları kendi içlerinde de çatışma yaratabilmektedir. Örneğin, duygularını belli etmek, bastırmak ya da gerçekte hissettikleri ile yansıttıkları ve gerçekte kim oldukları ile ilgili rol çatışmasını yaşayabilmektedirler (Eroğlu, 2011: 200).

➤ **İletişimsizlik:** İnsan sosyal bir varlıktır. Kişinin başkalarını, kendilerinden olmalarını istedikleri gibi değil, oldukları haliyle kabul etmeye başlama süreci etkili iletişim olarak değerlendirilmektedir (Soydaş, 2018: 243). Ancak iş hayatı kişiden bazen oldukları gibi değil, örgütün olmasını istediği gibi davranmalarını bekleyebilmektedir. Bu durum ilişkilerin tıkanarak doyurucu iletişimin yaşanmasına engel teşkil etmekte ve iletişimsizliğe neden olabilmektedir. Örgütün çalışanlarından beklediği duygusal davranışları kişinin istenilen düzeyde yansıtamaması veya yansıtmak istememesi hali duygusal emek kavramının iletişimsizlik boyutunda incelemeyi önemli hale getirmektedir. Çünkü zoraki kurulan bir ilişki gerçek ilişki olarak görülmemektedir. Zoraki kurulan ilişkide, samimi bir iletişim kurulamadığı gibi sıcaklık veya samimiyetin taklit edildiği duyguları maskelemek üzere yapay olarak üretilmiş duygu durumları sahte bir ilişkiye dolayısı ile iletişimsizliğe yol açmaktadır. Böylesi maskeli iletişime dayanan ilişkilerde değişim etkili olamamakta ve çalışanın örgütle iletişimine hatta kendi ile iletişiminde olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Miller, 2021: 147).

➤ **Yabancılaşma:** Çalışanların zamanla yarışır bir şekilde kurdukları kısa soluklu ve çok sayıda suni ilişkiler çalışanlarda duygusal açıdan zorlanmalara neden olabilmektedir. Kurdukları ilişkinin içeriğinin kaliteli olmasından ziyade karşısındaki müşteriyi nesne gibi değerlendirmelerine yol açacak şekilde gel-geç; yap-bitir anlayışı ile biçimlenmesi çalışanları yabancılaşma sarmalına çekmektedir. Çalışanların duygularını yönetmek zorunda kalmaları, kendi duygu ayarları ile sürekli oynandığını

hissetmeleri, başkalarıyla iletişim kurmak ve etkileşime geçmek için isteksizlik yaratabilmektedir. Çalışanların buna benzer sorunlar yaşamalarının esas sebebi olarak yüzeysel davranış sergilemek zorunda kalmaları ile açığa çıkan yabancılaşma olgusu görülmektedir (Kart, 2011: 224-227). Çalışanların yaptıkları işin rutine bağlanması ve robotlaşma hissini bireysel olarak kendi duygu durumlarında da yaşamaya başlamaları duygularını sürekli planlamak, yönetmek veya kontrol altında tutmak zorunda kalmaları sonucunda yabancılaşmanın görülmesi olağanlaşmaktadır (Koç, 2007: 55). Marx'a göre yabancılaşma modernleşmenin bireyler üzerinde yarattığı ruhsal bir hastalıktır (Fromm, 1994: 55). İnsan, kendini düşlediği kişi değil, toplumsal yapının belirlediği varlıktır (Davidov, 1990: 18). Toplum tarafından şekillenen kişi, özü ile çelişmektedir. Özü ile çelişen kişi ruhsal bakımdan sakat sayılmakta ve yabancılaşmış insan türü ortaya çıkmaktadır (Tolan, 1980: 145; Akyıldız, 1998: 164). Duygusal bir sarmalda ifadelerini sürekli düzenlemek, değiştirmek ve bastırmak zorunda kalan çalışan nihai olarak özüyle çelişmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Bağlılık

2.1.1. Örgütsel bağlılık epistemolojisi

“İşiniz hayatınızın büyük bir bölümünü dolduracak. Dolayısıyla gerçekten tatmin olmanın tek yolu harika bir iş olduğuna inandığınız şeyi yapmaktır. Harika işler yapmanın tek yolu da yaptıklarınızı sevmekten geçer...”

-Steve Jobs

Ekonomik sınırların kaybolması, rekabet anlayışının uluslararası boyutu aşması, teknolojiye yaşanan devrimlerin niceliği etkilemesi ve nitelikte dönüşümlere neden olması; iletişimde küreselleşmenin yaşanması, emeğin mobilitesinin yükselmesi, çalışanların bütün bu fırsatlar içerisinde beklentilerini yükseltmesini içeren durumlar, örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ile ilgili endişelerini daha görünür kılmıştır. Bu endişe “yalnızca iş” merkezli anlayış yerini “önce çalışan” merkezli bir yaklaşıma bırakmıştır.

Örgütler benzeri görülmemiş değişikliklerle karşı karşıya kalmaktadır. Küresel karmaşıklık artmakta, iş modelleri değişmektedir. Çalışanların işin nasıl olması gerektiği konusundaki görüşleri evrimleşmekte, çalışma tarzları ile ilgili dönüşüm büyük bir sarmal haline gelmektedir. Değişimin hızıyla baş edebilmek için evrensel bir çözüm olmasa da örgütlerin çalışana bakış açıları ve çalışanların örgüte duydukları inanç konusu gündeme gelmektedir (Thoren, 2020: 241-242).

Örgütün en önemli değeri olan çalışanın, yani insanın örgütün temeli olduğunun fark edilmesi ile çalışanın ilgi, istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, takdir edilmesi, onaylanması, görüş, düşünce ve eleştirel yaklaşımlarının önemsenmesi, motive edilmesi, eğitilmesi, kariyer olanakları ile gelişiminin açık tutulması, kıdem ve yükselme için gerekli imkânların tanınması, iletişimde şeffaf olunması, ücretlerin beklentileri karşılayacak seviyede tutulması gibi bir dizi politikalar geliştirilmiştir (Çakı, 2018: 1).

Bütün bu politikalar örgütlere yalnızca rekabet yarışında destek olmakla kalmamakta örgütün köklenerek varlığını sürdürülebilmesi için katkılar sunmaktadır. Çalışanlarını kazanmaya odaklanan örgütler başarılı olmaktadır. Bir başka deyişle, para kazanmak kadar insan kazanmak anlayışını benimseyen örgütler uzun vadede varlıklarını sürdürebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Özellikle hizmet sektöründe beklentilere yönelik yaşanan değişimlerle birlikte insanlar arası etkileşim merkezi bir konuma yerleşmiştir. İş, artık ürün ya da eylem değildir, insan üzerinedir. Dolayısıyla çalışanın fiziksel olarak ortaya koyduğu somut üretim haricinde soyut olarak değerler de çalışandan talep edilir hale gelmiştir. Örgütün çatısı altında yer alan çalışan somut olarak ürettiği şeylerin haricinde kendisine sunulan manevi dünyanın da içerisinde uyum göstermek durumunda kalan bir varlığa dönüşmektedir. Artık inançlar da işyerine taşınmaktadır (Güngör Delen, 2017: 8).

İşyerlerinde evden daha çok zaman geçirilmekte, hatta çoğu zaman evde birlikte yaşanan insanlardan daha çok iş arkadaşları ile daha fazla vakit geçirilmektedir. Çalışılan iş ortamı örgütün dışarıdan bakıldığında nasıl görüldüğü ile ilgili fikir oluşmasında mühim bir rol üstlenmektedir. İşyerinin fiziki şartları, sosyal- duygusal şartları örgüt ile ilgili izlenimlerin oluşmasında önemli olmaktadır (Algül, 2014: 42). Bütün bunlar tek başına yeterli gelmemektedir. Çünkü örgütü ayakta tutan şey teknolojik makineleri, güçlü üretim hatları veya elinde tuttuğu maddi imkânları değildir. Örgütü ayakta tutan ona canlı vasfını yükleyen çalışanlarıdır. Çalışanlarının beklenti ve isteklerinin bilincinde olan ve gereğini yapan örgütler rekabet piyasasında diğerlerinden kolaylıkla ayrışmaktadır.

Örgüte duyulan inanç; çalışma koşulları, çalışma prensipleri, iletişim ile doğru orantılı olmaktadır. Ancak tüm günü neredeyse işyerinde geçiren saatler, dakikalar ve saniyeleri hayatlarının kum saatinden akıyormuş gibi olduğu inancına kapılmaya başlayan çalışanların işle ilgili süreçleri sorgulamaya yönelmeleri, işlerinden memnun olmamaları veya beklentilerinin karşılık bulmaması, iş değiştirmek gibi düşüncelerin var olma ihtimali örgütsel bağlılık kavramının detaylı olarak tartışılmasına zemin hazırlamaktadır (Kitz ve Tusch, 2012: 11-12).

Çalışanın işe olan inancı, tutkusu, kendisini gerçekleştirebilme gibi ihtiyaçlarının fark edilmesi olarak tanımlanan örgütsel bağlılık kavramı örgütün varlığının kalbinde bulunmaktadır. Bu bilgiler ışığında bu bölümde öncelikle örgütsel bağlılık kavramına epistemolojik olarak yaklaşılarak bağlılık kavramı, örgütsel bağlılık kavramı tanımları, çalışma yaşamındaki önemi, örgütsel bağlılık sınıflandırmaları, örgütsel bağlılık yaklaşımları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın sonuçları, duygusal emek ve örgütsel bağlılık ilişkisine yer verilecektir.

2.1.2. Bağlılık kavramı

Örgüt, “*ortak bir amacı veya işi geliştirmek için bir araya gelmiş kurum veya kişilerin oluşturduğu birlik*” şeklinde ifade edilmektedir (<https://sozluk.gov.tr/>). Bağlılık kavramı, gelişim psikolojisi alan yazınında temel konulardan biri olarak yer edinmektedir. Biyolojik ve psikolojik temellerden oluşan bağlılık, sosyal düzenin sağlanması ve sürdürülebilmesi şeklinde görülmekte, bireyin sosyal ortamlarından biri olan iş hayatına yansıyan bir kavram olarak ele alınmaktadır (Çakı, 2018: 7).

Bağlılık, kökeni Latince olan “*birleştirmek*” anlamına gelmektedir. Bağlılığa sahip insanlar, kendilerini bir şeye ait hissetmekte ve bu bağı sürdürmek için motive olmaktadır (O’Malley, 2000: 27-28).

Bağlılık, bireylerin hayatlarında önemli olduğunu düşündüğü insan ve nesnelere yönelik hissettikleri bir tutum ve bunlarla olan ilişkisinin gerektirdiği davranışları memnuniyet ve istekle yerine getirme olarak ifade edilmektedir (Çakır, 2001: 36).

William Whyte’ın 1956 yılında yayınlanan “*Örgüt İnsanı*” isimli kitabında, aşırı bağlılığın tehlikeleri belirtilmiş ve örgüt insanı, sadece örgüt için çalışmakla kalmayan ancak bunla beraber ona ait bir kişi şeklinde ifade etmiştir. Bu tanımlamaya göre çalışanlar, ekibin yaratıcılık kaynağı olduklarına ve aidiyet duygusunun bireyin temel ihtiyacı olduğuna inanmaktadırlar. Whyte’ın bu değerlendirmesinden itibaren bağlılık konusu detaylı olarak incelenmeye başlamıştır. Bu incelemelerin büyük çoğunluğu, yüksek seviyede bağlılığın örgütler için yarar sağladığı esasına dayanmaktadır (Randall, 1987: 460).

Bağlılığa ilişkin olarak alan yazında tam bir görüş birliği bulunmamaktadır. Farklı disiplinlerden araştırmacıların, bu kavrama kendi çalışma disiplinleri ile ilgili farklı anlamlar yüklemektedir. Bu tanımlardan hiçbirinin diğerlerinden daha geçerli ya da geçersiz olduğu veya evrensel olarak kabul görüp görmediğini ifade etmek tek başına yeterli olmamaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 10-11). Dünyada meydana gelen değişiklikler ve yenilikler tanımlardaki farklılıkların nedenlerini anlaşılır kılmaya yardımcı olmaktadır. Aşağıda örgütsel bağlılık terimine yönelik yapılan tanımlamalar ve tanımlamaların ortak doğasına detaylı olarak yer verilmektedir.

2.1.3. Örgütsel bağlılık kavramı

“Çalışanlar ‘boş işlerden’, ‘daha iyi işlere’ ve ‘önemsiyormuş gibi görünen şirketlerden’, ‘gerçekten umursayan şirketlere’ geçiyor.”

-Josh Bersin

Bourdieu (1980), insanın tüm yaşamı boyunca üç temel sermayeye sahip olduğunu ifade etmektedir. Bunları ekonomik, sosyal ve kültürel sermaye olarak sıralamaktadır. Bu sermayelere ek olarak simgesel sermayeyi de eklemektedir. İnsan yaşamı boyunca sahip olduğu bu sermayeleri kullanarak, anlamlı bir hayat yaşamaya çalışmaktadır. Bourdieu’ya (1980) göre, bu üç sermayenin iç içe geçmesi ve katlanarak artması habitus kavramını, diğer bir ifadeyle insanın kendi eylem alanını oluşturmasını sağlamaktadır. İnsan var olduğu an itibarıyla, bir alan kaplamakta ve tüm amacını ya bu kapladığı alanı korumak ya da genişletmek üzerine kurmaktadır. Bu sosyal etkileşim alanında var olabilmek için, ekonomik, sosyal ve kültürel kaynakları kullanmaktadır. Bourdieu habitus kavramı ile bireyin içsel inanç, davranış ve algılarına erişmeye çalışmaktadır. Habitus, birikmiş bir deneyimden ziyade devamlı yeniden yapılanarak gelişen kişisel ve kolektif eğilimlerin, bireyin kendi değerlerini, eylem ve sosyal pozisyonunu onaylattığı karmaşık bir sosyal süreç olarak tanımlanmaktadır (Costa ve Murphy, 2015).

İnsanın anlam arayışındaki iki mühim sebebi arasında kariyer ve varoluş yer almaktadır. Günümüzde örgütlerin amaçlarının en başında kar sağlamak gelmektedir. Bu karı sağlayabilmek adına tüm çalışanlarının performansını artırmaya çalışmaktadır. Organizasyon yapısındaki yöneticilerin temel görev ve amacı örgütün

değerleri ile uyumlu bir yönetim yaklaşımı oluşturabilmektir. Bu doğrultuda bu amaç ve görevleri yerine getirebilecek çalışanların örgüt bünyesinde yer alması önem kazanmaktadır (Karaburçak ve Ayan, 2020: 28). Çalışanın kendi değerleri ile uyumlu ve hedeflerini gerçekleştirebileceği bir örgütte yer edinmesi hayati önem taşımaktadır. Çünkü örgütün DNA'sı ile çalışanın DNA'sının uyuşması örgütsel bağlılık sürecini etkilemektedir.

İnsanların çok çalışmalarını, iyi çalışmalarını ve doğru şekilde çalışmalarını sağlamanın yolu, harcadıkları zamanı buna değer kılmak olarak görülmektedir. Bu durum örgütsel bağlılıkla açıklanmaktadır (Schwartz, 2015: 54).

Sinirbilimci Antonio Damasio insanları düşünen makineler ya da hisseden makineler değil, daha ziyade düşünme yetisi olan hissedebilen makineler olarak ifade etmektedir (Brown, 2021: 30). Birçok örgüt organik metafor yerine bir makine metaforu üzerinden bir yönetim sistemi oluşturmaya çalışmaktadır. Örgütler üretimde makineleri kullanıyor olsalar bile; organik sistemlerle çalışmaktadırlar (Thoren, 2020: 40). Organik sistemleri ise çalışan ve çalışan iletişimi oluşturmaktadır. Ancak ilişkilere dayalı olarak ilerleyen beşerî meselelerin kırılgan bir yapısı vardır (Arendt, 2018: 322). Örgütlerin bu denli kırılgan yapılardan oluşması çalışan bağlılığına ayrı bir önem kazandırmaktadır. Bağlılık uygulanabilecek bir yöntem ya da formül değildir. Bu; bir zihniyet, bir düşünme şekli olarak bir işin nasıl organize edilmesi ve örgüte duyulan inancın ne şekilde ifade edilmesine dair bir değerler topluluğudur (Thoren, 2020: 65).

İnsanların, işlerinde anlam bulmalarına izin veren bir örgüt anlayışı oluşturulduğunda, işe değer veren bir insan doğasını tasarlamak mümkün olmaktadır (Schwartz, 2015: 90). Çalışanların örgüte bağlılık duyması örgüt için önem taşımaktadır. Geçmişten günümüze doğru geldikçe bu bağların zayıflamış olması kavrama dikkat ve önemle yaklaşılmasını gerekli kılmaktadır.

Örgütler, çalışanın bağlılık duygusu, iş gücü kaybının önüne geçilmesi ve devamsızlık nedenlerinin ortadan kaldırılması gibi durumlara dikkatle yaklaşırken; çalışanlar da ihtiyaçlarına önem veren ve kendilerini kıymetli gören anlayışı örgütlerinden talep etmektedir (Güney, 2020: 276). Aynı zamanda örgütsel bağlılık, sosyal düzenin sağlanması ve sürdürülebilmesi açısından da araştırma konusu olarak önem taşımaktadır (Howard ve Park, 2015: 334).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne yönelik hissettiği bağın gücünü tanımlamaktadır. Örgütsel bağlılık duygusu, örgütsel performansı olumlu yönde etkilemekte ve işe geç gelme, devamsızlık, işten ayrılma gibi arzu edilmeyen sonuçların önüne geçmekte, hatta ürün veya hizmette nitelik artışını sağlamaktadır (Bayram,2005: 125).

Örgütsel bağlılık kavramı çalışan ve örgüt arasındaki inanç gücü ve aradaki duygusal bağın ifadesi olarak görülmektedir. Kavramla ilgili tanımlamalara tarihsel süreç içerisinde bakmak kavramı ve süreci daha anlaşılır kılmaktadır.

Aşağıdaki tabloda Tablo 2. 1’de örgütsel bağlılığın tarihsel gelişimine ve sınıflandırılmasına yer verilmiştir (Yağcı, 2007: 114-129):

Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi (Yağcı, 2007)

Görüş Sahibi	Örgütsel Bağlılıkla İlgili Önermeler
Becker (1960)	Örgütsel bağlılıkla ilgili yan faydalar
Kanter (1968)	Devam bağlılığı, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak sınıflandırılması
Sheldon (1971)	Sosyalleşme ve yatırım kavramlarının örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilmesi
Mathieu, Zajac (1990)	Tutumsal bağlılık ve hesapçı bağlılık
Allen, Meyer (1990, 1991, 1997)	Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve zorunlu (normatif) bağlılık

Örgütsel bağlılığın tarihsel gelişimi ile ilgili yukarıda yer verilen tabloya bakıldığında çok sayıda çalışmanın yapılmış olması bağlılığın örgütler açısından önem taşıdığı çıkarımı yapılabilmektedir. Rekabet koşullarının hız kazanmasıyla birlikte örgütsel bağlılık kavramı daha önemli hale gelmeye başlamıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak çalışanın beklenti ve hedeflerini destekleyen, duygusal tutumlarını tanımlayabilen, çalışanın yanında yer alabilen örgütlerin ayakta kalmayı başarabildiği günümüz koşullarında; örgütler de kendisi için sadakatle çalışacak iş görenlere ve psikolojik bağın gücüne ihtiyaç duymaktadır.

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne yönelik duyduğu hislerden, örgütte yaşadıklarına yüklediği anlamlardan oluşan ve örgüt-çalışan şeklinde karşılıklı olarak biçimlenen bir bütünlük hali olarak tanımlanabilmektedir. Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak alan yazına bakıldığında farklı araştırmacıların kavramla ilgili birçok

tanımlamalar geliştirdiği tespit edilmiştir. Alan yazında örgütsel bağlılığa ilişkin bazı görüşler şu şekildedir:

Tablo 2.2. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Alan Yazın Görüşleri

Görüş Sahibi	Tanımlama
Becker (1960)	İş görenlerin örgütle çift yönlü olarak bahse girdikleri bir süreçtir.
Kiesler ve Sakamura (1966)	Kasti, bilinçli bir tercih olup, iş görenin bağ kurduğu amaca yönelik yükümlülükle hizmet sunmayı gönülden üstlenmesidir.
Kanter (1968)	Çalışanların örgütün amaçlarını gerçekteştirmesinde sadakat sunma ve enerji harcama arzusudur.
Hall, Schneider ve Nygren (1970)	Örgütün ve iş görenin geçen zaman zarfında hedeflerinin ve amaçlarının bütünleşme halidir.
Lee (1971)	İş görenlerin kendini örgütle tanımlamasıdır.
Buchanan (1974)	İş görenlerin örgüte duygusal olarak bağlanması ve örgütün hedef değerlerine sahip çıkmasıdır.
Steers (1977)	İş görenin kendisini örgütle tanımlaması ve örgüte dâhil olmasıdır.
Mowday, Steers ve Porter (1979)	İş görenin kimliğinin örgütle bütünleşmesi ve örgütün özüyle kendi varlığını bir görme işteğinin bulunmasıdır.
Angle ve Perry (1981)	İş görenin manevi sosyal ihtiyaçlar da dâhil olmak üzere, örgütün geçmiş, şimdi ve daha sonrasına yönelik olarak ihtiyaçlarını gidermek için verdiği karşılıktır.
O'Reilly ve Chatman (1986)	İş görenlerin örgüte adapte olması, örgütün kural ve politikalarını özümseyerek örgüte psikolojik olarak bağlanmasıdır.
Allen ve Meyer (1991)	İş görenin örgütle arasında kurduğu duygusal bağ nedeniyle iş görenlerin örgütten gönüllü olarak ayrılmalarının zor olmasıdır.
Wahn (1998)	İş görenin örgüte duyduğu bağının gücüdür.
McDonald ve Makin (2000)	İş görenin örgütle arasındaki bağa dayalı olarak kurduğu duygusal sözleşmedir.
Cohen (2007)	İş görenlerin örgüte duygusal, rasyonel ve maddi olarak her yönden bağlanmasıdır.
Meyer (2009)	Çalışanın örgütün talep ettiği ve etmediği norm ve değerlere bağlanarak eylemde bulunmasıdır.
Bakan (2011)	Zorla değil, içten gelen kişisel bir algılama şeklidir.
Robbins ve Judge (2012)	Bir iş görenin kendini belirli bir örgütün değerleriyle bütünleştirmesi ve o örgütte çalışma işteği gösterme seviyesidir.
Öztürk ve Maral (2015)	Çalışanın örgütün hedef ve amaçları doğrultusunda emek harcama rızası bulunması ve bunu gönülden yaparak örgütle özdeşim kurmasıdır.

Yukarıda yer verilen tanımlamalara bakıldığında, örgütsel bağlılık, çalışanların işlerine yönelik duygu, tutum ve davranışlarına ilişkin bir durum olarak ifade edilebilmektedir. Örgütsel olarak bağlılık kavramının her çalışanda farklı karşılık bulduğu söylenebilmektedir. Bağlılık, örgütün davranışlarına yönelik, örgüte has özellikler barındırmaktadır. Örgütsel olarak bağlılık, örgütün ayakta kalma gücünü çalışanından alması ve çalışanın da örgütle bütünleşmesi hali olarak tanımlanabilmektedir.

Alan yazında sık kullanılan örgütsel bağlılık kavramına ilişkin Mowday ve arkadaşları üç temel özelliğe değinmektedirler. Bu özellikler aşağıdaki gibidir (Mowday, vd., 1979):

- *Örgütün hedef ve politikalarını benimseyerek bunlara yüksek inanç duymak,*
- *Örgütün talep ettiğinden daha fazla emek harcamak,*
- *Örgüt üyeliğini devam ettirmek için içinde güçlü bir istek duymak.*

Bu özellikler, çalışanın örgütüne yönelik beslediği bağın gücünü göstermektedir. Dolayısıyla, çalışanların örgütün bir parçası olarak yer alması ve gerçekleştirilen işten mutluluk duymalarının sağlanması açısından önem taşımaktadır (Şenturan, 2014: 171). Bütün bu bilgiler ışığında örgütsel bağlılık, iş görenlerin çalıştıkları örgütün amaç ve değerlerini kabullenmesi, örgüt için kendisinden beklenenden daha fazla çaba göstererek örgütte çalışmaya devam etmesine yönelik istek göstermesi şeklinde tanımlanabilmektedir (Aka, 2017: 66).

2.1.4. Örgütsel bağlılık kavramı ve önemi

“Dünyanın neye ihtiyaç duyduğunu sorma. Seni neyin canlandırdığını sor ve git, onu yap. Çünkü dünyanın ihtiyaç duyduğu şey, canlı ve bağlılığı olan insanlardır.”

-Howard Thurman

2013 yılında, Gallup tarafından 140 ülkede gerçekleştirilen ankette, tüm dünyada çalışanların sadece yüzde 13'ünün istekli çalıştıkları ve işlerinden heyecan duydukları ifade edilmektedir. Yüzde 63'ü *'ilgili değil'* ve *'motivasyonsuz'*; yaklaşık yüzde 24 *'aktif ilgisiz'* dir, yani *'mutsuz'dur* ve çalışma arkadaşları arasında olumsuz duygular yaymaya eğilimli oldukları belirtilmektedir (Gallup, 2013).

İş yaşamında sahip olunan olumsuz duyguların geribildirimi bir tür *“hamster tekerinin”* içinde sıkışıp kalarak, tekeri daha hızlı döndürmeye çalışmak şeklinde olabilmektedir (Leberecht, 2015: 246). İlgili benzetme bağlılıkla ilişkilendirildiğinde örgüt yaşamını teker, çalışanı ise o tekere sıkışan *'hamster'* olarak görmenin ters yüz edildiği anlayış örgütsel bağlılık olarak yorumlanabilir. Teker (örgüt) çalışanı boğan, sıkı bir yapıdan ziyade kariyer ve bireyselleşmede çalışanı geleceğe taşıyan bir güç şeklinde görmek mümkün olabilmektedir.

Olumlu duygu durumlarının meydana gelmesi, işi daha iyi yapmayı sağlamaktadır. Olumlu geribildirim kendi kendini beslemekle birlikte hem işin daha iyiye gitmesini; hem de çalışan bağlılığının artmasını sağlamaktadır. Örgütsel bağlılığın sürdürülebilir olduğu bir ortamda çalışanlar, yöneticiler, işverenler, tüketiciler, müşteriler adına kazançlı bir sonuç ortaya çıkmaktadır (Schwartz, 2015: 31).

“... 2014'te ABD'de Eşit İstihdam Fırsatları Komisyonu, Long Island merkezli bir müşteri hizmetleri şirketi olan United Health Programs of America'ya, çalışanların birbirlerine “Seni Seviyorum” demeye zorladığı için dava açtı. Şirketin İnsan Kaynakları Bölümü, işyerinde maneviyatın, motivasyonu ve satışları artıracağına inanıyordu. Çalışanların her sabah, meslektaşlarına ve patronlarına (sevgi dâhil) derin duygusal bağlılıklarını ifade etmeleri ve büroda dua etmeleri gerekiyordu. Birkaç çalışan özel hayatlarına bu denli müdahale edildiği için şikâyetçi oldu. Bir kişi sevgi, dua ve barış gösterisi ritüeline katılmadığı için şirket yönetimi tarafından işten atıldı...” (Reuters, 2014).

Çalışanlar kendilerini iyi hissettiklerinde daha iyi performans sergilemektedirler. Örgütsel bağlılıkta amaç çalışan memnuniyeti ile örgütsel hedeflerle ulaşmak arasında en uygun karışım ile güçlü bir yapı oluşturabilmektir. Bu, her çalışanın en iyi performans için temel güdülerine uygun şartlarda çalışması gerektiği anlamına gelmektedir. Çalışan için memnuniyet, örgüte azami katkısına eşit olmaktadır (Thoren, 2020: 223).

Üretim zihniyetini toplumun tamamında genelleştirmenin yolunun, çalışma hayatı ve bireysel hayatının arasındaki sınırı bulandırmaktan geçtiği sıklıkla ifade edilmektedir. Günümüzde iş yaşamının duygusal bağ kurma, maneviyat ile ilişkilendirilerek kişiselleştirildiğinde, işten ayrılmak o kadar kolay olmamaktadır. Çünkü örgüt kavramı elde edilen sosyal niteliklerden beslenmektedir. Deleuze, örgütlerin bir ruhunun olduğunun öğretilmesini örgütlerden vazgeçme eğiliminden uzaklaştırılma çabası olarak yorumlamaktadır (Deleuze, 1992: 6). Çalışma yaşamı ve örgüt yapılarının bu şekilde tanımlanması çalışanla örgüt arasında daha güçlü, daha sıcak ve manen daha doyurucu bağlar kurma girişimi olarak görülmektedir (Fleming, 2020: 80-81). Örgütün tutumu bağlılıkla ilgili olarak çalışanın zihninde bir harita oluşmasını sağlamaktadır.

Bazen insanlar çalıştıkları örgütle ilgili olarak sonuca ulaşmak için kısa yollar kullanmaktadır, bu yüzden sonuca ulaşılacak kilometre taşları yerine örgütün tutum ve davranışlarına odaklanmaktadır (Thoren 2020: 104).

Çalışanı robot olarak gören, ürün çıktısı gibi değerlendiren; çalışana yatırım yapmayan ve çalışanı değersizleştiren bir anlayışla çalışandan kolaylıkla vazgeçme eğiliminde olan örgütler zarar görmekte ve ekonomik olarak maliyetlerinde de hüsrana uğramaktadır (Bayraktaroğlu, Yılmaz ve Can, 2014: 106). Örgüt tarafından değer görmeyen ve örgütteki rolünün ne olduğunu bilmeyen birey; ya sosyal hayattan dışlanmış biri ya da parya, hayatta bir hedef, kimlik ve değerden uzak, ıskartaya çıkarılmış, geri çevrilmiş biri olarak tanımlanmaktadır (Hodgkinson, 2008: 23). Örgütle kurulan bağ yalnızca örgüte fayda sağlamakla kalmayıp çalışanın kendini gerçekleştirme için de büyük bir anlam içermektedir.

Rekabet şartlarının her zamankinden daha sert ve acımasız hale büründüğü günümüzde, örgütlerin başarılı olabilmelerinin yolu çalışanın örgütüne gösterdiği sadakat ve inançla orantılı olarak biçimlenmektedir. Arzu edilen seviyede bağlılık gösteren çalışanın sergileyeceği performans örgütteki verimi, niteliği ve sunulan hizmet anlayışının kalitesini artırmakla birlikte; örgütün büyümesi, gelişmesini sağlayarak etkinliğini yükseltmektedir (Zeffane, 1994: 978). Örgütsel bağlılık, örgütün başarılı olabilmesi için yaşamsal bir öneme sahiptir (Dick ve Metcalfe, 2001: 112). Örgütün elde edeceği başarı, örgütsel bağlılık duygusu yüksek seviyede olan çalışanların emekleri ile ilişkilendirilmektedir (Bodjrenou vd., 2019: 277).

Örgütsel bağlılık, kişinin çalışma yaşamının gündelik hayatında da kapladığı yer olarak bireyin hayata bakışında işini ne düzeyde merkezde tuttuğu ile ilgili olmaktadır. Bu doğrultuda yapılan araştırmaların temelini işe ve iş yerine aidiyet duygusunun çalışanların işten ayrılma niyetlerini ne düzeyde etkileyip etkilemediği oluşturmaktadır (Demircan Çakar ve Ceylan, 2005: 57).

Örgütsel bağlılık duygusuna sahip olan çalışanlar daha ılımlı, işten tatmin olma düzeyleri daha yüksek, daha yaratıcı olmakta, daha üst seviyede sorumluluk almakta ve sadakat göstermektedirler (Balcı, 2003: 78). Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, bağlılıkla ilişkilendirilen eylemlerde bulunarak hem örgütün çıkarlarını; hem de kendi çıkarlarını gözetmektedirler (Wiener, 1982: 421).

Örgütsel bağlılık bir kavram olmaktan çok örgütlerin yaşamsal fonksiyonlarında önemli bir rol üstlenmektedir. Örgütsel bağlılığın önemi geçen süre zarfı içerisinde daha belirginleşmeye başlamıştır (Çöl, 2004; Balay, 2000). Örgütsel bağlılığın bu denli önem arz etmesinin nedenlerine aşağıda yer verilmektedir. Bunlar (Özsoy vd., 2001):

- Örgütsel bağlılığın talep edilen iş eylemi ile bağlantılı olması,
- Örgütsel bağlılık davranışının gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde iş doyumundan (işten ayrılma sebebi olarak) daha etkili olduğu,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların daha olumlu bir performans göstermeleri,

- Örgütsel bağlılığın çalışanların örgütsel etkililiğini olumlu yönde etkilemesi,
- Örgütsel bağlılığa sahip çalışanların özgüven, benlik ve doğruluk gibi örgütsel vatandaşlık eylemlerini etkilemesi.

Örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara karşı duyulan derin bağlılık, çalışan için oldukça önemli ve uyarılması bir o kadar zor bir güdü şeklidir. Bu şekilde motive olma devamlılığı sağlayarak, performansı artırmakta ve verimliliği yükseltmektedir. Örgütsel yapının başarı gösterebilmesi için odaklanmaya dayalı performans ve yaratıcılık gerekmektedir (Şenel, 2019: 74).

Örgütün başarısını kendi başarısıyla özdeşleştirebilen, çalıştığı örgütü kendisinin gibi algılayabilen, bedensel ve fiziksel bir emek paylaşımından ziyade duygusal bir bağlılık ve yakınlık kuran, kendini iyi hisseden ve bu hissten emin olan çalışanların yer aldığı bir örgütün başarılı olamama durumu çok düşük bir ihtimal olmaktadır.

2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık kavramı üzerine alan yazında yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığın alt boyutlardan oluştuğu ve bu alt boyutların örgütsel bağlılık algısının gelişim sürecinde etkin rol oynadığı görülmektedir.

Örgütsel bağlılık teorisi, örgütlerin çalışanlarından hangi inanç ve duyguları beklediklerini, bu inanç ve gücü nasıl sergileyeceklerine yönelik örgütsel inancı ve çalışanların da örgütten beklentilerini karşılıklı bildirmesi şeklinde ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık, iş görenin birçok yönden örgütle özdeşleşmesi, bütünleşmesi başka bir ifadeyle örgütü kabullenme ve örgütle uyumlanma hali olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütle çalışan arasında kurulan iletişimin etkinliği ile sınırları genişletme işlevidir.

Örgütlerin devamlılığını sağlayan ve itibarlı olarak anılmasına imkân tanıyan en önemli unsur örgütlerin nitelikli çalışanları bünyesinde bulundurmasıdır. Nitelikli

Çalışanlardan oluşan örgütler, sürdürülebilirlik ve başarı açısından önemli bir güce ve fırsata sahip olmaktadır.

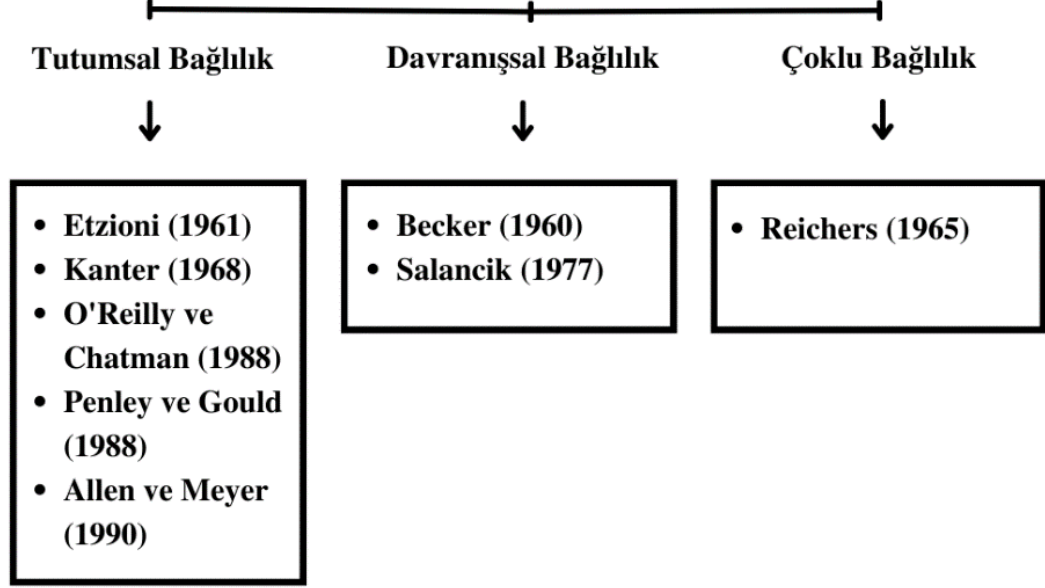
Bu durumu Swailes (2002: 159); “rgtsel bağlılığa sahip olan çalışan, örgütün amaçlarına, değerlerine içten gelen bir inançla sarılır ve rgt kabullenir” şeklinde ifade etmektedir. Örgüte olan bağlılığın gönüllü olarak iten gelmesinin ve örgüt için çalışmayı sürdürmenin güçlü bir irade ile mümkün olabildiğinin altını çizmektedir.

Günümüzde çoğu iş, nesnelerden çok insanlarla ilgilidir. Mekanik yapılardansa insanlar arası ilişkilere ilişkin yapıları gerekli kılmaktadır. Endüstri sonrası toplumlarda, işlerin temel gerçekliği makinelerle değil, insanlarla kurulan iletişimle şekillenmektedir (Hochschild, 2012: 9). Dolayısıyla, fiziksel emekten, fikri emeğe, sonrasında da duygusal emeğe dönüşüm sürecindeki itici kuvvete temel olarak sektörel dönüşüm gösterilmektedir (Güngör Delen, 2017: 23). Sektörel dönüşümün etkisinin her alanda görünür olması ve iş hayatında karşılık bulmasının temelini çalışanların oluşturduğu fark edilmiştir. Bu durum çalışanların psikolojik, duygusal ve manevi yönlerinin dikkate alınmasını ve bu doğrultuda yeni yaklaşımlar geliştirmeyi gerekli kılmıştır (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 313).

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili ifade edilen sınıflandırma ve boyutlar bu anlayışın bir sonucu olarak geliştirilmiştir. Dolayısıyla rgtsel bağlılık kavramının nasıl algılandığı ve sürecin nasıl işlediğini anlamak önemli olmaktadır. Alan yazında örgütsel bağlılık kavramının sınıflandırılması ve boyutları incelendiğinde ilk olarak Becker (1960) tarafından örgütsel bağlılık kavramının sınıflandırıldığı bilinmektedir. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması üzerine yapılan diğer çalışmalarda ise Becker’in yaptığı sınıflandırmaların yanında daha sonraları farklı sınıflandırmaların eklendiği görülmektedir. Bu eklemelerin nedenleri ise bağlılıkla yaşanan psikolojik farklılık ve bağlılıkla birlikte ortaya çıkan tutumlar olarak gösterilmektedir (Eğriboyun, 2013: 40).

İnce ve Gl (2005), rgtsel bağlılığın sınıflandırılması ve örgütsel bağlılık anlayışının gelişim süreci üzerine yaptıkları çalışmada; örgütlerin arzu ettikleri bağlılık türlerinin çalışanlar nezdinde bağlılığın içselleştirilme ve karşılık bulma seviyelerine göre farklı örgütsel bağlılık boyutlarına geçebileceğini; bunun da

zaman içerisinde çalışanların örgütün amaçları, hedefleri ve değerlerine karşı bağlılık gösterilmesi ile gerçekleşebileceğini ifade ederek Şekil 2.1.' de görüldüğü gibi sunmaktadır:



Şekil 2.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması (İnce ve Gül, 2005)

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasını gösteren şekil 2. 1. incelendiğinde; alan yazında farklı kapsamlarda araştırmalar yapıldığı için örgütsel bağlılığa ait sınıflandırmalar çeşitlilik göstermektedir.

Bu bilgiler ışığında örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasına ilişkin alan yazında genellikle 3 sınıflandırmaya ağırlık verildiği görülmektedir. Bunlar; İnce ve Gül (2005), çalışmalarında örgütsel bağlılığı; “*tutumsal (duygusal), davranışsal ve çoklu bağlılık*” biçiminde sınıflandırarak ilgili yaklaşımları alan yazına dâhil etmişlerdir.

2.2.1. Tutumsal (duygusal) bağlılık

Tutum, bireyi belli davranışlara yönlendiren eğilimler olarak adlandırılmaktadır. Bireylerin; insanlara, nesnelere, faaliyetlere, olaylara ve olgulara ilişkin yönelimini ifade etmektedir (Ceylan, 1998: 72). Tutumsal bağlılık, bireyin örgütte kalma isteği ve örgütün faydası için yoğun çaba göstermesi halidir (Tetik,

2012: 277-278). Tutumsal bağıllık, çalışanın o örgütte çalışma nedenini çalıştığı ortamı gözlemleyerek ve o ortamda çalışarak edindiği duygu deneyimleri ile oluşan duygusal bir tepkiye karşılık gelmektedir (Mottaz, 1989: 144). Tutumsal bağıllık, çalışanların örgütleriyle olan ilişkileridir. Bu ilişkiler örgütün ve çalışanın değer ve hedeflerinin uyumlu olmasına dayanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62).

Tutumsal bağıllık ile çalışan yaptığı işle özdeşleşerek bütünleşmektedir (Swales, 2004: 187). Çalışanların örgüte yönelik duyduğu güçlü bir bağ ve duygu yoğunluğu örgütle bütünleşmesini sağlamaktadır (Mize, Stanforth, Johnson, 2000: 103). Örgütle çalışanın amaç ve beklentilerinin zaman içerisinde ahenk yakalaması ile örgütle özdeşleşme mümkün olmaktadır (Lam ve Zhang, 2003: 217).

Tutumsal bağıllık, bireyin örgütüyle ne derecede bütünleşebildiği ve özdeşleşebildiği ile ilişkilendirilmektedir. Bireyin örgütsel bağıllığının göstergesi üç temel öge ile ifade edilmektedir. Bunlar (Porter vd., 1974: 603-609):

- Örgütün amaç ve değerlerine olan güçlü bir kabul ve inanç,
- Örgütün menfaati için rızaya dayalı olarak daha yoğun çaba ve gayret harcamak,
- Örgüt üyeliğinin devamına yönelik güçlü bir istek duygusu içerisinde olmak.

Çalışanların örgütte karşı karşıya kaldıkları durumlar ve içerisinde bulundukları koşullar, zihinsel dünyalarını ve psikolojilerini etkileyerek davranışlarının devamlılığını belirlemektedir. Bu devamlılık hali ise çalışanların örgütlerine bağıllıklarını sağlayacak tutumlar ile örgütsel bağıllıklarını sağlamaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 41). Bütünlük ve özdeşleşmeyi yakalayabilen çalışanların performanslarının yükseldiği, işe yönelik devamsızlıklarının azaldığı, daha çok çaba harcadıkları ve işten ayrılma niyetinden uzaklaştıkları görülmektedir (Bodjrenou vd., 2019; İnce ve Gül, 2005: 27).

Tutumsal bağıllık, örgütsel bağıllık kavramının tanımı ile eş değer olarak görülmektedir. Tutumsal bağıllığın ne anlama geldiğinin anlaşılabilmesi için kavrama yönelik yaklaşımların daha detaylı olarak ele alınması gerekmektedir. Bu

bağlamda Etzioni, Kanter, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer'in yaklaşımları ele alınarak detaylı olarak yaklaşımlar kısmında değerlendirilmektedir.

2.2.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, çalışanın davranışsal faaliyetleri olarak ifade edilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 42). Davranışsal bağlılık, sosyo-psikolojik bakış açısına dayanmaktadır. Çalışanların daha önceki tecrübeleri ve örgütle uyum gösterme davranışlarına bağlı olarak ortaya çıkan bağlılık halidir. Davranışsal bağlılık, çalışanların belli bir örgütte çalışma sürelerinin uzun olması ve bu durumun belli problemler ortaya çıkarmaya başlaması ile ilgili problemlerin üstesinden ne şekilde gelebildiklerine yönelik bir anlayışı içermektedir.

Davranışsal bağlılık sergileyen çalışanlar, örgütün belli bir eylemine bağlılık göstermektedirler. Örgütle özdeşleşmekten ziyade örgütün belli bir eylemi ile özdeşim kurmaktadır (Çöl, 2004: 47-52). Çalışan sergilediği davranışı bir müddet devam ettirmekte ve sonrasında o davranışa bağlanmaktadır. İlerleyen süreçte çalışan tarafından ilgili davranışa göre bir tutum geliştirilmekte ve bu durum o davranışın yinelenmesi ihtimalini artırmaktadır (Bayram, 2005: 129). Davranışsal bağlılık, bağlılığın dışa yansımaları veya normlara dayalı taleplerin üzerinde olarak ifade edilmektedir (Gül, 2003: 77).

Davranışsal bağlılıkta, çalışanın daha önceki deneyimlerinden beslenen davranışları onun örgüte olan bağlılığı ile ilişkilendirilmektedir. Örgütten ayrılmama, örgütte kalma arzusu taşıma ve devamsızlık yapmama gibi davranışlar örgütsel bağlılığın göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Bakan, 2011: 91).

2.2.3. Çoklu Bağlılık

Çoklu bağlılık; örgütün içinde ve dışında yer alan tüm çoklu bağlılıkların toplamından meydana gelmektedir (Saldamlı, 2009: 25). Çoklu

bağlılık örgütte yer alan çeşitli unsurların farklı seviyelerinde bağlılık ile oluşmaktadır (Gül, 2002: 49-50).

Reichers'e (1985: 469) göre örgüt, çok farklı unsurlardan oluşan sosyal bir yapıdır. Örgüte yönelik bağlılık ise bu yapıların ve bazen birbirleriyle çatışabilen bağlılıkların tümünden meydana gelmektedir. Bir diğer ifadeyle çalışanların; mesleklerine, kariyerlerine, örgütlerine, çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine, sendikalara farklı şekillerde ve düzeylerde bağlılık sergiledikleri ve bu durumun örgütsel bağlılığı etkilediği ifade edilmektedir (Wasti, 2012: 23). Örgütsel bağlılığı etkilediği düşünülen bu faktörlerin sınıflandırılması ve etkilerinin bilinmesi örgüt nezdinde önem taşımaktadır. Çalışanlar, yöneticiler, sendikalar, paydaşlar, müşteriler ve en genel manada kamuoyu; çoklu bağlılığın temel ana unsurlarını meydana getirmektedir (Saldamlı, 2009: 88). Çoklu bağlılığı oluşturan bu ana unsurlar ile oluşan bileşenler örgütsel bağlılık derecesini ve örgüte olan bağlılığın şeklini de etkilemektedir.

Örneğin bir çalışan örgütün kendisine yönelik yaklaşımını beğendiği ve kendisiyle kurulan yakınlıktan etkilendiği için örgütsel bağlılık hissedebilirken; bir başkası nitelikli ürün çıktısının sağlanması veya emeğinin karşılığını alabildiği düşüncesine sahip olduğundan örgütsel bağlılık gösterebilmektedir. Yani örgütte yer alan farklı unsurlar, farklı beklentiler ve bu beklentilerin karşılanma biçimleri çalışanların örgüte duydukları bağlılık seviyesinde önemli olmaktadır (Reichers, 1985: 467).

Örgütsel bağlılıkta, çalışanın beklenen davranışları sergilemesi ile örgütün amaç ve değerlerine uyumlu olması çalışandan beklenmektedir. Yalnız bu uyumluluk her zaman mümkün olamamaktadır. Örgütte çalışanın amaç ve değerleri uyumsuzluk gösterdiğinde çatışmaya neden olabilmektedir. Böylesi bir çatışma durumunun olması ihtimalinde dahi esas olan her çalışanın bireysel amaç ve değerlerinin korunması olmaktadır. Bu sebeple çalışanın örgütsel bağlılığı bütüncül bir şekilde tüm çalışanların aynı duyguyu göstererek veya etkileşimde bulunarak örgüte bağlılık göstermesi anlamına gelmemektedir (Balay, 2014: 35).

Bütün bu bilgiler dâhilinde örgütsel bağlılık kavramının sınıflandırılması ve ilgili boyutların vurguladıkları ortaklık gösteren yönler ve farklılık gösteren yönler ayrıca bir tablo özelinde özetlenmiştir:

Tablo 2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması ve Ortak Yönleri

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BOYUTLARI	ORTAK YÖNLER
Tutumsal (Duygusal) Bağlılık	* Kişinin psikolojisini göstermektedir. * Örgüt ve çalışan arasındaki ilişkiyi anlaşılır kılmaktadır. * Çalışanın örgütte çalışmaya devam etmesinin nedenlerini sunmaktadır.
Davranışsal Bağlılık	* Çalışanın bireysel olarak kendi değer ve amaçlarını görmesini sağlamaktadır.
Çoklu Bağlılık	* Bireyin kendini tanıması ve örgütle ne derece uyumlu veya uyumsuz olduğunu görebilmesini sağlamaktadır. * Örgütün kendisi ile uyumlu çalışanları edinmesinde referans oluşturmaktadır. * Çalışanın örgütle özdeşleşmesini ve örgüte katılımını sağlamaktadır. * Çalışan örgüt etkileşimi ile birbirine entegre olabilen bir yapının oluşumunu temellendirmektedir. * Örgüt açısından çalışanların işten ayrılmalarını azaltmakta örgütsel devamlılığa katkı sunmaktadır (İşgücü kaybını en aza indirmek).

Örgütsel bağlılık kavramının sınıflandırılmasına bakıldığında farklı disiplinlerden farklı şekillerde bağlılık türlerine uyum gösterdikleri fark edilmiştir. Bağlılık türlerinin sınıflandırılması sürecinde örgüt ve çalışan etkileşimi sergilenecek bağlılık türünü de etkilemektedir. Tutumsal (duygulara dayalı), davranışsal (eylemlere dayalı) veya çoklu (birçok etkinin entegrasyonuna dayalı) yaklaşımlar birbirleriyle çok iç içe olarak görülebilmekte; ancak birbirlerinden ince farklarla ayrılan bu üç boyutun ortak noktalarının örgüt ve birey olması; iletişime dayanması bu karmaşayı anlaşılır kılmaktadır.

Her üç boyutun ortak yönü: Çalışanın örgütte çalışmaya devam etmesinin nedenlerini sunmaktadır. Çalışanın bireysel olarak kendi değer ve amaçlarını görmesini sağlamaktadır. Bireyin kendini tanıması ve örgütle ne derece uyumlu veya uyumsuz olduğunu görebilmesine olanak tanımaktadır. Örgütün kendisi ile uyumlu

Çalışanları edinmesinde referans sağlamaktadır. Çalışanın örgütle özdeşleşmesini ve örgüte katılımını sağlamaktadır. alışan örgüt etkileşimi ile birbirine uyum sağlayabilen bir yapının oluşum temeline dayanmaktadır. Örgüt açısından çalışanların işten ayrılmalarını azaltmakta ve örgütsel devamlılığa katkı sunmaktadır.

Tablo 2.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması ve Farklı Yönleri

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BOYUTLARI	FARKLI YÖNLER
Tutumsal (Duygusal) Bağlılık	* Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılığa odaklanmaktadır. * Sosyal psikologlar davranışsal bağlılığa odaklanmaktadır. * Tutumsal bağlılık sınıflandırılmasında bireysel ve örgütsel amaçlarda uyumluluk aranmaktadır.
Davranışsal Bağlılık	* Davranışsal bağlılık sınıflandırılmasında bireylerin örgüt üyeliklerini devam ettirebilmeleri için ne yapmaları gerektiği ve ne tür davranışları sergilemeleri gibi durumlar aranmaktadır. * Tutumsal bağlılık sınıflandırılması duyguları temel dayanak noktası olarak görmektedir.
Çoklu Bağlılık	* Davranışsal bağlılık sınıflandırılmasında ise temel dayanak noktasını eylemler oluşturmaktadır. * Çoklu bağlılık sınıflandırılması içten ve dıştan olmak üzere birçok faktörü dayanak noktası olarak görmektedir. * Tutumsal bağlılık sınıflandırılmasında, çalışanın örgütün değer ve normlarını içten sahiplenerek örgüte yönelik hissettiği psikolojik bağ ile örgüte yönelik emek harcamaya gönüllü olmaktadır. * Davranışsal bağlılık sınıflandırılmasında çalışan örgütün amaç ve değerlerini kapsayan örgüte olan inancını ve bağlılığını gereklilik olarak görmek ve eylemsel olarak görünür kılmaya çalışmaktadır. * Çoklu bağlılık sınıflandırılmasında çalışanın örgütün amaç ve değerlerini kapsayan örgüte yönelik hisleri, eylemleri ve yaklaşımı ile birçok süreçten etkilenmektedir.

Örgütsel bağlılık kavramının sınıflandırılmasında boyutlar birbirlerinden ince çizgilerle ayrılmaktadır. Bu üç boyutun (tutumsal, davranışsal, çoklu) bağlılıkları sergileme biçimleri ve kendilerinden beklenen duygu, davranış edimleri hususunda farklılıklar göstermektedirler. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılığa odaklanmaktadır. Sosyal psikologlar davranışsal bağlılığa odaklanmaktadır.

Tutumsal bağlılık sınıflandırılmasında bireysel ve örgütsel amaçlarda uyumluluk aranmaktadır. Davranışsal bağlılık sınıflandırılmasında bireylerin örgüt

üyeliklerini devam ettirebilmeleri için ne yapmaları gerektiği ve ne tür davranışları sergilemeleri gibi durumlar aranmaktadır.

Tutumsal bağlılık sınıflandırılması duyguları temel dayanak noktası olarak görmektedir. Davranışsal bağlılık sınıflandırılmasında temel dayanak noktasını eylemler oluşturmaktadır.

Çoklu bağlılık sınıflandırılması içten ve dıştan olmak üzere birçok faktörü dayanak noktası olarak görmektedir.

Tutumsal bağlılık sınıflandırılmasında, çalışanın örgütün amaç ve değerlerini içselleştirerek örgüte yönelik hissettiği psikolojik bağ ile örgüt için gönüllü olarak çaba sarf etmektedir. Tutumsal bağlılık sınıflandırılmasında, çalışanın örgütün değer ve normlarını içten sahiplenerek örgüte yönelik hissettiği psikolojik bağ ile örgüte yönelik emek harcamaya gönüllü olmaktadır.

Davranışsal bağlılık sınıflandırılmasında çalışan örgütün amaç ve değerlerini kapsayan örgüte olan inancını ve bağlılığını gereklilik olarak görmek ve eylemsel olarak görünür kılmaya çalışmaktadır. Çoklu bağlılık sınıflandırılmasında çalışanın örgütün amaç ve değerlerini kapsayan örgüte yönelik hisleri, eylemleri ve yaklaşımı ile birçok süreçten etkilenmektedir.

2.3. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılık teorisi, örgütlerin çalışanlarından, hangi duygu ve davranışları beklediği ve çalışanların da örgütlerinden hangi duygu ve davranışların nasıl sergileneceğine ilişkin duygusal, davranışsal beklentilerini karşılıklı olarak bildirmesi düşüncesine dayanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62).

Örgüt yapıları içerisinde bulunan ve kendilerinden talep edilen işi yerine getirmeye çalışanların, duygusal durumlarının örgüt yapıları ile uyumlu hale getirilmesini ve örgütün de çalışanlardan beklentilerinin uygun davranışlarla sergilenebilmesini amaç edinen çalışmalar alan yazında çeşitli yaklaşımlar ile ele alınmaktadır. Örgütsel bağlılık, 1956 yılında alan yazında ilk defa Whyte tarafından tanımlanmıştır. Whyte' ten bugüne kadar kavram birden fazla araştırmacı tarafından

araştırma konusu olmuştur. Yapılan araştırmalar ve çalışmalarla çeşitli modeller geliştirilmiştir.

Alan yazında ortaya konulan bu yaklaşımlar şu şekildedir (Gül, 2002; Saldamlı, 2009; Tufail, Zia, Khan ve Irfan, 2012; Wasti, 2012):

- Etzioni (1961) Yaklaşımı
- Kanter (1968) Yaklaşımı
- O'Reilly ve Chatman(1986) Yaklaşımı
- Penley ve Gould (1988) Yaklaşımı
- Allen ve Meyer (1990) Yaklaşımı

Alan yazında ortaya konulan bu örgütsel bağlılık yaklaşımlarına sırasıyla yer verilerek aşağıda her bir yaklaşım detaylandırılmaktadır.

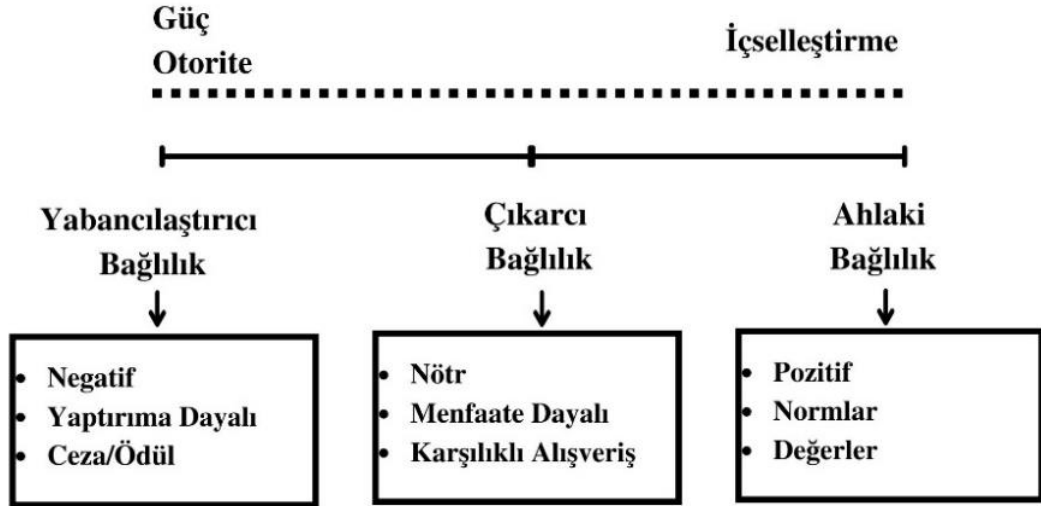
2.3.1. Etzioni (1961) Yaklaşımı

Örgütsel bağlılıkla ilgili alan yazına bakıldığında, örgütsel bağlılığı katılım boyutlarıyla ilk olarak Etzioni (1961) ele almıştır. Örgütsel bağlılığı çalışanların sürece iştiraki olarak belirten Etzioni (1964,1975,1997) çalışanların örgüte olan bağlılıklarının ana unsuru olarak örgütün çalışan üzerindeki baskı ve yetki gücünün olduğunu ifade etmektedir.

Örgütlerin uyum sistemleri ile çalışanın bu uyum sistemine yönelim şekilleri, örgütlerin çalışan üzerindeki güç veya yetkilerinin, örgütün üyelerinin örgüte yaklaşması ile ilişkilendirilmektedir. İlişkilendirilme ile örgütsel bağlılık, örgüt üyelerinin örgütsel emirlerine uyum göstermesi, uyum sistemine yönelim ise örgüte katılım olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel katılım ve yönelim örgütsel açıdan değerlendirildiğinde; örgüt üyelerinin yönelim derecesi yüksek ya da düşük düzeyde, yönelim yönü ise olumlu veya olumsuz şekilde belirtilmektedir (Etzioni, 1975: 3-9).

Etzioni, üyelerinin örgüte yaklaşma biçimlerine göre, en olumsuz boyutta yabancılaştırıcı, ortada etkisiz hesapçı ve en olumlu boyutta da ahlaki bağlılık olarak üç ayrı biçimde sınıflandırmaktadır (Balay, 2000: 15-16).

Ahlaki bağlılık, örgütün kuralları, değer ve normlarına inanarak bütün bunları içsel olarak kabullenmeyi içermektedir. Çıkara dayalı bağlılık, çalışanların örgüte sundukları katkı ve hizmet karşılığında elde ettikleri maddi manevi faydalarla psikolojik yönden hissettikleri bağlılığı; zorunluluğa dayalı bağlılık ise çalışanın bazı tutumlara örgüt tarafından zorlandığı ve olumsuz duyguların hissedildiği bir durumu tanımlamaktadır (Sığırı,2007: 263).



Şekil 2.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı (Etzioni, 1961)

Etzioni örgütsel bağlılığın temel nedenleri arasında örgüt üzerindeki güç ve otoritenin önemine vurgu yapmakla birlikte çalışanların örgüte karşı yaklaşımlarının bağlılığı meydana getirdiğinin üzerinde durmaktadır. Bu bağlamda Etzioni örgütsel bağlılığın üç ayrı grupta değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu gruplandırmalara aşağıda sırasıyla yer verilmektedir (Etzioni, 1975: 54):

➤ **Yabancılaştırıcı (Negatif) Bağlılık:** Çalışanların örgüte yönelik olumlu seviyede katkı sunmaları bağlılık olarak ifade edilirken, olumsuz katılım göstermeleri ise yabancılaştırıcı bağlılık şeklinde ele alınmaktadır. Bu bağlamda alt düzey katılımcıları hâkimiyet altında tutmak niyetiyle baskı ve otoritenin gösterildiği

zorlayıcı güç, çalışanların örgüte yabancılaşmasına neden olmaktadır. Zorlayıcı güce dayanan örgütlere hapishaneler, akıl hastaneleri ve orduda temel eğitim süreçlerinin verildiği birimler örnek olarak gösterilebilir. Yabancılaştırma boyutunda, baskı ve otoriteye dayanan güç çalışanların o örgütte devam etme arzusunu köreltse de dış koşullar sebebiyle, örgütte kalmak için zorunluluk duymaktadırlar (Etzioni, 1975: 9). Bu durum yabancılaştırıcı (negatif) katılım gösterme, çalışanların davranışları sınırlandırıldığı vakit meydana geldiğinden böylesi katılım çalışanın örgütü zararlı bulduğu veya cezalandırıcı gördüğü anlarda ortaya çıkmaktadır (Etzioni, 1975: 46). Bundan dolayı örgüt üyeleri psikolojik manada, örgüte bağlılık duymadığı halde zorunluluktan örgütte çalışmaya devam ederek üyeliğini sürdürmek zorunda kalmaktadırlar (Doğan ve Kılıç, 2007: 42; Mowday, vd., 1982: 21-22; Newton ve Shore, 1992: 277). Yabancılaştırıcı bağlılık, çalışanın davranışlarına ciddi bir sınırlandırma getirerek, örgütün kendisine zarar vereceği ve yaptırımında bulunacağı düşüncesi barındırdığından çalışan örgüte karşı olumsuz tutum ve yaklaşımlar sergilemektedir (Morrow, 1983: 491).

➤ **Faydacı (Çıkarıcı/ Hesapçı) Bağlılık:** Faydacı bağlılıkta kişi, güdülerini karşılayacak şekilde bağlılık göstermektedir. Çalışanın örgüte bağlılığı örgüt ile olan ilişkisinin menfaat temelli karşılıklı kazanımlara dayalı bir şekilde gelişmekte, bir başka deyişle çalışan örgütün kendisine yaptığı ödemenin karşılığı kadar bağlılık gösterme eğiliminde olmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 33). Faydacı gücün kullanıldığı örgütlerde çalışanlar, örgütlere sundukları hizmetin karşılığını tam olarak aldıklarına inandıkları için örgüte bağlılık hissetmektedirler (Etzioni, 1975: 46).

Çalışanın örgütsel bağlılığı, örgüte sağladığı katkıların karşılığında aldıklarına bağlı olarak gönüllülük esasına dayalı olmayan bir bağlılık halidir. Bu bağlılık zorunlu bir bağlılık olması nedeniyle örgüte olan bağlılık, işi kaybetmenin getireceği ekonomik külfet, başka bir iş bulmanın zorluğu, yaşadığı yeri değiştirme zorunluluğu ve aileden ayrı kalma gibi birtakım korku ve endişeli duygu durumlarından kaynaklı olmaktadır (Penley ve Gould, 1988: 47). Faydacı bağlılık türü, örgüt ve çalışanın karşılıklı alışverişine dayanmaktadır. Örgüt çalışanları örgüte katkılarının karşılığında sahip olacakları kazanımları hesap ederek kazançlı olup olmama durumlarını değerlendirerek bunun sonucunda sahip olacaklarını kişisel

olarak adil ve kendilerine yetecek düzeyde olacağını düşündüklerinde örgütte kalmayı tercih etmektedirler (Newton ve Shore, 1992: 277). Çalışanlar örgüte bağlılık düzeylerini motive olmalarını sağlayan bir araç gibi görebilmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışan örgütün kendisine ödediği ücrete karşılık gelen bir işin bir günde ne yapılması gerektiğini, ne kadara mal olur diye hesap ederek ücrete denk gelen iş miktarı kadar ürün ortaya koymaktadır (Balay, 2000: 20).

Faydacı (çıkarıcı) bağlılıkta çalışan, psikolojik boyutu ile örgüte bir yakınlık duymamaktadır. İçinde bulunduğu koşullar çalışanı örgütte kalmaya ve bağlılık göstermeye mecbur bırakmaktadır (Schein, 1978: 65).

➤ **Ahlaki (Moral/ Pozitif) Bağlılık:** Ahlaki bağlılık, çalışan tarafından örgütün değer ve normlarının içselleştirilerek bunlarla bütünleşmesi sonucunda örgüte karşı olumlu ve derin bir duygu beslemesi olarak tanımlanmaktadır (Varoğlu, 1993: 4). Ahlaki bağlılıkta çalışan için örgütün amacıyla birlikte ortaya konulan iş ve sunulan hizmet kıymetli görülmekte, çalışanın işi yapmasının önceliği örgüte verdiği bu önem ve değerden kaynaklanmaktadır (Schein, 1978: 65-67). Bu bağlılık türü ödül ve beklentilerden çok az etkilenecek, örgüte ahlaki boyuttan yakınlaşma, örgütün değer ve normlarının içselleştirilmesiyle ortaya çıkmaktadır (Morrow, 1983: 491). En olumlu uçta değerlendirilebilecek ahlaki (moral/ pozitif) bağlılığa göre örgüt çalışanı, örgüte katılımı değerli bulmakta, işini varoluş gayesi olarak değerlendirmekte, kendini çalıştığı örgüte adamakta, otoriteyle özdeşleşmektedir (Newton ve Shore, 1992: 277).

Etzioni'nin yaklaşımında ifade ettiği bu üç (yabancılaştırıcı, çıkarıcı ve ahlaki) bağlılık türü örgüt çalışanlarının içerisinde bulundukları örgüt için çalışmaya devam ettikleri süre boyunca farklı şekillerde ve çeşitli hedeflerle ortaya çıkmaktadır. Bu üç yaklaşıma ilişkin farklılıklar şu şekilde ifade edilmektedir (Bakır, 2013: 55):

➤ Pozitif/ moral bağlılığı, çalışanların örgütün değerleri ve koşullarını benimsediğinde ortaya çıkmaktadır. Çalışan yaptığı iş ve örgütün amaçlarını değerli bulduğunda örgütle bağını devam ettirmektedir.

- Nötr/ hesapçı bağıllıkta, çalışan yaptığı işle bunun sonucunda elde edeceği kazanımı arasında denge sağlanmasına yönelik bir bağıllık geliştirmektedir.
- Negatif/ yabancılaştırıcı bağıllıkta, çalışan örgüte yönelik duygusal bir yakınlık duymamakta, kendini çalışmak zorunda hissetmektedir. Çalışan bu örgütte çalışmayı bir ceza olarak görmektedir.

Sonuç olarak esas bağıllık, çalışanın örgütüne karşı sahip olduğu olumlu duygular ve gönüllük içeren yaklaşımla oluştuğu için; zorlamanın söz konusu olduğu, olumsuz duyguların beslendiği durumlarda gerçek bir bağıllıktan söz etmek pek mümkün olmamaktadır (Çakır, 2001: 51).

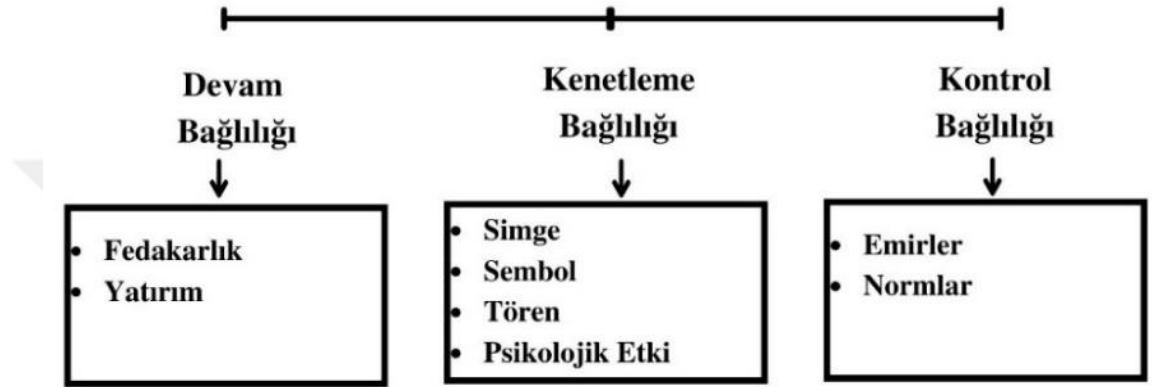
2.3.2. Kanter (1968) Yaklaşımı

Kanter, Etzioni'den farklı olarak, örgütsel bağıllığı değerlendirirken bağıllık türlerinin birbirleriyle etkileşim içerisinde olduğunu ve bir türün diğer türün güçlenmesini sağlayabileceğini ifade etmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492-493).

Örgütler sosyal sistemlerin oluştuğu yapıların başında gelmektedir. Örgütsel sistemlerin belirli beklenti, ihtiyaç ve istekleri söz konusu olmaktadır. Çalışanlar örgütlerin bu tarz beklentilerini, örgüte olumlu duygular katarak ve kendilerini örgütlerine özveriyle adanarak gerçekleştirmektedirler. Kanter'e göre bağıllık kişilik sistemi ve sosyal sistem olmak üzere iki ayrı sistemden meydana gelmektedir. Kişilik sistemleri normatif, bilişsel ve duygusal eğilimlerle oluşmaktadır. Sosyal sistem kişilerin bağıllılığıyla şekillenmektedir. Bu bağıllık sistemin sürdürülebilirliği, grup bütünlüğü ve sosyal kontrol ile mümkün olmaktadır (Kanter, 1968: 499). Sisteme bütünüyle dâhil olabilmeyi sağlayan bu bağıllık yapıları Kanter'in örgütsel bağıllığa ilişkin görüşlerini temellendirmektedir.

Kanter örgütsel bağıllığı, bireylerin bağıllıklarını sahip oldukları inanç ve gücü sosyal sisteme aktarmaya istek göstermeleri, arzu ve ihtiyaçlarını tatmin edecek sosyal bağlantılarla kişiliklerinin bütünleşmesi olarak tanımlamaktadır (Kanter, 1968: 499).

Kanter, örgütün uyulmasını istediği kuralların ve çalışanlardan talep edilen eylemlerin ahlaki değerlerle uyumlu olduğunu ifade etmektedir. Yani kişinin örgütün norm ve değerlerini sosyal biçimlendirici bir rehber olarak değerlendirmektedir. Bu nedenle örgütün kurallarına itaat etmenin ve kuralların getirilerine uygun davranmanın gerekliliğini vurgulamaktadır (Çetin ve Kayır, 2010: 44).



Şekil 2.3. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı (Kanter,1968)

Kanter'e göre, örgüt tarafından çalışanlardan beklenen davranış türleri ve bunların beklenme şekilleri farklı bağlılık türlerini doğurmaktadır. Bu beklentilerden şekillenen üç farklı bağlılık türü söz konusu olmaktadır. Bu bağlılık türleri; devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı şeklindedir. İlgili bağlılık türlerine sırasıyla aşağıda yer verilmektedir (Kanter, 1968: 500):

➤ **Devam Bağlılığı:** Kanter, devam bağlılığını çalışanların kendilerini örgütün sürekliliği için adanmaları şeklinde belirtmektedir. Çalışanların örgütlerine karşı bilişsel eğilimlerini kapsayan, devam bağlılık algı seviyeleri örgüt üyeliğinin sürdürülmesi anlamında bireyin çıkarlarına göre biçimlenmektedir. Örgütten kalmanın getireceği kazanımların örgütten ayrılmanın getireceği kazanımlardan daha fazla olacağını düşünen çalışanlar, örgütte çalışmaya devam etmektedirler (Kanter, 1968: 501-504).

Bir bakıma örgütten ayrılmanın getireceği mali kazanım örgütten kalmanın mevcut koşullar altında sunduğu mali kazanımın altındaysa aradaki dengeyi devam bağlılığıyla sağlamaya çalışmaktadır.

Bu bağıllık türünün temelini kişinin örgütün varlığını devam ettirmesi oluşturmaktadır. Kişinin örgüte yönelik sergilediği tutum ve davranışların kişinin iç dünyasındaki etkisi bağıllığını derecelendirmektedir. Bu nedenle kişi örgütle ilgili değerlendirmeleri olumlu veya olumsuz olacak biçimde net bir tutumla ödül temelli beklentiye dayalı bir yaklaşım sergileyerek yerine getirmektedir (Kanter, 1968: 500-501). Kişinin örgüte girmek ve örgütte kalıcı olmak için göstermiş olduğu çaba, sergilediği gayret ve özveri, kişinin örgütün devamlılığını istemesinde itici bir güç rolü üstlenmektedir. Bu durumda, örgütün başarısı ve varlığının devamı için kişi özverisini hesap ederek daha fazla emek harcamaktan çekinmemektedir. Aynı zamanda örgütten ayrılmanın kendisine yaratacağı zorluklar ve maliyet kaybı etkili olmaktadır (Kanter, 1968: 502-503; İllez, 2012: 33).

Kanter, çalışanların gösterdiği bu bağıllık yaklaşımlarının özveri ve yatırım olarak iki unsurla şekillendiğinin altını çizmektedir. Buna göre, örgüt üyeliğinin devam etmesi adına kişinin özel olarak değer verdiği bazı şeylerden vazgeçme ve feragat etme kararı alması fedakârca davrandığının kanıtı olarak görülmektedir. Bu nedenle örgüt üyeliğine devam etme kararı alınırken, kişi fedakâr davrandığını düşündüğünde, o örgütün üyesi olmak daha anlamlı ve değerli bir hale dönüşmektedir. Yatırım ise örgütsel kaynakların kişinin çıkarları ile ilgili olan kısmıdır. Bu manada kişinin örgüt üyeliğini sürdürme yönelimi, maddi (parasal) ya da manevi (zaman, enerji) değerlerden sağlayacağı kişisel çıkarlara göre biçimlenmektedir. Böylelikle kişi örgütte çalışmaya devam ettiği müddetçe örgüte yaptığı yatırımlarla ilgili o seviyede kazanımlar elde etmeyi ummaktadır (Kanter, 1968: 505-506).

➤ ***Kenetlenme Bağıllığı:*** Kanter'in kavram olarak birleşme anlamına da gelen kenetlenme bağıllığı, çalışanların önceki sosyal ilişkilerinden vazgeçmesi veya örgüte yönelik ekip üyeliği ve benimsemeyi artıracak sembol, simge ve ritüellere katılım göstermeyi sağlayan araçlarla bir örgütte bulunan sosyal ilişkilerle bağ kurması şeklinde ifade edilmektedir (Gül, 2002: 42). Örgütün sosyal ilişkiler ağını ifade eden kenetlenme bağıllığı, çalışanların herhangi bir grup üyeliğine bağlanmasıdır. Bu bağıllık türünde çalışanlar, örgüte veya örgüt çalışanlarına karşı güçlü bir bağıllık hissetmektedir. Kişinin örgüt ortamında diğer üyelerle yakından

ilgilenerek, katılım göstermesi, iş birliğine girmesi, kişisel açıdan doyuma ulaşmasını da sağlamaktadır. Bağlı bulunduğu grup içi ilişkilerin güçlü olması ise bağlılık seviyesini artırmaktadır (Kanter, 1968: 500).

Kişinin gruba yönelik olarak olumlu duygular beslemesi ve göstermesi ile bağlılık gerçekleşmektedir. Kişi içinde bulunduğu grupla ilişki kurarak gruba aidiyetini göstermekte ve bu şekilde grubun üyesi olmasından dolayı duygusal bir tatmin yaşamaktadır. Bunun neticesinde kişi örgüte bağlanmaktadır. Bu bağlılıkta psikolojik etkinin önemi fark edildiğinden, çalışanlar için güçlü bir aidiyet duygusu oluşturabilmek örgütler tarafından çalışanların psikolojik bağ kurabilmeleri ve kenetlenme davranışında bulunabilmeleri adına birçok farklı şekilde uyum programları gerçekleştirilmektedir. Örgütsel açıdan hem örgüt kültürünün görünebilir olması hem de çalışan nezdinde anlaşılabilir karşılık bulması sosyal manada bir dayanışma ortamı oluşturmaktadır. Böylelikle örgüt tarafından benimsenmesi istenen norm ve değerler, çalışmada uyum ve kenetlenme ile bağlılık olarak karşılık bulmaktadır. Bütün bu araç ve programlar çalışanların birbirleriyle iletişim kurmalarına ve daha yakın ilişkide bulunmalarına yardımcı olarak kenetlenme bağlılığını artırmaktadır. Bu sayede üyeler arasında gelişen birlik, beraberlik duygusu ve kolektif bilinçle dışarıdan gelebilecek olumsuz durumlara yönelik ortaklık duygusuyla daha güçlü olmaktadır (Kanter 1968: 507; Demirgil, 2008: 48).

➤ **Kontrol Bağlılığı:** Kanter'in sınıflandırma yaptığı bir diğer bağlılık türü kontrol bağlılığıdır. Kontrol bağlılığı, kişinin norm ve kurallara bağlı olması ile ilgili bir bağlılıktır. Kontrol bağlılığı, çalışan davranışlarını örgüt normlarına uygun şekilde biçimlendirme anlayışına dayanmaktadır. Çalışanların örgütsel etkinlikler esnasında örgütün değer, norm ve kurallarına uygun şekilde davranış sergilediklerine inandıkları düzeyde kontrol bağlılıkları oluşmaktadır. Bu sebeple grup ve grup üyeleri örgütün değer ve normlarını kendilerinden beklenen davranışları geliştirmede rehber olarak görmektedir (Kanter, 1968: 499-501).

Çalışanlar bu beklentileri gerçekleştirebilmek adına davranışlarını düzenleyerek kendileri ile örgütün değerleri arasında uyumluluğu gözeterek

örgütün arzu ettiği şekilde davranışlarda bulunmaktadır (Sökmen, 2000: 36; Samadov, 2006: 78).

Kontrol bağlılığının temelini çalışanın örgütün değer ve normlarına karşı geliştirdiği tutuma yönelik sergilenen davranışlar oluşturmaktadır. Çalışanlar örgütün değer ve normları ile kendi değer ve normları örtüştüğü takdirde bu davranış ve normlara uyum sağlamak için daha fazla çaba harcamaktadır (Varoğlu, 1993: 6).

Kanter'in geliştirdiği bu üç bağlılık türü birbirlerinden farklılık göstermekte ancak çeşitli yönlerden de birbirleriyle etkileşim içerisinde bulunmaktadır. Örgütler adına tam manasıyla bağlılıktan söz edebilmek için (devam, kenetlenme, kontrol) üç yaklaşıma da bir arada yer verilmelidir (Varoğlu, 1993: 7).

Devam bağlılığının daha etkin olduğu örgütlerde çalışanların örgütlerinde kalma istekleri kenetlenme ve kontrol bağlılık boyutlarına göre daha fazla olduğu, kenetlenme bağlılığının etkin olduğu örgütlerde çalışanların tutum ve davranışlarının örgütü dışarıdan gelecek tehlikelere yönelik daha korunaklı hale getirdiği, kontrol bağlılığının etkin olduğu örgütlerde ise çalışanların örgütün değer ve normlarıyla daha uyumlu bir yapıya dönüştürdüğü yaklaşımında bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 32).

2.3.3. O'Reilly ve Chatman (1986) Yaklaşımı

Bağlılıkla ilgili bu yaklaşımda ana noktayı kişilerin örgüte karşı hissettikleri psikolojik bağlanma oluşturmaktadır. Psikolojik bağlanma, kişinin kendisini tanımlamasıyla başlayan bir kişiye, bir nesneye, gruba veya örgüte olan bağlanmanın, onların tutumları, değerleri ve amaçlarıyla özdeşleşmenin neticesinde ortaya çıkan durum olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik bağlanma; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere birbirine bağlı olmayan üç esasa dayanmaktadır. Kişinin dışarıdan gelecek ödüller için 'uyum' göstermesi, yoğun bir bağlanma isteği ile örgütle 'özdeşleşmesi', kendi değerleriyle örgütün değerlerini uyumlu hale getirmek için örgütsel değerleri 'içselleştirmesi' söz konusu olmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492-493).



Şekil 2. 4. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı (O'Reilly ve Chatman, 1986)

O'Reilly ve Chatman'e göre, örgüt tarafından çalışanlardan beklenen bağlanma psikolojik bağlanma şeklinde olmakta ve bunlar farklı bağlılık türlerini doğurmaktadır. Bu yaklaşımla şekillenen üç farklı bağlılık türü söz konusu olmaktadır. Bu bağlılık türleri; uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığıdır. İlgili bağlılık türlerine sırasıyla aşağıda yer verilmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493):

➤ **Uyum Bağlılığı:** Uyum bağlılığı yaklaşımında bağlılığın ilk aşaması uyumdur ve bu boyutta kişi örgüte yüzeysel bir şekilde bağlanmaktadır. Örgütle olan ilişkisinde duyguları söz konusu olmamaktadır. Kişi örgütün değerlerine inanarak veya içinden gelerek örgütün amaçlarına yüzeysel bir şekilde bağlılık göstermektedir. Kişi işini sevdiği ve istediği için değil yapmak zorunda olduğu için yapmaktadır (Balcı, 2003: 28; Bakan, 2011: 86-87).

Uyum, kişinin örgütün işleyiş ve şartlarına rıza göstermesiyle, bir başka deyişle, araçsal algılarına ilişkin bir durumdur. Buna göre uyum bağlılığında, kişi belirli dışsal ödüllere erişebilmek adına örgüte bir aracı anlamı yüklemekte, bu sebeple örgütsel ödüller boyutunda tutumlarını örgütün beklentilerine göre değişime uğratmaktadır. Uyum inanç ve değerler paylaşıldığı için değil, tutum ve davranışlar kazanıldığı zaman sağlanmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).

Örgütteki sorumluluk, yetki, pozisyon, prosedürle birlikte etkinlikler çalışanların uyumunu destekleyici araçlar olarak görülmektedir. Bununla birlikte çalışan bağlılığı bir çıkar karşılığında (araçsal bağlılık) olarak görmektedir. Uyum bağlılığı çıkar ilişkisine dayandığından kişi beklediği ödeme, prim, görevde terfi gibi

çıkarlarına ulaşabilmek adına gruba uyum sağlamaktadır (Balay, 2000: 96). Böylesi bir durumda, araçsal bir nitelik taşıyan uyum, örgütün zamanla, yoğun bir şekilde maddi olarak kontrol uygulamasına sebebiyet vermektedir. Bir başka deyişle, dışsal motivasyon ve cezalandırma, yalnızca aracı bir rol üstlenerek davranışı belirleyen ve buna uygun olarak hareket edilmesini sağlayan bir örgütsel terbiye aracı olarak kullanılan güç haline gelmektedir (Wiener, 1982: 421-424).

Ancak çalışan beklentilerinin karşılanmadığını ve ileride de karşılanmayacağını düşünmeye başlaması halinde, uyum göstermekten vazgeçmesi, verimliliğin düşmesine ve başka bir iş arayışına girmesine sebep olmaktadır (Bakan, 2011: 86-87).

➤ **Özdeşleşme Bağlılığı:** Örgütsel bağlılığın ikinci boyutu olan özdeşleşme bağlılığı, kişinin örgütle arasında kurduğu bağa dayalı olarak örgütün önemli bir unsuru olma isteğiyle ilgili bir durumdur. O'Reilly ve Chatman'a göre kişiyle örgüt arasındaki bağın gelişmesini sağlayan en ana unsur özdeşleşmektir. Bu kişisel tutumların örgütsel amaç ve değerlerle özdeşleşmesi olarak ifade edilmektedir. Bu açıdan kişi örgütsel amaç ve değerlerle özdeşleşmeyi tercih ettiğinde bağlı bulunduğu gruba ait olduğu hissini yaşayarak gurur duymaktadır. Grupla özdeşim gösteren kişi grubun bir parçası olmaktan duyduğu memnuniyetle ilişkili olarak örgütün değerlerine saygı göstermektedir (Becker vd., 1996: 465). Buna sebep olarak kişinin doyum sağlamak adına grup üyeleri ile etkileşime geçmesi ve iletişim kurması gösterilmektedir. Böylelikle kişinin örgüt üyeleriyle kurduğu iletişim ölçüsünde tutum ve davranışlarında değişiklik oluşmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493; İlsev, 1997: 12; İnce ve Gül, 2005: 35-36).

Neticede bu yaklaşımda özdeşleşme kişinin, örgütün bakış açılarını kabullenme derecesini yansıtmaya işlevi görmektedir. Kişi sosyal ilişkiler sebebiyle örgütün amaçlarını, iş yapma biçimlerini ve değerlerini kendi değerleriyle bütünleştirmekte ve böylelikle uyum bağlılığına yönelik arzu edilen bağlılığı göstermiş olmaktadır (Deliveli, 2018: 122). Özdeşleşme bağlılığında, mantıksal bir yaklaşımdan ziyade kişi daha çok duygularıyla hareket etmektedir. Çalışanın işe başlamasıyla birlikte şahsi çıkarlarını arka plana atarak örgütün çıkarlarını temel

amaç olarak görmeye başladığında kişide özdeşleşme bağlılığının varlığından söz edilebilmektedir (Başaran, 2000: 233).

➤ **İçselleştirme Bağlılığı:** Örgütsel bağlılığın üçüncü ve son boyutu içselleştirme yaklaşımıdır. Bu bağlılık boyutunda, çalışan için kişisel ve örgütsel tutum, davranış ve değerler arasındaki uyumluluk anlamlı bir belirteç şeklinde değerlendirilmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986). Kişinin tutum, davranış ve değerlerinin, örgütün diğer çalışanları ile benzerlik göstermesinin kişide oluşturacağı etki, kişinin bağlılığının ortaya çıkma düzeyini göstermektedir (Balay, 2000: 72).

Bu bağlılığın kendi devamlılığını sürdürebilmesi kişinin geçmiş tutum ve davranış etkilerinden bağımsız olmasını sağlamaktadır. Ancak başarılması zaman ve emek bakımından kolay olmamaktadır. Bir defa gerçekleştiğinde, yeniden çaba harcamaya gerek duyulmadan devam etmektedir. Kişi, yeni görüşleri, değişim, tutum ve davranışları kendisine ait hissetmekte, böylece zorlama ve baskı olmadan bütüncül olarak örgüt ve örgütle ilgili olan kural ve değerleri kabullenmektedir. Kişi bütün bunları içtenlikle kabul etmekte ve benimsemektedir (Handy, 1985: 140; Balay, 2000: 101). Bu bağlılıkta güçlü örgütsel değerler bulunmaktadır. Güçlü örgütsel değerler içten gelen ve sıklıkla paylaşılan değerlerden oluşmaktadır. Bu tür değerler, davranışları, tutum ve düşünceleri anlık olarak değil nihai hedefe yöneltmektedir (Chatman, 1991: 460). Bu nedenle içsel bağlılığa sahip olan çalışanlar örgütler tarafından en temel değerler olarak kabul edilmektedir.

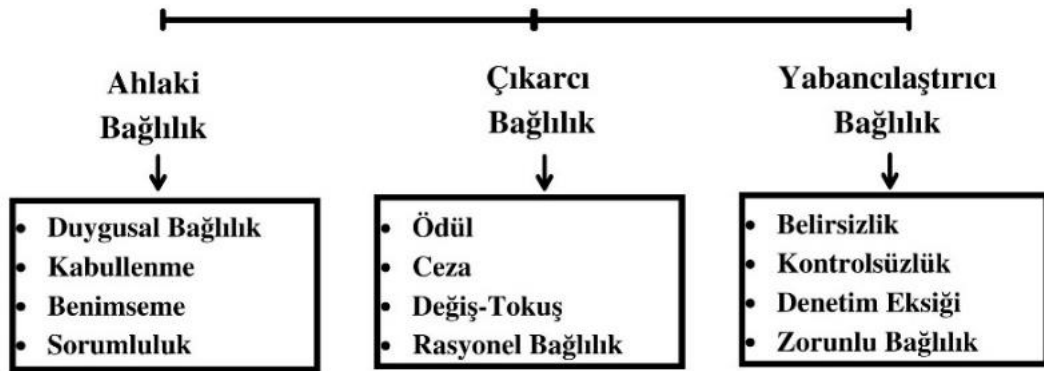
O' Reilly ve Chatman'ın geliştirdiği bu üç bağlılık türü birbirlerinden farklılık göstermekte ancak çeşitli yönlerden de birbirleriyle etkileşim içerisinde bulunmaktadır. Örgütler adına tam manasıyla bağlılıktan söz edebilmek için (uyum, özdeşleşme ve içselleştirme) boyutları doğru değerlendirilmelidir.

Neticede bu üç yaklaşım türü değerlendirildiğinde kişi cezadan kaçınmak ve ödüle ulaşabilmek için gruba uyum sağlamakta, yüzeysel bir bağlılık sergilemektedir. Özdeşleşme boyutunda kişi örgütün bakış açısını kendi bakış açısıyla bütünleştirmekte ve eylemlerini bu doğrultuda gerçekleştirmektedir. İçselleştirme boyutunda ise, kişi o örgüte duyduğu memnuniyetle ilişkili olarak örgüt ve kendi değerleri arasında bir denge kurmaktadır.

Örgütlerin başarılı olabilmesi örgüt üyeliğinin devamı için gönüllüğe dayalı olarak örgüt üyelerinin faydasını düşünecek şekilde, işlerin yapılabilmesi uyum düzeyinde bağlılıktan çok örgütle özdeşleşme ve içselleştirme seviyesinde bağlılık gösterilmesi ile mümkün olmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493-494).

2.3.4. Penley ve Gould (1988) Yaklaşımı

Penley ve Gould'un bağlılık yaklaşımının temel esası Etzioni'nin örgüte katılım modelinden oluşmaktadır. Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı olarak sınıflandırma yaptığı yaklaşımı örgütsel bağlılığın tanımlanmasına yönelik düşünceye katılmakla birlikte birçok açıdan da yetersiz görülmektedir. Özellikle modelin kavramsallaştırılmasına yönelik karmaşanın varlığı Penley ve Gould'un bu hususta bir değerlendirmede bulunarak ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılıkları ayrı başlıklar olarak ifade edilmesinin gerekliliğini vurgulamıştır. Etzioni'nin yaklaşımında ifade edilen duygusal içerikli olan ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılıkların birbirleriyle ilişkisinin yeterince net olmadığına anlaşılmaması bu yaklaşımın temel çıkış noktasını oluşturmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 36-37).



Şekil 2.5. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı (Penley ve Gould, 1988)

Etzioni'nin yaklaşımına daha geniş bir perspektif ve derinlikle yaklaşan Penley ve Gould yaklaşımında örgüt üyelerinin katılım seviyesini “ahlaki bağlılık, çıkarıcı/ hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık” olmak üzere üç farklı boyuttan

bahsetmektedir (Penley ve Gould, 1988: 46-88). Bu boyutlara aşağıda sırasıyla yer verilmektedir:

➤ **Ahlaki Bağlılık:** Penley ve Gould'a göre (1988: 46-88) örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel amaçları kabullenme ve özdeşleşmeye yönelik tutumlarını yansıtmaktadır. Ahlaki bağlılık gösteren çalışan örgütün amaç ve hedefleriyle özdeşleşmeyi tercih etmektedir. Ahlaki bağlılık, kişinin örgütün amaç ve değerlerini kabullenmesiyle başlamaktadır. Örgütle bütünleşmeyi ahlaki gören çalışan örgütün hedef ve amaçlarına erişmesinde emek harcamaktan çekinmemektedir. Böylelikle örgütün başarılı veya başarısız olması durumlarında kendine pay çıkarmakta, hatta kendisini sorumlu hissedebilmektedir. Ahlaki bağlılık, duygusal bir bağlılık gösterme olarak ifade edilebilmektedir. Bundan dolayı örgütün hedeflerini kendi hedefleri gibi görmesi çalışan açısından örgütü daha öznelletirmekte, örgüt açısından ise motivasyonu yüksek çalışan verimliliği artırmaktadır.

➤ **Çıkarıcı Bağlılık:** Penley ve Gould yaklaşımında çıkarıcı bağlılık, çalışanla örgüt arasındaki alışveriş ilişkisine dayanmaktadır. Bu yaklaşımda örgüte bu şekilde yönelme, değiş-tokuş ilişkisi olarak görüldüğünden, belirli ödüllere ulaşmak için örgütler birer araç işlevi görmektedir. Samimiyet ve içten duygularla bağlanmanın aksine yüzeysel ve sadece ver-al anlayışına dayalı bir bağlılık olarak değerlendirilmektedir (Etzioni, 1975). Bu nedenle çalışanın hedeflediği ödüller (prim, komisyon, yükselme, ikramiye) boyutunda beklentide olmaları örgütle çalışan arasında çıkar ilişkisine neden olmaktadır. Bağlılığın göstergesi emek veya aidiyet olmamakta bağlılık maddiyata dayalı bir ilişki olmaktadır.

Çalışanlar sergiledikleri çaba kadar örgüte katkı sunduklarını düşünmekte bunun karşılığında motivasyon aracı olarak ödül ve teşvik beklentisine girmektedir. Bu beklenti sadece o ana yönelik beklentinin çok daha ötesinde geleceğe ilişkin beklentiler haline dönüşmektedir. Hatta çalışanlar örgüte sundukları katkının karşılığı olarak gelecekte bazı maddi ödüllere erişmeyi istemektedir (İnce ve Gül, 2005: 37; Samadov, 2006: 81).

➤ **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Çalışanlar alternatif iş imkânları olmadığını düşündüklerinde ve kişisel manada örgütün sunduğu veya talep ettiği şartlara yönelik

olarak kendi katılım haklarının olmadığını düşündüklerinde örgütte bulundukları zaman zarfı içerisinde örgüte yabancılaşmaktadır. Çalışan, örgütün iç çevresinin kendisini yalnız bıraktığı hissine kapılmaktadır. Kişi örgütün üyesi olmayı çok anlamlı ve değerli görmese bile örgüt üyeliğini devam ettirmektedir. Kontrolü elinde bulunduran örgüt yönetiminin kullandığı değerlendirme ölçütlerinin adil ya da adaletsiz olduğunun sorgulanmadığı veya ödül ve cezaların geçerli bir dayanağının olmadığını düşünen çalışanlar örgüte yabancılaşmaktadır (Penley ve Gould, 1988: 46-47). Çünkü çalışan kendini kısıtlanmış ve kısıtlanmış olarak hissetmektedir (Cengiz, 2001: 27-31). Yaşanan belirsizlik hissi çalışanda örgütün hedef ve değerleriyle özdeşleşmek yerine çalışanda yabancılaşmaya ve olası ilk fırsatta örgütten uzaklaşmak için arayışa neden olabilmektedir.

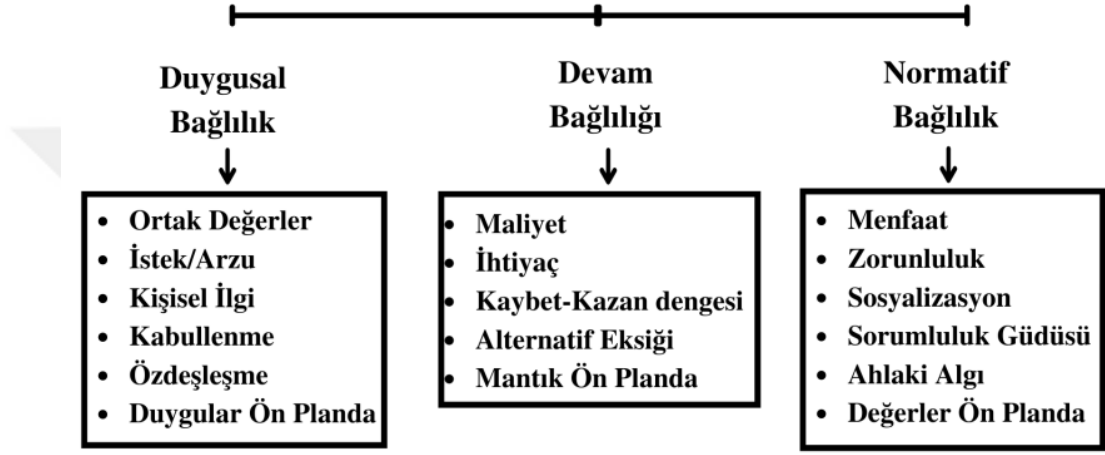
Yabancılaştırıcı bağlılık, özetle zorunluluktan kaynaklanan, çalışanın içerisinde bulunduğu örgüt tarafından dayatılan norm ve değerlerle şekillenen, çaresiz hissettiği için bulunduğu yapıya katlanmak zorunda kalan çalışan bağlılığı olarak tanımlanabilir.

Penley ve Gould (1988) yaklaşımında çalışanların yabancılaştırıcı ve çıkarıcı bağlılık türünden örgüte katılım göstermeleri, örgütle özdeşleşme ve örgütün başarısı için çaba harcamamaları yönüyle birbirleriyle benzerlik taşımaktadır. Aynı zamanda iki bağlılık arasında farklar da bulunmaktadır. Çıkarıcı bağlılık gösteren çalışanlar, çabalarının karşılığı olarak örgütsel hedeflerden faydalanamadıkları düşüncesinde olduklarında örgütten ayrılmayı seçmekte fakat yabancılaştırıcı bağlılıkta ise çalışan alternatif imkânların bulunmaması veya maddi olarak kayıp yaşamaktan çekindikleri için örgütte kalmaya devam etmektedir. Burada yabancılaştırıcı bağlılıkla ilgili önemli husus çalışan yaptığı işi sevse bile örgütte işleyen ödül ve ceza mekanizmalarının rastgele işlediğini düşündüğünde bağlılık düzeyi bu durumdan etkilenmektedir.

2.3.5. Allen ve Meyer (1990) Yaklaşımı

Alan yazında araştırmalara en çok yer verilen yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Solinger, Olffen ve Roe, 2008: 70). Allen ve Meyer (1990) bağlılığı,

çalışanın örgütle arasındaki psikolojik ilişki olarak ifade etmektedir. Bu durumu, örgüt çalışanlarının davranışları yönüyle ele almış ve göstergelerini ise kişinin örgütte kalmaya devam etmesiyle açıklamışlardır (Meyer, Irving ve Allen, 1998: 32). Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı, çalışanın örgütle arasındaki ilişkiyle şekillenen ve çalışanların bu durumdan yaptıkları çıkarımla örgütün daimi üyesi olma kararı almalarını sağlayan eylem olarak tanımlamaktadır (Saldamlı, 2009: 19).



Şekil 2.6. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı (Allen ve Meyer, 1990)

Örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşımlar arasında daha geniş bir perspektif ve derinlikle alan yazında yer bulan Allen ve Meyer yaklaşımında örgüt üyelerinin katılım seviyesini “duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık” olmak üzere üç farklı boyut olarak ele almaktadır (1990: 3). Bu boyutlara aşağıda sırasıyla yer verilmektedir:

➤ **Duygusal Bağlılık:** Bu bağlılığı Gemlik, Şişman ve Sigri (2010: 138) örgüte katılım bağlılığı duygusu ve örgütle özdeşim kurma şeklinde belirtilebilecek olumlu duygular, Chen ve Francesco (2003) ise kişinin örgütsel objelere sarılması ve bunlarla özdeşleşmesi olarak tanımlamaktadır (Chen ve Francesco, 2003: 492-493). Çalışanın örgüte yönelik duyduğu sevgi, ait olma, vefa gösterme duygularıyla örgütle arasında geliştirdiği psikolojik bir bağlılık halidir (Chang, 1999: 1260). Çalışanların örgütlerini aile, kendilerini de o ailenin parçası gibi görmelerinin getirisi olarak örgütlerine sadakat geliştirmektedirler (Bobbie, 2007: 12).

Bu bağıllıkta, kişinin örgütün amaç ve değerlerini kabullenerek örgüt için gücünün üzerinde bir çaba gösterme durumu söz konusu olmaktadır (McGee ve Ford, 1987: 638). Allen ve Meyer, kişinin kendisini örgütün bir değeri olarak görmesinin kişinin duygularını önemli düzeyde etkilediği, bundan dolayı duygusal bağıllık temelli bu boyutun kişinin örgütsel bağıllığında çok önemli bir yere sahip olduğunu, kişide oluşan güçlü bir yöneliş anlamı taşıdığını belirtmektedir (İnce ve Gül, 2005: 41). Kişinin, örgütte güçlü düzeyde duygusal bağıllık göstererek bulunması, kişinin duygusal motivasyondan kaynaklı bir ihtiyaçtan çok gönüllü bir şekilde kalma isteği olarak karşılık bulmaktadır (Balay, 2014: 27). Dolayısıyla çalışanların duygusal bağıllıkları örgütün ve bireysel değerlerin uyum sağlaması ile örgütün üyesi olmaktan memnuniyet duyan çalışan sahip olduğu değerlerle örgütün değerlerini kıyaslamakta, aradaki özdeşleşmeyi görmekte, davranışlarında da bu benimsemeyi ortaya koymaktadır. Böylelikle kendinin ve örgütün değerlerinin uyumlu olduğunu düşünen çalışanların duygusal bağıllıkları artmaktadır (Wiener, 1982: 423-424).

Güçlü duygusal bağıllık, benzer değerler ve hedeflerden fayda sağlayanlar için duygusal bağlantılar oluşturmaktadır. Bu sebeple bir hedefe yönelik duygusal bağıllık, bu durumdan istifade etmek isteyenlere ideal olarak sunulan arzuları göstermekte ve bu arzuların eyleme dökülerek sürdürülmesini sağlamaktadır (Bingham v.d., 2013: 177-178). Güçlü bir duygusal bağıllık ile kurulan güçlü bir bağın karşılıklı olarak gücü ve etkisi de o kadar büyük olmaktadır (Goleman, 2006).

➤ **Devam Bağıllığı:** Bu bağıllık, kişinin örgütte bulunduğu vakit süresince yapmış olduğu kıdem, kariyer, yükselme, ücret artışı, prim, ikramiye, özgürlük gibi yatırımlarının miktarı bağıllığının ortaya çıkmasında önem arz etmektedir. Bu yatırımlar, kişinin örgütten ayrılmasını zorlaştıracak gibi kişinin gönüllü olmasa bile koşullardan ötürü örgütte kalmasını sağlamaktadır. Kişi örgütten ayrılmanın kendisine getireceği sorumlulukların bilincinde olduğundan ayrılmak istememektedir. Samimi duygulardan ziyade çalışanın çıkarları ve şahsi beklentileri ön planda olmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 3). Kişinin kendisi ve imkânları ile

ilgili yapacağı bir değerlendirme sonucu örgütte kalma veya örgütten ayrılmanın getirilerini hesap etmesiyle, örgütte çalışmaya devam etme kararı alması bu bağlılık türünün anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır (Shaw, Delery ve Abdulla, 2003: 1023-1024; Bergman, 2006: 646). Bir başka deyişle mevcut koşullarını önüne koyduğunda ayrılmanın gelecekte getireceği yükümlüklerin bütün bunlara değip değmeyeceğini kıyaslayarak o örgütte bulunmayı arzu etmese dahi örgüt üyeliğini devam ettirmek durumunda kalmaktadır.

Kişi, örgütten ayrılması durumunda çok fazla alternatifinin olmadığını bilincinde olmaktadır. Benzeri durumu yaşayan kişilerin bazıları yeni bir iş bulmada güçlük yaşamakta veya yeni bir iş için uygun becerilere sahip olmadıklarını fark etmekte bu yüzden yeni bir arayışa girmemektedirler (Ölçüm Çetin, 2004: 95).

Devam bağlılığı olan kişilere yönelik yakından bakılarak değerlendirme yapıldığında ailevi, sağlık veya başka zorunluluktan ötürü örgüt üyeliklerini devam ettirdikleri görülmektedir. Manevi zorlanmalardan ziyade daha çok maddi boyuta yönelik bir bağlılıkla ilişkiyi sürdürmek durumunda kalmaktadırlar.

Ancak bu durum çalıştıkları iş ortamında bu kişilerin emeklerini sergilerken olumsuz duygular ve eylemlerde bulunmaları örgütsel açıdan sorun teşkil etmektedir (Ölçüm Çetin, 2004: 96).

Becker (1960), bu bağlılık boyutunda zamanın önemini altını çizmektedir. Çalışanın zamanla örgütüne sunmuş olduğu katkının, örgütten ayrılma durumunda kaybolacak endişesi, kişinin örgütüne yüksek bağlılık sergilemesine neden olmaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 555-558).

➤ **Normatif Bağlılık:** Bu bağlılık zorunluluğa dayanmaktadır. Kişi, örgüte bağlı olma zorunluluğu duymaktadır. Kişi, kendi menfaatlerinin gerekliliklerinden çok yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğu düşüncesine sahip olduğundan bu tür bir bağlılık göstermektedir. Ancak buradaki zorunluluk devam bağlılığından farklı olarak, bir menfaate dayalı değil tamamen kişinin ahlaki ve vicdani olarak bu duyguyu hissetmesinden kaynaklanan bir zorunluluk halidir. Kişi için örgütte

bulunmak ve örgüt için çalışmak temel bir sorumluluk olarak algılanmakta ve olumsuz tutumlardan uzak bir şekilde bağlılığın doğruluğuna inanılmaktadır. Bu durumda kişi örgütten ayrılmasının veya örgütte kalmasının kendi durumunu kar-zarar tablosu gibi düşünmeden davrandığından sonuçların örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi azımsanmayacak boyuttadır (Wasti, 2000: 201). Kişinin normatif bağlılığı, örgüte girmeden önceki (sosyo-kültürel, ailevi) ve girdikten sonraki (örgütsel- sosyal) tüm tecrübelerle şekillenmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 4).

Bu bağlılıkta belirleyici unsurların başında örgüt tarafından çalışanın desteklenmesi gelmektedir. Çalışanın örgüt için göstermiş olduğu çaba neticesinde kendisine sunulan fırsatlar, kişinin kendisini örgütün gözünde değerli ve önemli hissetmesini sağlamakta, böylelikle kişinin ahlaki olarak örgüte bağlılığını sağlayan değerler üzerinde etkili olmaktadır (Scholl, 1981: 594). Çalışanlar örgütün değerleri ve kendi değerler arasındaki ilişkiyi uyumlu bulduklarında örgütte çalışmayı seçmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 47).

Güçlü normatif bağlılığa sahip çalışanlar örgütün norm ve değerlerini desteklemekte, bunu ahlaken ve vicdanen doğru olduğuna inanarak yapmaktadır (Bingham vd., 2013: 177).

Duygusal, devam ve normatif bağlılığın ortak yönleri, çalışanların örgütleriyle olan ilişki biçimlerini gösteren, kişilerin örgütte kalma veya örgütten ayrılma konusundaki düşüncelerinin etkin olduğu psikolojik bir hal olması genel anlamda kişinin örgütte kalma ihtimalinin daha yüksek olduğu bir bağ oluşmasını sağlamaktadır (Chen ve Francesco, 2003: 506-509).

Allen ve Meyer'ın geliştirdiği bu üç bağlılık türü birbirlerinden farklılık göstermekte ancak çeşitli yönlerden de birbirleriyle etkileşim içerisinde bulunmaktadır. Örgütler adına tam manasıyla bağlılıktan söz edebilmek için (duygusal ve normatif) bağlılığın yüksek, devam bağlılığının da etkisini göz önünde bulundurarak yer verilmelidir. Ancak kişilerin psikolojik olarak yaklaşımları,

tutumlarının farklı oluşu bu bağlılık şeklinde de kişilere göre farklılıklar göstermektedir.

Duygusal bağlılıkta kişinin durumu istemesi söz konusu olmaktadır, devam bağlılığında kişi menfaat ve beklentilerinden dolayı, normatif bağlılıkta ise kişinin ahlaken ve vicdanen doğruluğuna inandığı için bu bağlılık oluşmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 3-4). Kişi duygusal bağlılıkta “*bu örgütte olmak istiyorum*” düşüncesine sahip olmakta, normatif bağlılıkta ise “*bu örgütte kalmalıyım*” inancı taşımaktadır (Allen, 2003: 511-513). Kişi örgütte kalmayı bir zorunluluk gördüğünden bu zorunluluğa inanmak için düşünceler geliştirmektedir (Kuvaas, 2003:195). Duygusal bağlılıkta kişi, kendini gerçekleştirme ve ihtiyaçlarının karşılanması gibi temel nedenlerle; devam bağlılığında şahsi yatırımların artması, iş imkânlarının çok olmaması ve örgütten ayrılmanın getireceği külfet gibi sebeplerle; normatif bağlılıkta, aile, çevre, sosyal ortam, iç-dış koşullar, kişilik gibi faktörlerin etkisiyle oluşan ve toplumsallaşma ile kazanılan deneyimlerden doğan bir bağlılık sergilemektedir (Beck ve Wilson, 2001: 260).

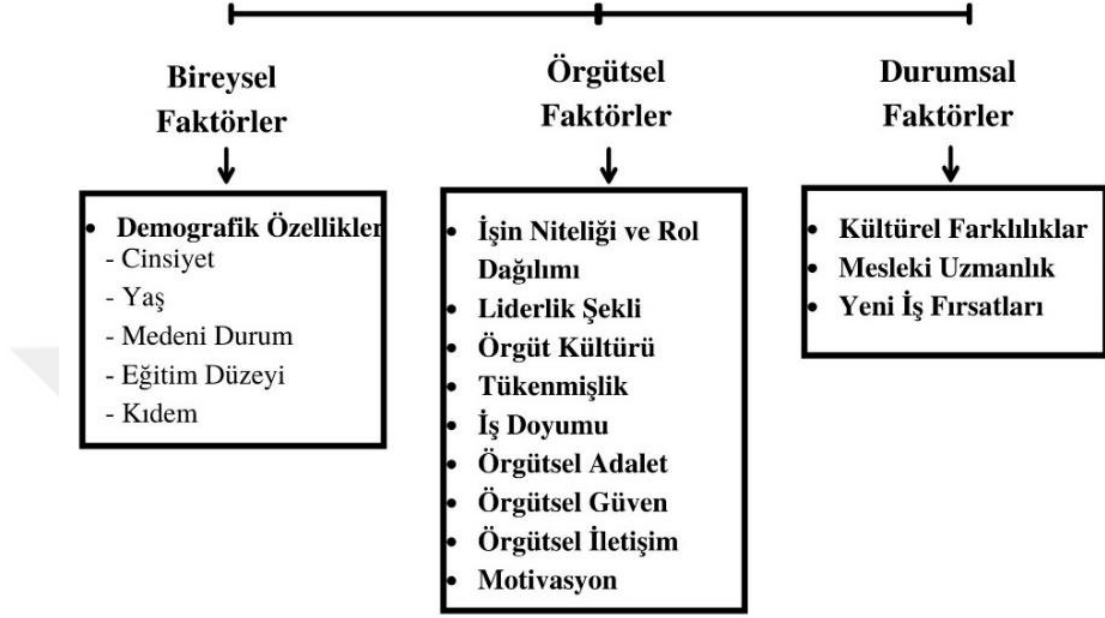
2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık, bağlılık kavramından kaynaklı olarak birden fazla değişkenden oluşmaktadır. Örgütün içinde dışında birden fazla etkinin yer alması örgütsel bağlılıkla birlikte bağlılığı etkileyen faktörlere de değinilmesini gerekli kılmaktadır.

Örgütsel bağlılığa ilişkin çok sayıda sınıflandırmayla birlikte bağlılığı etkileyen çeşitli faktörler farklı boyutlarla ele alınmıştır.

İlk olarak Koch ve Steers (1978) bu faktörler arasından demografik faktörlerin önemine dikkat çekmekteyken, Morris ve Sherman (1981) ise örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin kişinin örgütle arasındaki ilişkinin doğasına göre şekillenen örgütsel faktörler olduğuna vurgu yapmış, Buchanan (1974) ise örgütsel

bağlılığı değerlendirirken demografik ve örgütsel faktörlerin birlikte ele alınması gerektiğini ifade etmiştir (Balay, 2014: 59).



Şekil 2.7. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık kavramı, bağlılığın doğru şekilde anlaşılabilmesi sürecinde birçok faktörü etkilemektedir. Bu faktörler üç başlık halinde değerlendirilmektedir:

Bireysel Faktörler; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, kıdem demografik özellikleri ifade etmektedir. **Örgütsel Faktörler;** işin niteliği ve rol dağılımı, liderlik şekli, örgüt kültürü, tükenmişlik, iş doyumu, örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel iletişim ve motivasyon şeklindedir. Bunların haricinde **Durumsal Faktörler;** kültürel farklılıklar, mesleki anlamda uzmanlık ve yetkinlik, yeni iş fırsatları olarak sıralanmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990;181-184; Balay, 2014: 63-80).

Aşağıda sırasıyla bireysel ve örgütsel faktörlere detaylı olarak yer verilmektedir:

2.4.1. Bireysel Faktörler

2.4.1.1. Demografik Faktörler

- **Cinsiyet:** Kadın ve erkeklerin duygu dünyaları farklılık içermektedir. Kadın ve erkeklere özgü bazı özellikleri değerlendirildiğinde, kadın ve erkeklerin örgüt ve örgüt normlarını kabullenme ya da örgütün imkânlarını değerlendirme şekillerinde farklılıklar görülmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990:177). Toplumsal hayatta kadınlardan ailelerine, partnerlerine ve çocuklarına daha yoğun bağlanma davranışları geliştirmeleri kendilerinden beklenmektedir. Kadınların genetik yapıları gereği duygusal olarak bağlanma seviyelerinin daha yüksek olması, örgüt üyeliklerinde de bağlılıklarına olumlu şekilde etki edebilmektedir. Bu durum bağlılıkla ilgili çalışmalarda cinsiyetin etkisinin önemini artırıcı bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Kalleberg ve Cook, 1993: 369; Suliman ve Iles, 2000: 407-408; Aksu ve Balcı, 2009: 1469; Kıral ve Kaçar; 2016:100).

Marsden vd., (1993: 382), erkeklerin kadınlara nazaran bağlılık düzeyinin daha yüksek olduğu değerlendirmesine ulaşmıştır. Kadınların ev içerisindeki rollerinin daha aktif, sorumluluklarının daha fazla olmasının iş yaşamlarındaki rol ve sorumluluklarının önüne geçtiği, bundan dolayı örgüt üyeliklerinde örgütün beklenti ve taleplerini karşılamada yeterince karşılık verememe gibi durumlar kadınların daha düşük örgütsel bağlılık gösterme sebepleri olarak düşünülmektedir (Gökmen, 1996: 9). Toplumun kadından beklentileri, olumsuz tutumlar, ev ve işi bir arada götürebilme çabasının yarattığı stres, ahlaki normlar ve dini nedenler gibi başka unsurların da kadınların erkeklere göre örgütsel bağlılığının düşük olma nedenleri arasında gösterilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 62-63).

Başka araştırmacılar ise (Angle ve Perry, 1981: 11; Mcclurg, 1999: 22-23; Yalçın ve İplik, 2005: 395) erkek çalışanlara göre kadın çalışanların bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Bu sonuca dayanak olarak kadınların erkeklere göre iş bulma imkânlarının daha zor olduğu, erkeklerin çok daha kolay ve kısa sürede iş bulabildikleri, işle alakalı daha az engelle karşılaştıkları; daha fazla özveri göstermelerine rağmen kadınların yeni iş imkânlarına daha zor ulaşmaları gibi nedenlerden dolayı örgüt üyeliklerini devam ettirdikleri, daha yüksek bağlılık hissettikleri ve işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu belirtilmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 189; Aven, Parker ve McEvoy, 1993: 65; Ngo, Wing-Ngar ve Tsang, 1998: 253-254).

Suliman ve Iles (2000: 414-416) yaptıkları araştırmada cinsiyetle duygusal bağlılık arasında hiçbir ilişki bulunmadığını, cinsiyetle normatif bağlılık arasında çok az bir ilişkinin olduğunu, devam bağlılığı ile cinsiyet arasında negatif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

- **Yaş:** Alan yazında örgütsel bağlılığın yaşla doğru orantılı olarak arttığına dair araştırmalar yer almaktadır. Bu araştırmalar yaşın örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında olduğu görüşüne dayanmaktadır. Yaşla doğru orantılı olarak yaşla birlikte örgütsel bağlılığın artış nedenleri; yaş ilerledikçe yeni iş imkânlarının azalması, örgütte uzun zaman geçirmiş olmanın örgütsel bir konfor alanı meydana getirmesi, yaşı büyük olan çalışanların örgütsel alışkanlık kazanmış olması ve son olarak gençlere göre yaşça büyük olanların örgüte daha fazla yatırımda bulunmaları şeklinde sıralanmaktadır (Luthans, Back ve Taylor, 1987: 227; Sökmen, 2000: 51; Solmuş, 2004: 217). Çalışanların örgüte bağlanma seviyelerinde yaşın etkisi değerlendirildiğinde, yaşla birlikte uzmanlık, beceri ve yetkinliğin tecrübe ile arttığı düşüncesi, örgütsel bağlılığın da aynı şekilde arttığı ve yaşla örgütsel bağlılık arasında olumlu ilişki olduğu belirtilmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 170). Yaş diğer örgütlerin çalışanlar için çekiciliğini kaybettirmekte ve hareketliliği sınırlandırmaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 557). Yaş yükseldikçe örgütsel bağlılığın arttığı ve aralarında olumlu ilişki olduğuna yönelik çalışmaların yanı sıra Meyer, vd., (2002) örgütsel bağlılık boyutları ile yaş arasında pozitif ancak zayıf ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Yaşın duygusal bağlılık seviyesinde negatif, normatif bağlılık düzeyinde

pozitif etkileri olduğu bulgularına ulaşmıştır. Suliman ve Iles (2000: 415-416) tarafından yapılan araştırmada çalışanların yaşı ile bağıllığın duygusal, devam ve normatif bağıllık arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

➤ **Medeni Durum:** Medeni durum bakımından değerlendirildiğinde bekârların evlilere göre yükümlülüklerinin daha az olmasından dolayı örgütsel bağıllık algılarının farklılık gösterdiği ifade edilmektedir. Bekârlara nazaran evlilerin evi geçindirmek ve aileye karşı sorumlu olmak gibi davranışların kendilerinden beklenmesi ve yükümlülük doğurması, ekonomik ve toplumsal olarak beklentilerle şekillenen bir yapıyı ifade etmesinden dolayı evli çalışanların örgütten ayrılmayı düşünmeleri daha düşük, bağıllıkları ise daha yüksek olmaktadır (Balay, 2000). Bütün bu yükümlülükler ayrı olarak veya birlikte ele alındığında bekâr çalışanlara göre evli çalışanların daha fazla örgütsel bağıllık sergiledikleri görülmektedir (Solmuş, 2004: 218). Bekârların ise yukarıda bahsedilen yükümlülüklerden ayrı olarak işten ayrılma ve yeni iş bulabilme olanaklarını değerlendirme durumları daha kolay gerçekleşmektedir (Şengöz, 2015: 47). Romantik ilişkilerin, örgüte hissedilen duygusal bağıllık ve devam bağıllığı ile pozitif yönde ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Yapılan çalışmaya yönelik bu değerlendirme; kişinin bir kişiye olan bağıllığının çalıştığı örgüte karşı da bağıllık duygusu taşıyacağını göstermektedir (Çakı, Asfuroğlu ve Erbaş, 2015: 1012).

➤ **Eğitim Düzeyi:** Kişilerin hayata bakış açıları ve beklentileri üzerinde eğitim önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların eğitim düzeyleri örgüt üyeliklerine dair yaklaşımlarını ve örgütlerine yönelik beklentilerinde etkili olmaktadır. Eğitimleri için uzun vakit ve ciddi bir bütçe harcayan, özetle bedel ödeyen çalışanların örgütlerinden beklentileri eğitim düzeyi düşük olan çalışanlara göre farklılık arz etmektedir. Bir başka deyişle, eğitimleri için bedel ödeyen eğitim düzeyi yüksek çalışanlar bu bedelin karşılığını almak için farklı beklentiler içinde olmaktadır. İş yaşamı,

çalışanlar açısından para kazanma aracı olmaktan ziyade kişinin toplumdaki yerini belirlemede önemli bir değişken olarak görülmektedir (Çakır, 2001: 111). Çalışanların eğitim düzeyi ile örgütlerine yönelik bağlılıkları arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar daha fazla beklenti içerisinde olmakta (terfi, ikramiye, yükselme, ödül) ancak örgüt bu beklentileri karşılamakta yetersiz kalabilmektedir. Nihai olarak eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların örgüte bağlılıkları düşmekte; eğitim düzeyi düşük çalışanların ise örgütsel bağlılıkları yüksek seviyede olmaktadır (Keleş Çelik, 2006: 58). Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların başka örgütlere geçebilmelerinde eğitimin gücü, uzmanlık, yetkinlik ve bilgi düzeylerinin yüksek olması kariyer fırsatlarını şekillendirmede önemli bir rol üstlenmektedir. Bu vasıflara sahip çalışanlar nitelikli olarak değerlendirildiğinden yeni iş olanaklarına erişimde sıkıntı yaşamamaktayken; eğitim düzeyi düşük olan çalışanların mesleki manevralarının kısıtlayıcı olması eğitim düzeyi yüksek olanlarla aralarındaki farkı görünür kılmaktadır.

- **Kıdem:** Çalışanların üyeleri oldukları örgütte görev süreleri arttıkça, kıdemleri ve örgüte bağlılıkları doğru orantılı olarak artmaktadır. Örgüte verilen emeğin yüksek olması, örgütte geçirilen zamanın artması ve örgütün değerlerinin içselleştirilmesiyle beraber örgüte yapılan yatırımın artması işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Cohen, 1993: 145). Çalışanların örgüt üyeliklerinde örgütte uzun yıllar geçirmeleri örgütün değer ve normlarını benimsemeyi kolaylaştırmaktan çok daha fazla sonucu içeren bir faktör olarak önem taşımaktadır. Örgütle psikolojik bağ kuran çalışan örgüt ilişkisinde örgütte geçirilen zaman kadar o zamanı değerli kılan vasıflarla çalışan için daha anlamlı hale gelmektedir. Kendini gerçekleştirme imkânı bulan, örgütün ödül mekanizmalarından faydalanabilen ve yükselme olanaklarını adil olarak değerlendiren çalışan örgüt için çok daha fazlasını yapmak için istek duymaktadır. Özellikle

örgütte geçirilen çalışma süresi yukarıda bahsedilen niteliklerle desteklendiğinde çalışanların bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.

Allen ve Meyer (1990) bu hususta yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılıkla kıdem arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Bunun nedenini ise örgütte geçirilen zamana bağlı olarak kıdem artışı mümkün olabildiğinden, çalışanların da memnuniyetinin artması olarak yorumlamaktadırlar. Örgütsel bağlılık ve kıdem arasındaki ilişkiyi inceleyen Öz (2007) çalışanların kıdemlerinin arttıkça örgütsel bağlılığının da doğru orantılı olarak arttığı sonucuna erişmiştir.

2.4.2. Örgütsel Faktörler

- ***İşin Niteliği ve Rol Dağılımı:*** Çalışanın yaptığı işin, dikkat çeken özelliklerinin olması, sorumluluğu gerekli kılması, çalışanların kendini ortaya koymaları açısından önemlidir (Gürkan, 2006: 37). İşin belirli bir seviyede zorluk içermesi, emek ve belirgin beceriler istemesi, eylem yerine getirilirken özerklik tanınması, sosyal bakımdan ve toplum tarafından onay görmesi, örgütsel bağlılığı özellikle duygusal bağlılığa olumlu bakımdan etki etmektedir (Ünsal Akbıyık, 2012: 82). İşin niteliği ve rol dağılımları çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerini pozitif veya negatif doğrultuda etkilemektedir. İşin yapılma şeklinde eylemin zor veya kolay olması, çalışanı motive etme gücünün çalışanların örgütsel bağlılığını etkilediği ifade edilmektedir. Bundan ötürü kişinin yaptığı işe dair tam bilgi sahibi olması, görev ve yükümlülüklerini bilmesi, işle ilgili yetkinliğinin bulunması örgüt için olduğu kadar kişisel olarak da önem taşımaktadır (İnce ve Gül 2005: 71). Kişinin örgüt üyeliği esnasında üstlendiği görev tanımı ve yetkilerinin belirgin olması ve buna göre sorumluluk üstlenmesi işin gereklerini doğru şekilde yerine getirmesini sağlarken örgütsel bağlılığını da pozitif yönde etkilemektedir. Bununla birlikte çalışanın örgütteki rolünün açık ve net olması örgütsel çatışmayı önlemektedir.

Neticede örgüt içerisinde çalışanların rollerinin belirsiz olması ve rol çatışması yaşaması, çalışanlarda strese ve örgüte yönelik olumsuz tutum oluşturmaya sebep olabilmektedir.

Doğrudan eyleme yansımaya bile çalışanın yaşadığı çatışma ve belirsizlik psikolojik ve birçok yönden etkisini gösterebilmektedir. Çalışanın böylesi bir çatışma durumunda örgütten soğuma, kendi içine kapanma, örgüte ve iş arkadaşlarına yönelik uzaklaşma ve yaşadığı duygusal boşluk örgütsel bağlılığını olumsuz şekilde etkileyebilmektedir (Katz ve Kahn, 1997: 217; Bakan, 2011: 208). Çalışanın yaşadığı rol belirsizliği ve çatışma durumu örgüte yönelik daha düşük seviyede örgütsel bağlılık göstermesine ve başka iş imkânlarına yönelmesine neden olmaktadır (Balay, 2014: 69).

- **Liderlik Şekli:** Lider, bir arada çalıştığı kişilere yön ve amaç tayin eden, bu amacın benimsenip eyleme geçilmesini sağlayan rol model şeklinde tanımlanmaktadır. Lider, örgüte yön tayin etmek ve vizyon oluşturmaktan çok daha fazlasını yaparak tasarlananların hayata geçirilmesinde etkili olmaktadır (Karadoğan Doruk, 2009: 34). Burada örgütlerin yönetim şekillerinde liderlik anlayışı bir yönetim politikası olarak önem kazanmaktadır. Liderlik şekli çalışanların örgütün amaç ve değerlerini benimseme ve o doğrultuda çaba göstermeleri üzerinde belirginleşmekte bu durum örgütsel bağlılık seviyesini etkilemektedir (Williams ve Hazer, 1986: 219; Sharif vd.,2010: 239-240; Hulpia vd., 2012: 1745). Liderlik şekilleri özellikle liderlik davranışları bağlamında çalışanlar üzerinde etki yaratma, vizyon oluşturma, öngörü kazandırma, örnek olma, süreçte aktif rol alma becerisi aşılama ve bütün bunları yapabilmek hususunda cesaretlendirici olması gibi nedenlerle önemli bir güce sahip olmaktadır (Duygulu vd., 2011: 16). Örgütlerin yönetim şekli liderlerin davranışları ile belirginleşmektedir. Liderlerin örgütün değer ve amaçlarına gösterdikleri önem çalışanların örgütsel bağlılık seviyesinde ve örgütün verimliliğinde belirleyici olmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 63-64). Baskı kuran ve katı bir anlayışla yönetilen örgütlerin; çalışanların kararlara katılımını desteklemeyen, otoriteyi verimliliğin önünde tutan,

çalışanı sadece kas kütlesi ve üretimle görevli bir araç olarak değerlendirmesi çalışanların örgüte yönelik bağlarına zarar vermektedir. Böylesi bir ortamda yer alan çalışanlar örgüte karşı daha az sorumlu hissetmekte ve örgütle ilgili duygularını sorgulamaktadır. Ancak bütün bunların haricinde daha esnek, yapıcı, yenilikçi, çalışana değer veren ve kararlarını önemseyen örgütlerde ise çalışanların örgütsel bağlılığı artmaktadır (Varoğlu, 1993: 50; Dick ve Metcalfe, 2001: 115; Saldamlı, 2009: 36).

- **Örgüt Kültürü:** Kalkınmanın, gelişme ve ilerlemenin göstergesi ileri teknoloji değil, insan niteliğinin yüksekliği olmaktadır (Naisbitt, 2001). Ülkeler adına geçerli olan, örgütler için de geçerli olmaktadır. Rekabette üstünlüğün koşulu, kolay satın alınabilen teknolojiden ziyade nitelikli insan varlığına sahip olmaktır. Nitelikli, donanımlı ve kendini işine adan bir insan kaynağına sahip olmak yapıcı bir örgüt kültürü ile mümkündür. Tıpkı nitelikli bir tohumun elverişli toprakta tohum vermesi gibi yapıcı örgüt kültürü rekabette üstünlük sağlayan çalışanların örgüte dâhil olmasını ve potansiyellerini en üst düzeyde kullanarak örgüt için çabalamasını olanaklı hale getirmektedir.

Kültür, en genel manada bir topluluğun birlikte yaşama şekli olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü, verilen kararların temelini neye dayandığı ve ilişkilerin hangi kapsamda sürdürüldüğünün temel belirteci olarak görülmektedir. Bunlar değerler, davranış kalıpları ve sorumlulukları yerine getirmeye yönelik yol ve yöntemler olarak sıralanmaktadır. Çalışanlara sorumluluk yüklenmediği ve kontrol edilmedikleri vakit aralıklarında ne yaptıkları, sorusunun cevabı örgüt kültürüne karşılık gelmektedir (Baltaş, 2010: 93-94). Yani örgüt kültürü; bir örgütün paylaşılan değerleri, normları, inançları ve davranış şekilleri olarak tanımlanmaktadır (Downey, 1987: 7). Hickman örgütsel kültürü bağlılık, yeterlik ve tutarlılık olarak üç bileşenle açıklamaktadır. Hickman için bağlılık, örgütün felsefesinin hem kişisel; hem de örgüt tamamının beklentilerine yanıt bulunduğu çalışanların genel felsefe ve amaçlara bağlılığı olarak ifade etmektedir. Yeterliği, temel alanlardaki yeterlik olarak

açıklamaktadır. Tutarlılıkta ise, bağlılık ve yeterliğin devamını sağlama ilkesi olarak görmektedir (Ohmae, 1982: 41-42). Örgüt kültürü örgütün iç ve dış hedef kitlelerine güven veren, motive eden, iletişimi ve bağlılığı sağlayan bir olgudur (Karadoğan Doruk, 2009: 68). Örgüt kültürü güven duygusu ile beslenmekte, çalışanı örgüt üyeliğinden emin hissettirmekte ve bu durum çalışanın duygularına olumlu yönde etki etmektedir. Örgüt kültürü, örgütle bütünleşmeyi sağlamakta ve örgütsel bağlılığın temelinde önem arz etmektedir (Uslu, 2018: 42). Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmak bağlılığı artırarak örgütlerin verimliliği ve devamlılığını katkıda bulunmaktadır (Hampden-Turner, 1990: 12; Yiing ve Ahmad, 2009: 53-56). Bunun tersi durumda ise örgütsel bağlılık düzeyi zayıflamaktadır (Mahal, 2009: 45).

- **Tükenmişlik:** Tükenmişlik, değişimi imkânsız gibi görünen durumların insan ruhunda yaptıkları birikimlerin yol açtığı bir '*mesleksel otizm*' olarak tanımlanmaktadır (Algül, 2014: 14).

Örgüte bağlılık duygusu hasar aldığında, hasarın giderilmesinin getirdiği güçlük çalışanın yaptığı işi sorgulamasına, işten uzaklaşmasına neden olarak olumlu duyguları azaltmakta ve çalışanı olumsuz duygulara açık hale getirmektedir.

Başarısızlık, işin gerekliliklerini yerine getirebilmek için çok fazla enerji harcamak demektir. Dolayısıyla enerjinin azalması, güçten düşme, beklenti ve isteklerin karşılanmaması ve motivasyon kaybının yaşanması gibi durumlarda kişinin içsel kaynaklarının azalması ve içsel çözülme manasında kullanılan bu kavram (Freudenberger, 1974: 159) yalnızca kişisel sorunlara neden olmakla kalmamakta örgüt açısından da sorunlar teşkil etmektedir. Kişisel olarak duygusal hayatı etkileyen tükenmişlik, yerleşmiş ve daimî bir duygusal çalkantılı ruh haline karşılık gelmektedir (Shirom, 1989: 25-28). Örgütsel olarak ise yönetimin çalışan üzerindeki otoritesi, işin karakteristik özellikleri, niteliği ve çalışana yönelik beklentiler strese neden olmaktadır. Bu durum çalışanın duygusal olarak yıpranmasına, enerji kaybı yaşamasına, bir sarmal içerisinde sıkışıp kalma hissi karamsarlığa itilmesine ve verimliliğinin düşmesi ile tükenmişlik duygusunu ortaya çıkarmaktadır (Veninga ve Spradley, 1981: 86). Bu tükenmişlik duygusu, çalışanın işten soğumasına, işten ayrılma niyeti göstermesine veya işten ayrılmasına neden olmaktadır. İşten ayrılmayan

örgüt çalışanın performansında gözle görülür şekilde bir kayıp yaşanmakta ve örgütsel verimliliği etkileyen bu durum örgütsel bağın çözülmesi gibi kişisel ve örgütsel açıdan tahribat meydana getirmektedir (Cherniss,1980: 5; Leiter ve Maslach, 2003: 92).

➤ **İş Doyumu:** Örgütten kaynaklanan birtakım niteliklerin varlığı ya da yokluğu her bir çalışanın örgütüne yönelik tutumlarını ve bağlılığını etkilemektedir. Çalışanın işe yönelik fikirleri, duyguları, tutumları genel olarak sahip olduğu işe yönelik memnuniyetini yansıtmaktadır. Bu durum çalışanların örgüte yönelik geliştirdikleri duyguları ve tutumları ile şekillenmektedir. Duygu ve tutumların üzerinde durulması iki nedene bağlanmaktadır: Bunlardan ilki, çalışanın işi hakkında hissettiği duygular en başta kendisi ve beklentileri ile ilgili olmaktadır. İkincisi, yöneticiler çalışanların tutumlarının performans ve üretim üzerindeki etkilerinden sorumlu tutulmaktadır (Feldman ve Arnold, 1983: 192). Örgütsel bağlılık ve iş doyumu arasındaki ilişki örgütlerin başarı göstermesinde önemli bir rol üstlenmektedir. İş doyumu yüksek çalışanlar çalıştıkları örgütü benimseyerek kendileri ile örgütün hedef ve amaçlarını bağdaştırmakta ve bu sayede örgütün başarısını kendi başarıları gibi görmektedirler (Yenihan, 2014: 170). Örgütsel bağlılık örgütün norm ve değerlerini benimsemek olarak değerlendirilmekte iken iş doyumu çalışanın sorumluluklarına uygun olarak davrandığı görev çevresi şeklinde ifade edilmektedir (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 28). İş doyumunun yüksek olduğu örgütlerde örgütsel bağlılığın doğru orantılı olarak arttığı belirtilmektedir.

➤ **Örgütsel Adalet:** Çalışan, üyesi olduğu örgütten motivasyon yemeklerinden, hediye çeklerinden, ikramiyelerden, örgütün düzenlediği etkinliklerden ve yüksek maaş politikalarından önce en önemli değer olan örgütsel adaleti beklemektedir (Öner, 2020: 62). Örgütsel adalet, “yönetimin sergilediği davranışların etik ve ahlaki olup olmadığının çalışanların kişisel olarak değerlendirmesi” olarak tanımlanmaktadır. Bu bakış açısına göre adaleti oluşturmanın yolu çalışanın bakış açısını kavrayabilmek olarak ifade edilmektedir (Cropanzano vd., 2007: 35). Örgütte yürütülen bir uygulama veya politikanın çalışanlar arasında adil

ya da adil değil şeklinde belirtilmesi kişiden kişiye anlamsal olarak farklılıklar içermektedir (Şahin ve Ünnü, 2021: 960).

Bu durum örgütsel adaletin değerlendirilmesi ve örgütsel bağlılık ile ilişkinin ele alınmasında çalışanın bakış açısını ve algısını da içeren çok boyutlu bir yapının bir arada düşünülmesini gerekli kılmaktadır.

Çalışanların tutum ve davranışlarının önemli bir bölümünde doğrudan etkili olan adalet algısı; örgütsel bağlılık, verimlilik, örgütte çalışmaya devam etme, örgütsel vatandaşlık gibi olumlu tutum ve davranışlara sebep olmakta (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007; Öztuğ ve Baştaş, 2012; Batool, 2013) adaletsizlik algısı ise çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini düşürerek, işten ayrılmalarını kolaylaştırmakta, verimliliği ve motivasyonu azaltmakta, çalışanların saldırgan davranışlarını arttırmaktadır (Efeoğlu ve İplik, 2011; Tziner ve Sharoni, 2014; Sıgı ve Başar, 2015). Çalışanların adaletle ilişkin algılarının yüksek olması örgütsel bağlılığı olumlu şekilde etkilemektedir.

➤ **Örgütsel Güven:** Güven, içinde duyguların ve duygulara yönelik ön koşulların ortaya çıktığı bir çatı olarak tanımlanmaktadır. Güven olmadan iş birliği, toplum, iletişim ve ticari ilişkiler hatta ihanet bile mümkün olmamaktadır (Erdem, 2003: 159). Güven düzeyinin düşük olması -her kararı, iletişimi, ilişkiyi, bağı- her şeyi azaltmaktadır (Merrill, 2018: 12). Örgütlerde güven olmadığında çalışanlar sadakat duymasalar bile işlerinden olma korkusu içinde örgütsel davranışlarını yerine getirmeye devam edebilmektedirler. Ancak güven vaatlerle, duygularla ve örgütsel tutarlılıkla inşa edilen ve korunarak sürdürülebilen duygusal bir bağdır (Solomon ve Flores, 2001: 18; Karadoğan Doruk, 2009: 161). Yüksek güven ekmek hamurundaki maya gibidir; etrafındaki her şeyi kabartarak, büyütmektedir. Yüksek güven bir örgütte iletişimi, iş birliğini, yürütmeyi, yenilikleri, stratejiyi, sorumlulukları, ortaklığı, paydaşlarla ilişkileri ve örgüte bağlılığı somut olarak geliştirmektedir (Merrill, 2018: 37).

➤ **Örgütsel İletişim:** İletişim becerilerini de tıpkı kalp masajı gibi önceden öğrenmek gerekmektedir. Çünkü gergin, stresli ve çatışma ortamı olma

ihtimali bulunan bir ortamda bu becerilerin kullanımına ihtiyaç duyulmaktadır (Weeks, 2018: 36). Çalışan ve örgüt arasındaki bağın gücü örgütteki iletişimin gücünden etkilenmektedir. Çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarına önem veren, kararlara katılımda bulunmaya teşvik eden ve çalışanların sorumluluk üstlenmelerini destekleyen, örgütte iletişim kanallarında açıklık ve şeffaflık sağlayan, çalışanlarına yönelik adil, dengeli ve en önemlisi doğru iletişimi içeren tutum ve davranışlarda bulunan örgütler bağlılığın artmasını sağlamaktadır. Örgütsel iletişim, örgütün amaç, hedef, değer ve beklentilerinin çalışanlara ve paydaşlara iletiminde aktif bir rol üstlenmektedir.

Örgütün beklentilerini çalışanlarına etkin ve doğru bir şekilde iletebilmesi ve çalışanların örgüte yönelik, beklenti, tutum ve motivasyonlarının anlaşılabilmesi örgütsel iletişim politikaları sayesinde olmaktadır. Örgütsel iletişim, örgüt içerisinde çatışma ve belirsizliği ortadan kaldırarak çalışanların memnuniyetinde etkili olmaktadır. Örgütsel iletişim bu yönü ve boyutu ile örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Boon ve Arumugam, 2006: 112-113).

- **Motivasyon:** Çalışanların yapabileceklerinin limitini eğitimleri ve becerileri belirlemektedir. Ancak yaptıklarının limitini moral ve motivasyon durumları şekillendirmektedir. Motivasyon, çalışanların yapabilecekleri ile yaptıkları arasındaki farkı yaratan güç olarak tanımlanmaktadır (Sekman ve Utku, 2004: 106).

Motivasyon çalışan için olduğu kadar örgütün performansında da önem arz etmektedir. Performansın artmasını arzu eden bir yönetici, çalışanların arzu, istek ve duygularının yanı sıra örgüt içinde ve dışında olan faktörleri de beraberinde değerlendirmektedir (Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı, 2005: 328).

Örgütsel bağlılık kişinin örgütün hedeflerine inanarak bunu kabul etmesi, örgüt hedeflerinin gerçekleşmesine yönelik çaba sarf etmesi ve örgüte üyeliğini devam ettirme isteği şeklinde ifade edilmektedir.

Araştırmalar örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların daha uyumlu davrandıklarını, örgütle bütünleşmelerinin daha yüksek olduğunu ve tüm bunların

sonucu olarak motivasyonun arttığını göstermektedir (Ryan ve Connell, 1989: 753; Gheitani vd., 2019: 78).

Örgütsel bağlılık motivasyonla ilişkisi düşünüldüğünde motivasyon bağlılığı artırmaktadır. Bağlılık yüksek motivasyonla daha sürdürülebilir bir örgüt çalışan ilişkisine derinlik kazandırmaktadır.

2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Çalışanın örgütsel bağlılığı, belli davranışları ve bunları sergilemeyi gerekli kılmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların iş hayatına yönelik beklentilerini görünür kılmasını sağlarken; örgütün de bu bileşimi destekleyen politikalar geliştirmesine katkı sağlamaktadır (Duygulu ve Abaan, 2007: 61).

Kişinin duygu, davranış, iş yapma biçimleri ve örgütün beklentisinin uyduğu durumda kişinin kariyeri, motivasyonu ve iletişimine kadar birçok hususta olumlu sonuçların olduğu görülebilmektedir. Örgütün imajına, bilinirliğine, kültürüne, iklimine kadar birbirleriyle ilintili olarak örgütsel bağlılığın katkısı çok boyutlu olmaktadır.

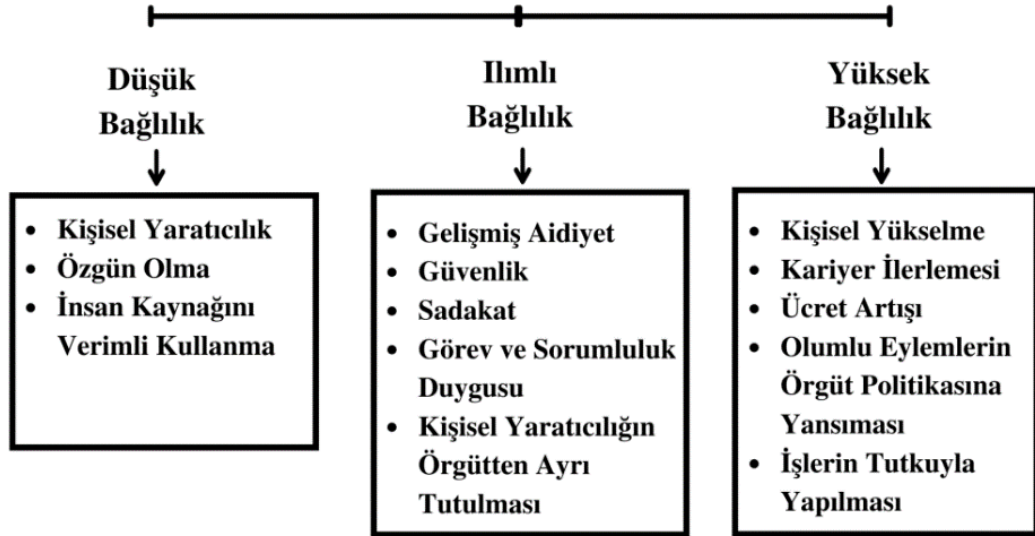
Örgütsel bağlılığın sonuçlarına yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlar bulunmaktadır. Aşağıda sırasıyla bu sonuçlara bireysel olumlu ve olumsuz sonuçlar; örgütsel olumlu ve olumsuz sonuçlara şekiller halinde yer verilerek açıklanmaktadır (Randall, 1987: 460-471).

Örgütsel bağlılık, insan kaynağı yönetiminin ve örgüt stratejisinin oluşturulmasında örgüte yönelik yaklaşımların merkezinde yer almaktadır (Coopey, 1995: 56). Örgütsel bağlılığa yönelik atfedilen bu önemin temel sebepleri olarak başlıca; örgütsel bağlılığın iş tatmini, devamsızlık, çalışan devri gibi çalışan davranışları arasındaki anlamlı ilişkilerin sonucu olarak, çalışanların verimliliği üzerinde pozitif etkilere sahip olması gösterilmektedir (Bakan, 2011: 2). Çalışanların sahip olduğu örgütsel bağlılık düzeyi belli davranışları yerine getirmeyi ve bu davranışları sergilemeye yönelimi sağlamaktadır.

Örgütlerin kurallarını rahatlıkla benimseyen, bu kuralları yerine getirmek için daha fazla çabalayan, örgütün amaçlarını özümseyen ve hedeflerine ulaşmada etkin rol alan çalışanları bünyesinde barındırmak arzuladıkları bağlılık şekli olarak yer edinmektedir. Bu arzu yüksek bağlılık şeklinde karşılık bulmakla birlikte, örgütler bütün bu arzuların çok kolaylıkla karşılık bulamadığının farkında olarak hareket etmektedirler.

Bağlılığın seviyesi, örgüt açısından olumlu ve olumsuz birtakım sonuçlara neden olmaktadır. Aşağıda yer verilen şekillerde seviyesine göre (düşük, ılımlı ve yüksek) örgütsel bağlılığa ilişkin bireysel ve örgütsel bakımdan olumlu olumsuz sonuçlara yer verilmiştir.

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin bu kategorilere yer vermek bağlılığın sonuçlarını daha rahat anlaşılır kılmaktadır.

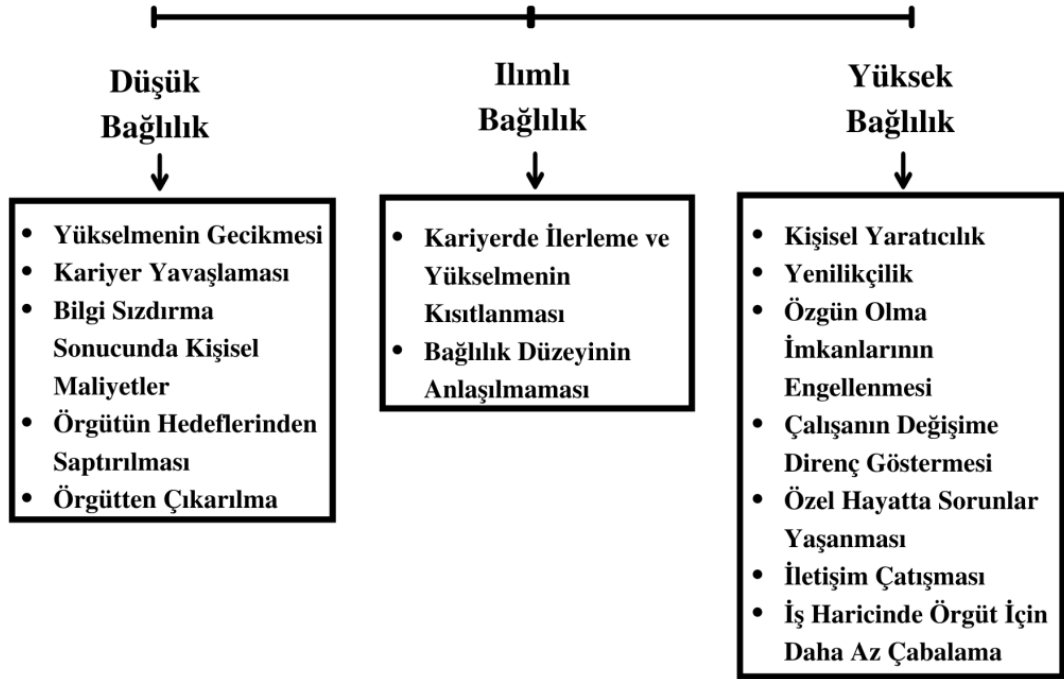


Şekil 2.8. Örgütsel Bağlılığın Olumlu Sonuçları /Bireysel (Randall, 1987)

Düşük örgütsel bağlılık sonuçları bakımından bireysel olarak ele alındığında; kişisel yaratıcılığı tetikleme, çalışanın kendini gösterebilmek için örgüt iklimini kendi lehine kullanmasına yardımcı olması, özgün olma imkânlarını fark ettirebilmesi ve insan kaynağını (kas, zihin ve kalp) gücün etkin kullanabilmesi gibi olumlu çıktıları bulunmaktadır.

İlmli örgütsel bağlılık sonuçları bakımından bireysel olarak ele alındığında; gelişmiş aidiyet duygusu, güvenlik hissi, sadakat, görev ve sorumlulukları yerine getirme duygusunda artış, kişisel yaratıcılığın örgütten ayrı tutulması gibi olumlu çıktıları bulunmaktadır.

Yüksek örgütsel bağlılık sonuçları bakımından bireysel olarak ele alındığında; kişisel olarak yükselme fırsatlarını barındırma, işe devamsızlık davranışından sakınma, kariyerde ilerleme fırsatı sunma, gelir artışı olanağına sahip olma, çalışanın olumlu davranışlarının örgüt politikalarında karşılık bulması ve işlerini tutkuyla yapması gibi olumlu çıktıları bulunmaktadır (Steers, 1977: 48; Somers,2009: 77).

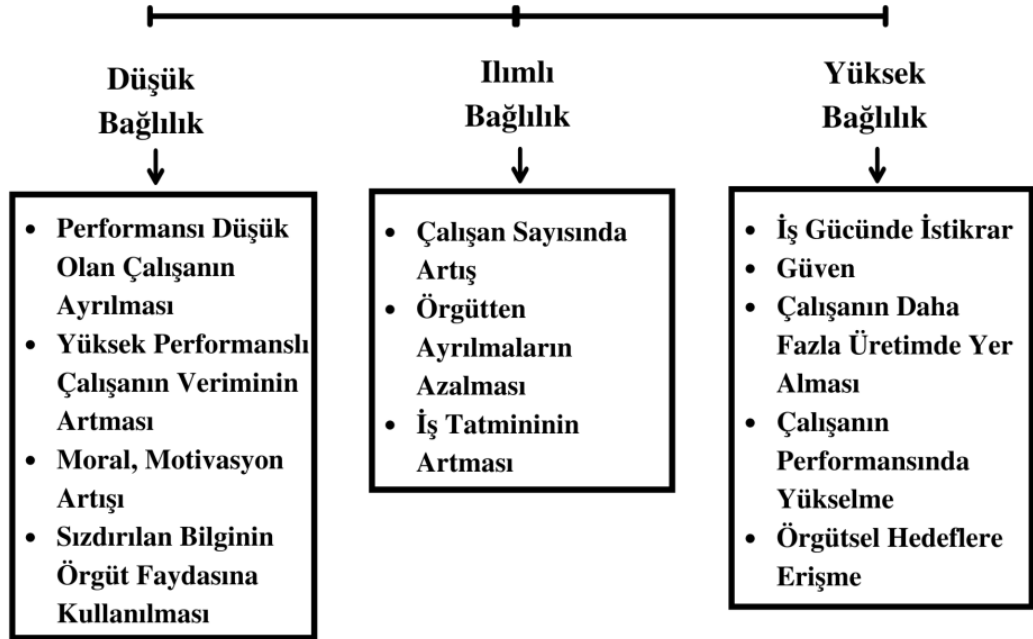


Şekil 2.9. Örgütsel Bağlılığın Olumsuz Sonuçları /Bireysel (Randall, 1987)

Doğru yönetilemeyen her enerji gibi **düşük örgütsel bağlılık;** çalışanın yükselmesinin gecikmesi, kariyerindeki ilerlemenin istenen düzeyin gerisinde kalması, örgütten sızdırılan bilgilerin ifşasının kişisel maliyetlerinin getirdiği olumsuz durumlar ile birlikte örgütün hedeflerinden saptırılması ve nihai olarak çalışanın örgütten çıkarılmasına kadar uzanan bir dizi olumsuz çıktısı bulunmaktadır (Randall; 1987: 460-465; Balay, 2000: 6-7; Uğraşoğlu ve Çağanağa, 2017: 27).

İlmlü örgütsel bağlılık, olumlu sonuçlar kadar beraberinde kariyerde ilerleme ve yükselmenin kısıtlı olması, bağlılık düzeyinin anlaşılmasında güçlük yaşanması, kişisel, toplumsal ve örgütsel normlar, değerler nezdinde çatışmaların yaşanması ve uyumsuzlukların meydana gelmesine kadar uzanan olumsuz çıktıları bulunmaktadır (Wiener,1982: 422; Randall; 1987: 460-465; Koç, 2009: 206).

Yüksek örgütsel bağlılık, olumlu sonuçlar kadar beraberinde kişisel yaratıcılığın azalması, yenilikçi ve özgün anlayış imkânlarının kısıtlanması, çalışanların değişime direnç göstermesi, aşırı kariyer merkezli örgütsel tutumun özel hayatta sorunlar teşkil etmeye başlaması riski ve iletişim çatışmalarına neden olması, iş haricinde örgüt için daha az çaba harcanmasına kadar uzanan olumsuz çıktıları bulunmaktadır (Randall; 1987: 460-465; Şahin,2011: 34).



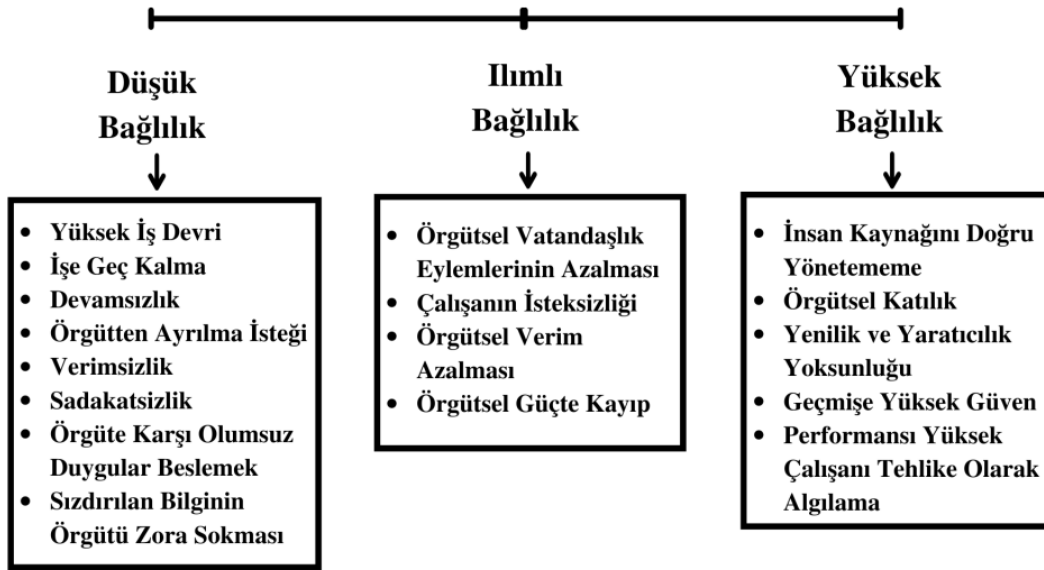
Şekil 2.10. Örgütsel Bağlılığın Olumlu Sonuçları /Örgütsel (Randall, 1987)

Düşük örgütsel bağlılık sonuçları bakımından örgütsel olarak ele alındığında; çalışanın aidiyet duygusunun zayıf olması çalışanın performansını da olumsuz olarak etkilemektedir. Performansı düşük olan çalışanın örgütten ayrılması, performansı yüksek olan çalışanın verimini artırmakta, rekabeti yükseltmekte, çalışanın artan verimi aynı düzeyde moral ve motivasyon artışı sağlamakta; sızdırılan

örgütsel bilgiler varsa bu durumu örgütsel faydaya dönüştürebilmek gibi olumlu çıktıları bulunmaktadır.

İlmlü örgütsel bağlılık sonuçları bakımından örgütsel olarak ele alındığında; çalışan sayısında artış meydana gelmesi, örgütten ayrılmaların azalması, tecrübeli olanın örgütte kalması, çalışanın kendi değerleri ile uyum gösteren örgütsel değerleri kolay benimsemesi, özdeşleşmesi ve iş tatminin yükselmesi gibi olumlu çıktıları bulunmaktadır.

Yüksek örgütsel bağlılık sonuçları bakımından örgütsel olarak ele alındığında; iş gücünde istikrar sağlaması, çalışanların üretimde daha fazla yer alması, çalışanın performansında artış görülmesi, örgütün amaçlarına erişimini sağlaması ve örgütsel hedeflere ulaşmada kestirme yollar sunması gibi olumlu çıktıları bulunmaktadır (Steers, 1977: 54; Savery ve Syme, 1996: 20).



Şekil 2. 11. Örgütsel Bağlılığın Olumsuz Sonuçları /Örgütsel (Randall, 1987)

Düşük örgütsel bağlılığın örgüte yüksek maliyete neden olan geri dönüşü bulunmaktadır.

Bağlılığı düşük olan çalışanın örgütten ayrılması yüksek iş devrine ve iş gücü kaybı yaşanmasına sebebiyet vermektedir. İşe geç kalmalar sıklıkla görülmekte, örgütten ayrılma isteği belirgin bir hal almakta, örgütün verimliliğinde azalma meydana gelmekte,

sadakatsizlik artmakta, örgüte karşı olumsuz duygular birikmekte ve sızdırılan örgütsel bilgilerin örgüt aleyhine dönmesi gibi olumsuz çıktılar bulunmaktadır (Randall; 1987: 464-465; Balay, 2000: 7; Cohen, 2003: 3; Ünlü, 2017: 340).

İlmlü örgütsel bağlılığın örgüte belli külfetleri de olabilmektedir. Bağlılığı ılımlı düzeyde olan çalışanın örgütten ayrılması örgütsel vatandaşlık eylemlerinin azalmasına neden olmaktadır. Bu durum çalışan isteksizliğine yol açmakta, çalışan sorumluluktan kaçınarak yalnızca kendi değerleriyle uyumlu görevleri yerine getirmek istemekte ve bu durum örgütsel çatışmaya neden olmaktadır. Benzer durumun devamlılığı örgütün verimliliğini azaltarak örgütsel güçte kayıplarla örgütü başarısızlığa uğratmaktadır (Randall; 1987: 467; Bayram, 2005: 130; Şahin, 2011: 33).

Yüksek örgütsel bağlılığın örgüte bazı külfetleri de olabilmektedir. Bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanın yenilik ve yaratıcılık vasıflarından yoksun olması, örgütün geçmişine duyulan yüksek güvenin yeniliklere karşı katı tutumlar sergilenmesine neden olabilmektedir. Örgütte insan kaynağını doğru yönetememe, örgütsel katılımın ortaya çıkması ve performansı yüksek çalışanın tehlike olarak görülmeye başlanmasıyla risk faktörü olarak algılanması örgütün verimliliğini azaltmakta ve örgütsel güçte kayıplar meydana getiren olumsuz çıktılar bulunmaktadır (Randall; 1987: 467; Bayram, 2005: 130; Türköz v.d., 2013: 285).

Örgütler somut varlıklar olarak görülse de, çalışanın ortaya koyduğu emek; ürettiği değer veya kaçındığı bir süreçler toplamı olarak örgütün dış çevredeki algısının şekillenmesinde aktif bir rol üstlenmektedir.

Örgütün beklentilerini tatmin edebilmek, hedef ve amaçlarını gerçekleştirebilmek ve tüm bunları yaparken kendini gerçekleştirebilmek için çalışan bağlılığı önem arz etmektedir.

Örgütle kurulan psikolojik bağ şeklinde tanımlanan örgütsel bağlılık, gerçekleştirilen duygusal, duygusal ve davranışsal performansa bağlı olarak, çalışanın içten hissettiği duygular ve yansıtılan davranışlar arasındaki ilişki boyutuna göre olumlu ve olumsuz sonuçlara sebebiyet verebilmektedir. Örgütsel bağlılıkta çalışanın

en yoğun karşılaştığı ve olumsuz olarak sonuçlanan temel durumu bağlılık seviyesine göre şekillenmektedir.

Örgütsel bağlılık yalnızca çalışanı ilgilendirmemektedir. Sonuçları itibarıyla örgütü de aynı düzeyde etkilemektedir. Kişisel olarak olumlu ve olumsuz olarak değerlendirilen çıktılar; örgütsel düzeyde de benzeri sonuç ve çıktılarla sosyal bir varlık olan insanla bütünleşerek sosyal bir örgüt anlayışının temel belirtisi olarak görülmektedir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler başlığında sıralanan etmenler özünde örgütsel bağlılığın sonuçları ile ilgili yorum yapılmasına olanak tanımaktadır. İş doyumu, rol çatışması, motivasyon, örgütsel iletişim şekli, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel güven ve tükenmişliğe kadar olumlu ve olumsuz çıktılar çalışanın örgütle amaçlarının ne kadar uyuşup uyuşmadıklarının; çalışanın kendini örgütün bir değeri, bir parçası olarak görüp görmediğinin ve de kendisiyle ilgili o örgütte bir gelecek hayalini kurup kurmayacağını anlamasına yardımcı olmaktadır. Örgüte ise bu hayali, amacı gerçekleştirmek için o çalışanla yola devam edip etmeyeceğini, ortak bir değer üretiminde yer alıp almayacağını değerlendirme fırsatı sunmaktadır. Böylelikle örgüt politikalarında bir değişiklik, yenilenme veya mevcut durumu koruma gibi bir dizi konuda karar verme göstergesi olarak önem kazanmaktadır (Tsui vd., 1992: 555; Yoon ve Thye, 2002:121; İnce ve Gül, 2005: 94).

Neticede örgüt performans ve verimlilik için üretime; tüm bunların devamlılığı için çalışanın inancı ve aidiyetine ihtiyaç duymaktadır.

Örgüt tek başına üretimle, çalışan ise tek başına inançla örgütsel varlığın poliçesi olarak düşünülememektedir.

Bütün hepsi bir araya geldiğinde örgütün ve örgütsel stratejilerin merkezinde bağlılık yer almaktadır (Bakan, 2011: 2).

Örgütsel bağlılık seviyeleri örgütün temel stratejilerinin belirlenebilmesi için önemli bir rol üstlenmektedir. Örgütsel bağlılık düşük, ılımlı ve yüksek bağlılık üç seviyeden oluşmaktadır. Aşağıda tüm seviyeler detaylı olarak anlatılmaktadır.

2.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük bağlılık çalışanın örgütle arasındaki ilişkinin zayıflığı olarak ifade edilmektedir. Çalışanın örgüte yönelik hissettiği duygular, sergilediği davranışlar ve örgütün amaçlarına erişiminde tutumların ve arzularının düşük olma hali şeklinde yorumlanmaktadır.

Örgütün çalışanın zihninde, kalbinde ve eylemlerinde farklı biçimlerde tanımlanan bu bağlılık şekli, Allen ve Meyer' in (1990) çalışmasında yer alan, kişinin isteksiz, gönüllü olmadan, zorunlulukla inşa edilen “*devam bağlılığı*” biçiminde karşılık bulmaktadır (Koç, 2009: 205).

Örgütsel bağlılık seviyesi düşük olan çalışanlar, kişisel olarak sorumluluk almaktan daha uzak olmakta ve görevlerini yerine getirmede daha isteksiz davranmaktadırlar. Böylesi duygular içerisinde olan ve eylemlerini sadece yerine getirmek durumunda kalan çalışanlar örgüt adına daha az emek göstermektedirler. Örgüt için daha az çabalayan neredeyse hiç çaba harcamayan bağlılık seviyesi düşük çalışanlar örgüt içerisinde “*duygudan yoksun işgörenler*” olarak adlandırılmaktadır (Randall, 1987: 464).

Bu bağlılık seviyesine sahip çalışanların örgüt yönetimi tarafından eylemleri olumlu karşılanmamakta, kendilerine yönelik duygusal ve davranışsal olarak etiketlemeler söz konusu olmaktadır.

Örneğin; bu çalışanların örgütün beklentilerini yerine getirmek konusundaki isteksizlikleri ile örgütte hasar yarattıkları, dedikodu, bilgi sızdırma, kural, politika ve uygulamalara karşı çıkma, memnuniyetsiz davranma gibi eylemlerinin fazla olduğu, bu durumlar örgüte duyulan güven hissine zarar vermekle kalmayıp mali olarak da ciddi bir kayba neden olduğu belirtilmektedir (Randall, 1987: 465-466).

2.5.2. İlmli Örgütsel Bağlılık

İlmli bağlılık çalışanın örgütle arasındaki ilişkinin yalnızca işle ilgili eylemleri içermesi olarak ifade edilmektedir. Çalışanın örgüte yönelik yerine getirmesi gereken sorumluluklar dâhilinde hareket etmesi ve örgütün amaçlarına erişimine uygun davranırken örgüte yönelik duygusal tutumlarının düşük olması halidir.

Örgütün çalışanın zihninde, kalbinde sahip olduğu duyguların, hislerin ve inancın çok daha ötesinde örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik eylemlerinde tam olarak örgütle bütünleşmeme hali olarak tanımlanan bu bağlılık şekli, Allen ve Meyer' in (1990) çalışmasında yer alan, kişinin örgüte yönelik hislerinden arındırılarak daha çok o örgütte kalmayı görev olarak addeden ve bunun gereklerinin yerine getirilmesi durumu “*normatif bağlılık*” biçiminde karşılık bulmaktadır (Koç, 2009: 206).

Örgütsel bağlılık seviyesi ılımlı olan çalışanların, örgütsel bağlılık seviyesinde yaşanan artışla birlikte örgüte karşı sadakat göstermede ve görevlerini yerine getirme arzusunda da artış meydana gelmektedir. Örgütün arzuladığı sadakat duygusunun ortaya çıkabilmesi kişinin ılımlı örgütsel bağlılıktan daha fazlasını göstermesi ile mümkün olabilmektedir. Nasıl ki daha düşük seviyede örgütsel bağlılıktan tam anlamıyla söz edilememekteyse, çalışandan da sonsuz bir sadakat beklenememektedir.

İlmli örgütsel bağlılığa sahip çalışan daha fazla tecrübeye sahip, ancak örgüte yönelik bağlılık duygusunun tam olmadığı ve örgütle özdeşim kurma noktasında örgütle bütünleşemeyen çalışan olarak ifade edilmektedir. İlmli bağlılık seviyesinde kişi kendi değerleri, duyguları, toplumun öğretileri, değerleri ve örgütün beklentileri arasında kalmakta ve bu durum çatışma yaratabilmektedir. Bu seviyedeki çalışanlar, örgütün bütün norm ve değerlerini tam olarak benimsemekte zorlansalar bile örgütün kendilerinden beklediği sorumlulukları yerine getirirken, diğer yandan kendi şahsi değerlerini korumaya çalışmakta ve örgütle uzlaşmacı bir bütünleşme inşa etmektedirler (Tayfun vd., 2010: 7).

Çalışanlar kişisel olarak sorumluluk almakta ve görevlerini yerine getirmede daha istenilen şekilde davranmaktadırlar. Diğer taraftan kendi kimliklerini korumaya devam etmek için ayrıca çaba harcamaktadırlar. Böylesi duygular içerisinde olan ve eylemlerini sadece yerine getirmek için getirmek zorunda kalan çalışanlar örgüt için çaba harcamaya daha az istekli olmaktadır. Örgütün arzu ettiği beklentileri kendi değerleriyle uygun hale getirerek, kendi olarak kalmak için çabalayan bağlılık seviyesi ılımlı çalışanlar örgüt içerisinde “*şekilsel bağlı çalışan*” adlandırılmaktadır (Randall, 1987: 466).

2.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Yüksek bağlılık çalışanın örgütle arasındaki ilişkinin örgütün arzu ettiği derecede gösterdiği bağlanma şeklinde ifade edilmektedir. Çalışanın örgüte yönelik yerine getirmesi gereken sorumluluklar dâhilinde hareket etmesi ve örgütün amaçlarına erişimine uygun davranırken örgüte yönelik duygusal tutumların ve davranışların en yüksek düzeyde olması hali şeklinde yorumlanmaktadır.

Feldman ve Moore (1982), örgütlerin rekabet koşullarında ayakta kalabilmeleri, çevresindeki değişimlere ayak uydurabilmelerinin ve kalıcı olabilmelerinin yolunun örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar olduğunu ifade etmektedir. Bağlılığı yüksek çalışanlar, denetim ve kontrol mekanizması dayatmasına ihtiyaç duymadan duygularını içten yaşamakta ve hissettikleri gibi davranabildiklerinden örgüt adına daha yüksek performans sergileyerek örgütsel güce katkıda bulunmaktadır. Örgüte sundukları katkılar karşısında kariyerlerinde ve pozisyonlarında ilerleme fırsatına sahip olabildikleri gibi eylemleri de örgüt tarafından daha güvenilir olarak yorumlanmaktadır (akt. Uygur, 2007: 73).

Örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanların, örgütsel bağlılık seviyesinde yaşanan artışla birlikte örgüte karşı sadakat gösterme ve görevlerini yerine getirme arzusunda artış meydana gelmektedir. Örgütün arzuladığı sadakat duygusunun ortaya çıkabilmesi kişinin yüksek örgütsel bağlılıktan daha fazlasını göstermesi ile mümkün olabilmektedir.

Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışan örgüte yönelik güçlü duygularla bağlanmakta ve bu yönde tutumlar geliştirmektedir. Örgüte yönelik bağlılık duygusunun çok yüksek olduğu ve örgütle özdeşim kurma noktasında örgütle fazla bütünleşen çalışan “*kendini adanmış çalışan*” olarak ifade edilmektedir. Yüksek bağlılık seviyesinde kişi kendi değerleri, duyguları, toplumun öğretileri, değerleri ve örgütün beklentilerini gerçekleştirirken bağımsız kimliğini kaybetme riski taşımakta veya çok fazla adanmışlıkla gösterdiği bu bağlılık hissi özel ilişkilerinde gerilimlere neden olmakta ve bu durum çatışma yaratabilmektedir. Bu seviyedeki çalışanlar, örgütün bütün norm ve değerlerini tam anlamıyla benimsemekte zorlanmasalar bile örgütün kendilerinden beklediği sorumlulukları yerine getirirken, diğer yandan kendi mesleki sınırlarını korumaya çalışmakta ve örgütün vizyonu ile bir bütünleşme sağlamaya çalışmaktadır (Bayram, 2005: 136; Balay, 2014: 98-99).

Çalışanlar kişisel olarak sorumluluk almakta ve görevlerini yerine getirmede daha istenilen şekilde davranmaktadırlar. Ancak bir yandan da kendi kimliklerini korumaya devam etmek için ayrıca çaba harcamaktadırlar. Böylesi duygular içerisinde olan ve eylemlerini yerine getirmek için çalışanlar örgüt adına daha yoğun çaba sergilemektedirler. Örgütün arzu ettiği beklentileri kendi değerleriyle uygun olarak yerine getiren çalışan, kendi olarak kalmayı korumaya devam etmek için çabalayan bağlılık seviyesi yüksek çalışanlar örgüt içerisinde “*içsel bağlı çalışan*” olarak adlandırılmaktadır (Randall, 1987: 46).

2.6. Duygusal Emek ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Küresel rekabette örgütlerin başarı sağlayabilmeleri ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için kendilerinde mevcut olan değerleri en iyi şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Klasik yönetim anlayışında sermaye odaklı örgüt yapıları, günümüz yönetim anlayışında emeğin öneminin farkına varmış ve bu gerçeğe yönelmişlerdir (Avcı ve Küçükusta, 2009: 36). Kapitalizm, işleri biten bir eylem olarak görmemektedir. Birçok işin başlıca niteliğini taleplerin sürekli katlanarak artması oluşturmakta, bu nedenle işler bitmeyen eylemler olarak tanımlanmaktadır (Fleming, 2020: 15).

Örgütlerin rekabet koşullarından olumsuz etkilenmeden değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri, artan maliyetleri düşürebilmeleri ve yeni teknolojilerin kullanımında açık politikalar benimsemeleri gibi birçok strateji örgütün varlığını sürdürmeye katkıda bulunmaktadır (Meyer ve Allen,1997: 4-5).

Bunların yanı sıra bu katkıları üretime, değerleri uzun vadeli yatırıma dönüştürmek, hedef kitle ve paydaşlar nezdinde kalıcılığı sağlamak ise çalışanlarla mümkün olmaktadır. Bunun sonucu olarak çalışanlardan hem işverenlerine bağlı olması beklenmekte; hem de kas ve zihin gücünü kullanırken işin içerisine duygularını da katarak davranmaları istenmektedir.

Örgütlerin yetenekli ancak bağıllık duymayan çalışanlara sahip olması, tamamı yıldızlardan oluşan bir takımın maç kazanmaya çalışmasına benzetilmektedir. Bireysel olarak her bir çalışan çok iyi performans sergilese dahi takım olarak gösterebildikleri gibi performans sergileyemezler. Örgütsel bağıllığı sağlamak çalışanların duygularını, enerji ve inançlarını kazanmayı içermektedir. Bağıllık, çalışanların kendileri arasındaki ilişkilerini ve örgüt içerisindeki duygularını yansıtmaktadır. Günümüz rekabet koşulları, bugün daha global, müşteri merkezli, esnek, yeni öğrenme tekniklerine dayalı, ekip çalışmasına uygun ve üretken olan çalışanların öncelikli olduğu bir ortam yaratmaktadır. Bu öncelikler duygu, bilgi ve fiziki olarak enerjisini, emeğini örgüt adına harcayan çalışanları gerektirmektedir. Birçok işveren, çalışanların artan beklentilerine etkin bir karşılık vermemekte; ancak çalışanlardan daha fazlasını talep etmektedir (Ulrich, 1998: 18; Cohen, 2003: 3-4).

Bağıllık, çalışanın örgütle bütünleşmesinde örgütün hedeflerini gerçekleştirmesinde büyük önem taşımaktadır. Bir yöneticinin en temel görevi, çalışanlarıyla, etkili iletişimde bulunmak, örgüt çalışanlarının örgütle aralarındaki bağı aile bağı gibi görmesini sağlamak, yönetici ve astların ortak kaderi paylaştığını hissettirmek olarak ifade edilmektedir. Uzun vadeli bakış açısıyla, yöneticinin zekâsı, başarısı veya zekâsından ziyade işin geleceği çalışanların elinde şekillenmektedir (Morita, 1989: 147). Çalışanın duyguları da yöneticinin ellerinde şekillenmekte ve örgüt yönetiminde bir unsur olarak görülmektedir.

Çalışma koşulları örgütlerin işleviyle ilgili açık veya dolaylı olarak mesajlar vermektedir. Günümüz iş hayatının getirdiği yükümlülükler kadar yönetimin çalışandan beklediği harici yükümlülükler söz konusu olabilmektedir. İşin gereklerini yerine getirmesi beklenen çalışanlardan harici süreçleri de en iyi şekilde yönetmesi beklenmektedir.

İş rutinine dâhil edilen duygular döngünün olağan bir akışı gibi çalışanın kendisinden talep edilmektedir. Çalışanın görevlerini yerine getirirken, örgütte yaşadığı, maruz kaldığı veya hissettiği olumsuz duyguları karşı tarafa yansıtmaması, bastırması veya hissetmediği halde tam tersi davranarak duygularını yönetmesi kendilerinden istenmektedir. Çalışanın duyguları, örgütle hedef kitle arasında turnusol işlevi üstlenmektedir. İş yaşamında örgüt politikaları kadar yönetimin çalışanlar üzerindeki kontrol gücü çalışanların performansını etkilemektedir.

Çalışanlardan “*doğal hallerinden daha nazik davranmaları*” beklentisi yöneticilerin çalışanın duyguları üzerindeki kontrol etme süreçlerinin temelini oluşturmakta (Smith,2020: 256); duyguların kontrol edilmesi bir talep haline dönüşmekte ve bu durum örgütler tarafından olağan bir iş akışı şeklinde değerlendirilmektedir.

Çalışanın işine yönelik sergilediği duygusal emek çalışanın performansına etki etmektedir. Buna yönelik etkileri örgüte doğrudan veya dolaylı şekillerde yansımaktadır. Yaşamın her döneminde hedeflere erişebilmek için belli bir çaba harcanmaktadır. Bu çaba bazen bedensel, bazen fikirsel, bazen de duygusal olmaktadır. İnsan duygu sahibi bir varlıktır ve çaba harcarken duygularından bağımsız düşünülemez.

Bu durumun farkına varan örgütler, çalışanların duygularını örgütün yararı için kullanılacak yapılar şeklinde değerlendirmektedir (Man ve Öz, 2009: 76). Örgüte fayda sağlamaya yönelik duyguların bilinmesi ve uygun şekilde gösterilmesi için duygusal emek kavramı çalışma yaşamında son dönemde yönetici- çalışan, çalışan-müşteri, çalışan- çalışan arasındaki ilişki ile dikkat çekmektedir.

Özellikle insan merkezli olan işlerde duyguların etkisi daha fazla hissedilmektedir. Hizmet sektöründe yer alan; sağlık, eğitim, bankacılık, hatta medya gibi insan odaklı, iletişimin yüz yüze yaşandığı, ilişkilerin ana dayalı ve etkileşimin daha yüksek olduğu örgütlerde bu beklenti daha yüksek olmaktadır. Çalışma yaşamı hayatın büyük bir oranını kapsamakta, insanlar işlerine göre yaşam sürdürmekte, geri kalan rutinlerini buna göre planlamak durumunda kalmaktadır. Bu kadar yoğun saatlerin ve hayatın büyük çoğunluğunun geçtiği yerlerde duyguların olmaması imkânsız görünmektedir. Çalışan işiyle, işyerindeki bütün eylemleri ve çabalarıyla duygusal bağ geliştirmektedir.

Dolayısıyla duygusal emek, diğer kişide (genellikle hedef kitlede) arzu edilen duygusal durumun oluşması için duyguların kontrol ve idare edilme süreci olarak görülmektedir (Poytner, 2002: 249).

Duyguların işin bir parçası haline dönüşmeye başlaması, örgütler tarafından belli bir kalıba dâhil edilmesi, örgütsel hedef ve fonksiyonların gerçekleştirilmesi için aracı bir rol üstlenmesi konunun ehemmiyetini vurgulamaktadır.

Sosyal ve kolektif bir çabanın parçası olarak örgütlerin hedeflerine ulaşabilmek için çalışanın duygularını eğitmek ve yönetmek misyonu üstlenmeleri, müşteri memnuniyetini sağlamak ve örgüt için olumlu geribildirimler sağlamak şeklinde değerlendirilse de çalışanın yaşayabileceği duygusal uyumsuzluklar nedeniyle çalışan bu durumdan olumsuz etkilenebilmektedir.

Duygusal emeğin, yönetilen kalbin bir dayatması (Mumby ve Putnam, 1992: 477) olarak görülmesi durumu “*sınırlı bir duygusallık yaklaşımı*” kavramına dikkat çekmektedir.

Sınırlı duygusallıkta duygular, kişilerarası iletişim sürecini korumak için gönüllü olarak sınırlandırılmaktadır. Sınırlı duygusallık, duygusal emeği gönüllü bir çaba harcama ve kendiliğinden işleyen bir süreç haline dönüştürme sistemi olarak ele almaktadır (Seçer, 2005: 829). İnsan ve duyguları söz konusu olduğunda böylesi öneri yeterli görülememektedir.

Çünkü başkalarının duygusal beklentilerini tahmin edebilen, buna uygun davranabilen ve kendi duygularını da yönetebilen kişilerin çalışma hayatında daha başarılı oldukları düşünülmektedir. Araştırmacılar yaptıkları çalışmalarında, çalışma hayatında kendi duygularını yönetebilen çalışanların daha yüksek iş performansı gösterdiklerini doğrulamışlardır (Robbins ve Judge, 2012; Law, Wong ve Song, 2004; Cherniss, 2000).

Örgütün verimliliği çalışandan beklenen performansın yüksekliği ile eş tutulmaktadır. Örgüt belli başlı kurallar belirlemekte ve çalışanlardan örgütsel davranış haritaları dâhilinde bu duygusal davranış kalıplarına uymalarını beklemektedir (Eroğlu, 2011: 202). Hatta çalışandan sözlü veya sözsüz bir takım iletişimsel davranış kurallarının beden dili ile duygu diline de yansıtılması, bastırılması veya her birinin yeni baştan örgütün arzu ettiği biçimde düzenlemesi istenmektedir. Çalışanların olumlu duygu durumlarının örgütsel iklimi olumlu katkılar sunabileceği, verimliliği artırabileceği ve örgüt kültürünü kuvvetlendirebileceği düşüncesi bu isteğin ardılarını oluşturmaktadır. Böylesi istendik duygusal davranışları sergileyen çalışanlar bu davranışları sergilemeyen çalışanlara göre çalışma arkadaşları, yöneticileri ve işverenlerinin desteğini daha fazla görmektedirler (Edizler, 2010: 2982). Örgüt tarafından desteklendiğini hisseden çalışanların, minnet duyarak, bağlılık açısından karşılık vermesi mümkün olabilmektedir. Çalışanın verdiği bu karşılık örgütsel bağlılığın temel belirtici olarak görülebilmektedir (Yoon ve Thye, 2002: 98-99; Bishop vd., 2000: 1116; Shore ve Tetrick, 1991: 637).

Çalışanların istendik duygusal davranışları sergileme, duygularını yönetme veya düzenleme konularında daha istikrarlı, kontrollü ve profesyonel bir izlenim oluşturabilmeleri için hissettiklerini bastırma veya yansıtılması gereken duyguyu uyarlama eylemleri ile duygularını farklılaştırma becerilerini kazanmaları gerekmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 104-115). Bu nedenle örgütler sözlü ya da sözsüz iletişim tekniklerini bilen, uygulayan, iletişim becerileri yüksek, gelişime açık, ifadelerinde daha ılımlı, sevecen, empati kurabilen, kibar, duygusal performansları kolaylıkla sergileyebilen, duygusal zekaya sahip çalışanları bünyesinde barındırmak istemektedir.

Çalışanın örgütle psikolojik olarak kurduğu bağ çalışan ve örgüt arasındaki ilişkinin boyutunu anlaşılır kılmaktadır. Duyguları ile işyerinde var olan çalışanın duygusal emeğini göz ardı ederek örgütsel bağlılığı değerlendirmek tek başına yeterli olmamaktadır.

Kas, zihin ve kalp gücüne dayalı olan duygusal emek; çalışanın örgüte, örgütün de çalışana bakış açısı ve inancı ile örgütle olan bağın gücünü ortaya koymaktadır.

Emeğin hiçbir hali beyin ve beden gücü arasında belli ölçüde bir bütünlük olmadan gerçekleşmemektedir. Emek, bir dürtü değil, belli hedefi içeren bir etkinliktir. İnsanı hedefe yönlendiren şey ise bu amaçtır (Sohn-Rethel, 2011: 98). Kafa emeği ve kol emeğine dâhil edilen emeğin kalp gücü ile ilişkide olması ve bağın duygusal emeğin şekillendirmesindeki önemi göz ardı edilememektedir.

Diğer bir deyişle, örgütsel bağlılık çalışanın örgüte duygusal olarak hissettiği yakınlıktan dolayı, örgütsel davranış haritalarına uyum göstermesi, belli norm ve değerlere bağlı kalması, kendini örgütle bütünleştirmesi, aileden biri gibi hissetmesi, örgütün hedef ve amaçlarına dâhil olmasını ifade ettiğinden, çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme niyetini içermektedir. Bu anlamda çalışanların yaptıkları iş, performanslarını artırma ve düzenleme arzuları çalışanların bağlılık seviyelerini anlamaya yardımcı olabilmektedir.

Bazı araştırmacılar (Keser ve Yılmaz, 2012: 117; Öz, 2007: 28) örgütsel bağlılık seviyesi düşük olan çalışanların yaptıkları işten keyif almama, isteksiz olma ve kendini mekanik bir araç olarak hissetme türünden davranışlar gösterebildikleri sonucuna ulaşmıştır. Buna rağmen bağlılığı yüksek olan çalışanların yaptığı işten keyif aldıkları, istekli oldukları ve işlerini severek yaptıkları, tutku gibi duygulara sahip olmaları sebebiyle, yaptıkları işe kendilerinden bir şeyler katarak, mesleki anlamda da kendilerini geliştirebildiklerini ortaya koymuştur. Çalışanların duygusal emek davranışları ile örgütsel bağlılık algıları karşılaştırılarak çalışanların tutumları, hedefleri, inançları ve niyetleri anlaşılabilir olmaktadır.

İkiz (2022: 47) engelli bakım merkezinde görev yapmakta olan çalışanların örgütsel bağlılıkları ile duygusal emek, tükenmişlik ve genel yetkinlikleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında duygusal emek ile pozitif yönde ve anlamlı olmayan, tükenmişlik ile negatif yönde ve anlamlı, genel yetkinlik inancıyla pozitif yönde anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Akın (2021: 71) öğretmenlerin duygusal emek ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında öğretmenlerin özdeşleşme ve içselleştirmeye yönelik bağlılık seviyeleri ile her üç (yüzeysel, derinden, samimi davranış) duygusal emek stratejisi arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Acar ve Çevirgen (2021: 91) yaptıkları çalışmada duygusal emeğin örgütsel bağlılıkla anlamlı bir ilişkisi olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle duygusal emeğin alt boyutlarından samimi davranış sergileyen çalışanların duygusal bağlılığının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Şenel ve Aydoğan'ın (2020: 131) yaptıkları araştırmanın sonuçları, duygusal bağlılığın duygusal emeğin yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve samimi duygular boyutlarını anlamlı olarak etkilediğini göstermiştir. Aynı zamanda bu sonuçlar, duygusal emek örgütsel bağlılık ilişkisine yönelimin artışının nedenlerini vurgulamaktadır.

Büyükbeşe ve Aslan (2019: 959) yaptıkları çalışmada duygusal emeğin örgütsel bağlılığı negatif yönde anlamlı olarak etkilediğini tespit etmiştir. Duygusal emek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen (Nikmah ve Sulistyarini, 2017; Lapointe vd., 2012; Bozionelos ve Kiamou, 2008;) benzer sonuçlara ulaşmıştır. Bu bulgular çalışanların sahip olduğu duygularla örgütün talep ettiği duygular arasındaki uyumsuzluk çalışanların örgütsel bağlılığını azalttığını göstermektedir.

Ayrıca Han vd. (2018) yaptıkları çalışmada duygusal emeğin örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilemesinin nedenini yoğun duygusal emek kullanımına bağlı olduğunu ifade etmişlerdir.

Xin vd. (2017) duygusal emeğin örgütsel bağlılığı negatif yönde anlamlı bir şekilde etkilediğini belirtmişlerdir. Buna dayanak olarak örgütlerin çalışanlardan talep ettiği duygulara yönelik olarak duygusal kaynakların yeterli olmayışını ve çalışanların örgüte karşı olan duygularının değişerek bağlılıklarını azaldığını göstermişlerdir.

Khera ve Kajal (2017) Hindistan’da bankacılık sektöründe çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmalarında aynı madalyonun iki yüzü olarak duygusal emek ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Samimi ve içten gelerek yapılan duygusal eylemler örgütsel bağlılığı artırmakta, zorlamaya dayalı duyguların yönetimi ise örgütsel bağlılığı azaltmaktadır.

Se Jin ve Doonam (2016) hemşirelerin dayanıklılık, duygusal emek, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik çalışmalarında duygusal emekle işten ayrılma niyetinin duygusal dayanıklılık ve örgütsel bağlılıkla anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Gülova vd. (2013) duygusal emek davranışı gösterim şekilleri ile işe bağlılık düzeyi ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi üniversitelerde çalışan idari personellere yönelik yaptıkları araştırmanın neticesine göre duygusal emek ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Mahoney vd. (2011) duygusal emeğin duygusal bağlılık ile arasında olumlu ilişkiler olduğunu ve akademisyenlerin duygusal emek boyutlarının bağlılık boyutlarını etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Yang ve Chang (2008) duygusal emeğin olumsuz sonuçları ve örgütün çalışanlardan duygusal davranışa yönelik talepleri çalışanların örgütsel bağlılığını düşürdüğünü belirtmişlerdir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: MEDYA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

“Vücudun iş gören organlarının sarf ettiği güçten başka, kişinin iradesinin işin süresi boyunca önündeki amaca odaklanması gerekir. Bu, tüm dikkatini vermek demektir.”

-Karl Marx

İlerleyen teknolojiyle birlikte hizmet sektörünün çalışanlara yönelik talepleri de güncellenmiş ve yeni vasıflar çalışanlarda aranır hale gelmeye başlanmıştır.

Hizmet sektörü çalışanlardan iletişim esnasında çalışanın sahip olduğu duygularla sergilemeleri gereken duyguları yönetmelerini talep etmeye başlamıştır (Anderson, Provis ve Chappel, 2002: 3).

Duygular, bireyin etkileşim sağladığı diğer kişilerle iletişim kurmasını sağlayan toplumsal işlevi olan bir kanal olarak tanımlanmaktadır (Chen vd., 2009: 1431). Hochschild (1983), hosteslerle yaptığı çalışmada, kabin görevlilerinin çoğunlukla “hayali” bir duruş sergiledikleri ve bu pozisyon sayesinde kendilerini öfkeliendiren belirli yolculara neler “yapmak istediklerine” ilişkin görsel (zihinsel) fanteziler kurabildiklerini belirtmektedir. Hayali bir duruşun sergilenmesi şeklinde tanımlanan duygusal emek davranışları iletişimsel anlamda gerçek yaşamları etkileyen temel bir rol üstlenmektedir. Bu hayali duruş, süreç ile başa çıkmanın bir yolu olmaktadır.

Hochschild’in ardından bu alanda birden fazla çalışma gerçekleştirilmiştir. Yönetilen bir kalp için gülümsemek çoğu zaman bir iş tanımıdır. Wharton duygusal emeği örgütün belirlediği ve talep ettiği duyguları çalışanların örgütün arzusu doğrultusunda sergileme çabaları olarak tanımlamaktadır (2009: 147).

Duyguların ardıl sebepleri, duygusal normlar ve duygu düzenleme gibi birçok sebep birlikte ele alındığında çok sayıda meslek grubunda belirgin hale gelen duygusal emeğin boyutlarını meydana getirmektedir (Gassmann, 2010: 11).

Nihayetinde duyguların algılanması ve yorumlanması çalışanların performanslarını artırmasına etki etmektedir. Bu doğrultuda yöneticilerin çalışanların duygularını doğru bir biçimde anlaması gerekmekte ve çalışanların duygularını bastırmasını, değiştirmesini veya arzulanan şekilde yeniden düzenlemesini çalışanlardan talep etmektedir. Çalışanlar duygularını yok saydıklarında veya bastırmak zorunda kaldıklarında çalışma arkadaşlarına ve örgüte zarar verici davranışlara eğilimli olabilmektedir.

Duyguların örgütlerdeki rolü ve önemine yönelik genel bir değerlendirme yapıldığında şu değişkenlerle ilişkisi bulunmaktadır (Fisher ve Ashkanasy, 2000: 125):

- Kararlara katılma ve adaletli olma,
- Kültürlerarası iletişim ve toplumsal cinsiyet eşitliği,
- Örgütsel stres,
- Örgütsel sağlık,
- Müşteri ve tedarikçi ilişkileri,
- Örgütsel kültür ve örgütsel iklim,
- Sosyal uyum,
- Örgütsel iletişim ve ekip çalışması,
- Örgütsel bağlılık

Duygular, örgütün hedeflerini gerçekleştirmesinde ve amaçlarına ulaşmasında temel işleve sahiptir. Duygusal emek, iş yerinde hizmet alanlarla yüz yüze iletişim kuran çalışanların duygusal tepkilerini örgüt için uygun hale getirebilmek için sergiledikleri çaba şeklinde ifade edilebilmektedir.

Duyguların örgütsel olaylara yön verme gücünün var olması (Mumby, Putnam, 1992: 477) ve bu çabanın bir ürüne dönüşmesi (sözlü veya sözsüz iletişime dayanan, duygusal ifadeleri) ise duygusal emek olarak görülmektedir.

Örgüte yönelik duyulan inanç ve hissedilen bağlar ise örgütün misyon ve hedefleri doğrultusunda örgütün geleceğini şekillendirmede etkili olmaktadır. Bu noktada çalışanın emeği önem kazanmaktadır. Bedensel ve zihinsel olarak gücünü örgüt için harcayan çalışan artık duygularını da örgüt yararı için harcamaktadır. Bu bağlamda çalışanın sergilediği duygusal emek davranışlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve güçlü örgüt, başarılı çalışan, etkili iletişim ve duygularla duygusal emek örgütsel bağlılık ilişkisini incelemek önem kazanmaktadır.

Khera ve Kajal (2017)'ın aynı madalyonun iki yüzü olarak ifade ettikleri duygusal emek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki çalışanların inançları ve aidiyetlerinde duyguların önemini vurgulamaktadır. Örgütler varlığını devam ettirmenin haricinde, rekabetçi gücünü korumaya çalışmaktadır. Örgütün en büyük gücünü ise çalışanları oluşturmaktadır.

Çalışanın duygularındaki samimiyet ve içtenlik, örgüte duyduğu inancı ve bağlılığı artırmaktayken; çalışanın örgüte yönelik zorlama ve mecburiyete dayalı duygular beslemesi, yansıtması veya sergilemesi ise örgütsel bağlılığı azaltmaktadır.

Duygular örgütün aydınlık yüzünü oluşturabilmekteyken, duyguların bastırılması, yönetilmek zorunda bırakılması, iletişimde şeffaflıktan uzaklaşılması ise karanlık yüz olarak örgütlerin geleceğini ve çalışanın aidiyet duygusunu tehdit etmektedir. Bu araştırmanın odak noktasını tam olarak bu konu oluşturmaktadır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, daha önceki bölümlerde ortaya konulan kuramsal çerçeveyi bütünleyecek şekilde, medya çalışanlarının duygusal emek davranışları, örgütsel bağlılık algıları ve duygusal emekle örgütsel bağlılık ilişkisi incelenerek araştırılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, öncelikle araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmanın modeli ve yöntemine yer verilerek, daha sonra verilerin istatistiki olarak

değerlendirilmesinden elde edilen bulgular üzerinden araştırmanın bulguları ve yorumlamalarına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın bu bölümünde, medya organlarında çalışan farklı demografik özellikte ve çeşitli medya organlarında, farklı örgütsel seviyedeki çalışanların sahip olduğu duygusal emek davranışlarına yönelik algıları tespit edilerek, medya çalışanlarının örgütsel bağlılık algıları ve duygusal emek davranış boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmaktadır.

Bu bilgiler ışığında araştırmanın amacına ulaşabilmesi için belirlenen alt hedefler (alt amaçlar) şunlardır;

- Araştırma kapsamında bulunan medya çalışanlarının demografik olarak duygusal emek davranışları ve örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılıkları tespit etmek.
- Araştırma kapsamında bulunan medya çalışanlarının duygusal emek davranışlarını tespit etmek.
- Araştırma kapsamında bulunan medya çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmek.
- Araştırma kapsamında bulunan medya çalışanlarının duygusal emek davranışları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkisini tespit etmek.
- Araştırma kapsamında bulunan medya çalışanlarının örgütle ilgili öneri, değişim ve beklentilerini tespit etmek.
- Mevcut rekabet şartlarında bu süreçlerin yönetimi konusunda medya organları yöneticilerine öneriler getirmektir.

Araştırmanın amacını gerçekleştirebilmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

- Medya çalışanlarının duygusal emek boyutları;
 - ❖ Yüzeysel rol yapma davranışı nasıldır?
 - ❖ Derinden rol yapma davranışı nasıldır?
 - ❖ Samimi davranış boyutlarında nasıldır?
- Medya çalışanlarının duygusal emek boyutları;
 - ❖ Cinsiyete,
 - ❖ Yaşa,
 - ❖ Medeni Duruma,
 - ❖ Eğitim Durumuna,
 - ❖ Çalıştığı Medya Kuruluşuna,
 - ❖ Çalıştığı Örgütteki Hizmet Süresine,
 - ❖ Benzer Sektördeki Deneyimine,
 - ❖ Toplam Hizmet Süresine,
 - ❖ Mesleki Kadrosuna (pozisyonuna) göre farklılaşmakta mıdır?
- Medya çalışanlarının örgütsel bağlılık boyutları;
 - ❖ Duygusal bağlılık nasıldır?
 - ❖ Devam bağlılığı nasıldır?
 - ❖ Normatif bağlılık boyutlarında nasıldır?
- Medya çalışanlarının örgütsel bağlılık boyutları;
 - ❖ Cinsiyete,
 - ❖ Yaşa,

- ❖ Medeni Duruma,
 - ❖ Eğitim Durumuna,
 - ❖ Çalıştığı Medya Kuruluşuna,
 - ❖ Çalıştığı Örgütteki Hizmet Süresine,
 - ❖ Benzer Sektördeki Deneyimine,
 - ❖ Toplam Hizmet Süresine,
 - ❖ Mesleki Kadrosuna (pozisyonuna) göre farklılaşmakta mıdır?
- Medya çalışanlarının duygusal emek davranışları ve örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
 - Medya çalışanlarının kontrolünde olsaydı iş hayatına veya çalıştığı örgütte neyi değiştirmek istediklerine yönelik örgütsel önerileri nelerdir?

Buradan hareketle *günümüzde duygusal emek ve örgütsel bağlılık arasında nasıl bir ilişkinin olduğu*; hizmet sektöründe özellikle de yoğun bir çalışma temposu içerisinde yer alan medya çalışanları özelinde incelenmesi bu tez çalışmasının ana amacını oluşturmaktadır.

Araştırmanın uygulama kısmına örnek olarak medya çalışanlarının oluşturduğu örneklem seçilmiştir. Bu çalışma çerçevesinde özellikle duygusal emek, örgütsel bağlılık gibi konular üzerine odaklanılarak medya çalışanlarının çalışma yaşamı incelenmiştir. Medya çalışanlarının araştırmaya katılımıyla medya çalışanlarının mesleğine ve medya sektörüne ilişkin gelişen bilgi dağarcığına katkıda bulunması amaçlanmıştır.

3.2.Araştırmanın Önemi

Örgütlerde, duygusal emeğin çalışanlar için önemli olması, bu konu hakkında gerçekçi bir değerlendirme yapılmaya çalışılması, sektöre önerilerde bulunulması, örgütsel bağlılık boyutları ile ilişkisinin araştırılarak aralarındaki ilişkinin yönünün

ortaya koyulmaya çalışılması yerli alan yazına katkıda bulunması açısından önemlidir. Bu araştırmada duygusal emeğin, örgütün faaliyetine, etkinliğine, verimliliğine ve çalışanlar üzerindeki etkilerine dikkat çekilmesi ve örgütler açısından dikkate alınması gerektiğini amaçlaması yönünden önemlidir. Duygusal emek tanımlamasının, bunun farkındalığının, duygusal emek davranışlarının ve çalışanlar tarafından algılanmasının, demografik değişkenlerin ve örgütsel bağlılık boyutunun da ortaya çıkarılması diğer ülkelerle karşılaştırma imkânının ortaya çıkması bakımından ayrıca önemlidir.

29.05.2022 tarihli YÖK tez veri tabanından yapılan aramalar neticesinde duygusal emekle ilgili 49 adet doktora tezi, 194 adet yüksek lisans tezi, 2 adet tıpta uzmanlık tezi olmak üzere toplam 245 adet tez; örgütsel bağlılıkla ilgili 207 adet doktora tezi, 60 adet yüksek lisans tezi olmak üzere toplam 267 adet teze ulaşılmıştır.

Duygusal emek örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik anahtar kelimeler girilerek arama yapıldığında ise 2 adet doktora tezi, 3 adet ise yüksek lisans tezine ulaşılmıştır. Ayrı konular halinde yoğun bir şekilde çalışılan iki konunun yurtdışı alan yazınında çok yoğun bir şekilde çalışılması ancak yerli alan yazında kısıtlı sayıda çalışılmış olması ve iletişim alanında hiçbir örneğinin olması bu tezin önemini ve özgünlüğünü vurgulamaktadır.

Duygusal emekle ilgili alan yazın tarandığında bu çalışmaların işletme, psikoloji, havacılık sektörü, pazarlama, bankacılık, çağrı merkezleri, hostesler, sağlık çalışanları, eğitim bilimleri, akademide öğretim üyeleri ve öğrenci işleri çalışanları, personel daire başkanlıkları gibi alanlarda yoğunlukla karşılık bulduğu görülmüştür.

İletişim becerilerinin ve etkili iletişimin örgütlerin temeli olduğu gerçeğinden hareket ederek duygusal emekle ilgili iletişim alanında çalışmaların neredeyse yok denecek kadar az olması bu çalışmanın önemine dikkat çekmektedir. Alan yazın araştırmasında iletişim alanında duygusal emekle ilgili çalışmalar incelendiğinde; ulusal alan yazında alanın ihtiyacını karşılamaya yönelik bir açık olduğu fark edilmiştir. Medya çalışanlarının işleri, iş yapış biçimleri ve üzerlerindeki baskı hem kamuoyu nezdinde; hem de işveren nezdinde irdelendiğinde duygusal emekle ilgili çalışılması gereken bir alan olduğu anlayışı oluşturmuştur. Bu konuyla ilgili daha

önce bir araştırmanın olmaması çalışmayı özgün kılacağı anlayışı için geçerli olmuştur. Çalışmanın bu yönüyle ilgili alana katkı sağlaması beklenmektedir.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

- Araştırmada kullanılan veri toplama aracındaki sorulara katılımcıların doğru ve samimi yanıtlar verdikleri kabul edilmektedir.
- Araştırmada kullanılan veri toplama aracının, çalışanların duygusal emek ve örgütsel bağlılığa yönelik algılarını ölçebilecek nitelikte olduğu varsayılmıştır.
- Örgütlerde duygusal emek, örgütsel bağlılık, duygusal emek ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik en önemli sınırlılık örgütlerin duygusal emek ve bağlılık ile ilgili bilgi vermekten kaçınması ve araştırmadan olumsuz sonuçların çıkması endişesi nedeniyle anket sorularına yanıt vermeye çekimser kalmalarıdır.
- Uygulama yapılacak örgütlerin bulunması ve örgüt çalışanlarından yanıt alınması uygulama aşamasında kısıt olarak görülmüştür.
- Araştırmaya dâhil edilen medya çalışanlarının geleneksel (konvansiyonel) medya çalışanları olması araştırmanın diğer bir kısıtlılığıdır. Geleneksel (konvansiyonel) medya olarak televizyon, gazete, dergi ve radyo çalışanlarının görüşlerine başvurulmuştur.
- Araştırmadan elde edilen bulgular, uygulamanın yapıldığı örgütlerde ankete katılanların araştırmanın yapıldığı tarihlerdeki uygulamaya ilişkin algıları ile kısıtlıdır.
- Ankette toplanan nicel verilerin geçerlilik ve güvenilirlik sınırı, bu uygulamada kullanılan anket tekniğinin nitelikleri ile sınırlıdır.
- Sosyal bilimler araştırmalarına özgü sınırlılıklar, bu araştırma için de geçerlidir.

3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Medya sektörü uzun ve yorucu çalışma saatlerini kapsayan mesaisi olmayan ancak mesai ve dikkat isteyen bir çalışma alanıdır. Medya sektöründe çalışanların duygularını yönetmesi hem yönetim tarafından beklenmekte; hem de görüşme/röportaj yapılan kişilere yönelik duyguların yönetilmesi çalışanlardan istenmektedir. Bunun yanı sıra çalışanların yüz yüze iletişim kurmanın zorluklarını da bilerek duygularını yönetmek durumunda kalmaları bu grubun örgütsel bağlılığını sorgulatabilmektedir.

Duygusal emeğin özellikle yüz yüze iletişim gerektiren sorumluluklarda etkin kullanılması gerekliliği ve çalışana yönelik oluşturulan bu beklenti çalışanın örgüte yönelik aidiyet duygusunu sorgulamasına neden olmaktadır. Medya sektörü çalışanlarının uzun ve yorucu çalışma saatlerinin yanı sıra görevlerini yerine getirirken yaşadıkları yoğunluk, stres ve görüşmede/röportajda bulundukları kişilerle yüz yüze iletişim kurma gibi zorunlulukları bulunmaktadır. Bu nedenle medya çalışanları duygusal emek ve örgütsel bağlılık ilişkisinin araştırılması için uygun bir gruptur.

Araştırmada duygusal emek ve örgütsel bağlılık ilişkisi bu sebeple medya sektöründe çalışanlar bağlamında incelenmektedir.

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de yaşayan ve geleneksel/konvansiyonel medya (televizyon, gazete, radyo ve dergi) çalışanları oluşturmaktadır. Geleneksel /konvansiyonel medya çalışanları belirlenirken görüşme/ röportaj yaparken yüz yüze iletişim kuran çalışanların görüşüne başvurulmuştur.

Araştırma kapsamında belirlenen evrenin tamamına ulaşılmasının imkânsız olması, maliyet ve zaman kısıtından dolayı evreni temsil edebilecek bir örneklem alınması tercih edilmiştir. Araştırmada tesadüfi olmayan örneklem tekniklerinden ‘kolayda örneklem’ yöntemi uygulanmıştır.

Araştırma evrenini oluşturan katılımcıların sayısının %95 güven aralığında 100 bin ile 100 milyon arasında olduğu durumlarda örneklem büyüklüğünün 384 olmasının yeterli olduğu belirtilmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 72). Araştırmada kolayda

örnekleme yöntemi ile toplam 389 medya çalışanına anket uygulaması yapılmış, 389 anket veri analizi için uygun bulunmuştur. 389 kişilik bir örneklem grubunun tercih edilmesindeki neden evreni temsil yeteneğini artırmak ve evrenin görüş ve düşüncelerini yüksek oranda çalışmaya yansıtmaktır.

3.5. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada yöntem olarak karma bir yöntem kullanılmıştır. Araştırma nicel bir yöntemle başlamakta ve nitel bir yöntem ile devam etmektedir.

Bu araştırmada nicel ve nitel yöntemlerin bir arada kullanıldığı karma yöntem yaklaşımı esas alınmıştır. Karma yöntem araştırmaları, araştırmacının bir çalışma veya birbirini izleyen çalışmalar içerisinde nicel ve nitel yöntem, yaklaşım ve kavramları birleştirmesi şeklinde ifade edilmektedir (Creswell, 2012: 535). Karma yöntemle araştırma yapmanın ise çeşitli yöntemler kullanılarak olayı bir plan dâhilinde belirtme, analiz etme ve bir araya getirmek olduğu, asıl amacın ve başlıca ilkesinin de nicel ve nitel yaklaşımların bir arada kullanılarak araştırma problemlerinin ve karmaşık bir olgunun daha iyi anlaşılmasını sağlamak olduğu ifade edilmektedir (Creswell, 2012: 536). Johnson ve Turner (2003) ise karma araştırmanın temel ilkesinin, araştırmacının çeşitli strateji, yöntem ve yaklaşımları kullanarak çoklu veriler toplaması olduğunu belirtmektedirler (Johnson ve Turner, 2003: 298).Öncelik, genellikle nicel verilerdedir. Nitel veri esasen nicel verileri artırmak için elde edilmektedir. Verilerin analizi birbiriyle ilişkili olup çoğunlukla veri yorumlama ve tartışma bölümlerinde birleştirilmektedir (Creswell, 2012: 539).

Araştırmada ilk olarak, nicel araştırma yöntemlerinden birisi olan tarama modelinden faydalanılarak medya çalışanlarının duygusal emek ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin veriler toplanmış ve toplanan veriler analiz edilip yorumlanmıştır. Tarama yöntemi genel olarak bir evrenin kendi özelliklerini anlayabilmek için yürütülen bilimsel araştırma yöntemidir (Johnson ve Christensen, 2000). Diğer bir ifadeyle, tarama yöntemi mevcut durumu, olayları, nesneleri, insanları, kurum ve kuruluşları hem doğaları hem de özellikleriyle beraber inceleyip tanımlamaktadır (Karasar, 2008: 81-87).

Medya çalışanlarının duygusal emek davranışları ve örgütsel bağlılık algılarına yönelik duygusal emek ve örgütsel bağlılık ilişkisini ortaya koymak üzere çevrimiçi survey anket yöntemi kullanılarak kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 389 kişi üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmadan elde edilen bilgiler alan yazın ışığında araştırmada kullanılacak olan duygusal emek boyutları ve örgütsel bağlılık boyutları ortaya konularak çalışmanın nicel kısmına temel teşkil edecek olan araştırma modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan araştırma modelinin test edilmesi ise anket çalışması ile sağlanmıştır. Araştırmanın ana çalışması (anket) duygusal emek ve örgütsel bağlılık ilişkisi medya çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Daha sonra tarama çalışmasının ikinci aşamasında ise bu kez nitel veri toplama tekniklerinden açık uçlu sorudan yararlanılmıştır. Veriler bir önceki aşamada olduğu gibi çevrimiçi ortamda gerçekleştirilmiştir. Toplanan veriler betimsel analiz yöntemiyle analiz edilip yorumlanmıştır.

Betimsel analiz, görüşlerine başvurulanan kişilerin tanıtıcı bulgularına yer verilerek, verilere belirli kavram ve temalar perspektifinde birleştirilerek değerlendirilmesi yapılarak yorumlanan bir nitel analiz şeklidir (Altunışık ve diğerleri, 2007: 268).

3.6. Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri, araştırmaya gönüllü olarak destek veren geleneksel (konvansiyonel) medya çalışanlarının görüşlerine başvurularak toplanmıştır. Araştırmada, toplam 48 sorudan oluşan veri toplama aracı kullanılmıştır. Veri toplama aracı “Demografik Bilgi Formu, Duygusal Emek Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Açık Uçlu Kişisel Görüş Açıklaması” olmak üzere dört bölüm halinde düzenlenmiştir.

Çalışmanın anket formu hazırlanma sürecinde amaçlar çerçevesinde alan yazın dikkate alınmıştır. Anket formu düzenlendikten sonra soruların belli amaçlara uygunluğu kontrol edilmiş ve bu konuda uzman olan akademisyenlerin görüşleri

alınmıştır. Araştırma kapsamında, detaylı bir alan yazın taraması yapılmış ve ölçekler araştırılmıştır.

Araştırmada, yabancı alan yazında yer alan ölçekler kullanılmış ve bu ölçekler Türkçe'ye çevrilmiştir. Kullanılan ölçeklerin Türkçe'ye çevrilmesi sürecinde alanın uzman akademisyenlerinden (3 uzman ve 2 dil bilimci) ölçme aracına ilişkin uzman görüşleri alınmıştır. Daha sonra ölçekler iki uzman tarafından İngilizce'den Türkçe'ye tercüme edilmiştir. Dil bilimciler tarafından yapılan bu tercüme konunun uzmanı olan akademisyenler tarafından incelenmiştir. Kontrol edilip onaylanan maddelerde Türk Dili uzmanı tarafından imla yazım ve anlaşılabilirlik değerlendirilmesinin ardından ölçeğe son şekli verilmiştir.

Ölçeklerde yer alan ifadeler 5'li Likert tipi (Kesinlikle Katılmıyorum= 1, Kesinlikle Katılıyorum= 5) sorular şeklinde oluşturulmuştur. Kullanılan ölçeklerin gerekli izin belgeleri çalışmanın sonunda verilmiştir.

Anket formunun ilk bölümünde katılımcılar ile ilgili tanımlayıcı bilgileri elde etmek için demografik bilgileri tespit etmeye yönelik 9 soru yer almaktadır. Sonraki bölümlerde ise sırasıyla duygusal emek 14 madde, örgütsel bağlılık 24 madde ile ölçülmekte ve örgüte ilişkin sorulan açık uçlu kişisel görüşe yönelik 1 soru yer almaktadır.

3.6.1. Duygusal Emek Ölçeği

Araştırmada katılımcıların duygusal emek davranış algılarını ölçmede Diefendorff ve arkadaşları tarafından geliştirilen “Duygusal Emek Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek geliştirilirken Kruml ve Geddes (2000) ve Grandey'e (2003) ait duygusal emek ölçek çalışmalarından bazı maddeler alınarak uyarlanmıştır. Bazı maddeler ise geliştirilmiştir. Ölçeğe yönelik oluşturulan 1, 2, 3, 4, 5, 8, 9 ve 10. maddeler Grandey (2003) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğe yönelik oluşturulan 6, 7, 11, 14. maddeler ise Kruml ve Geddes (2000) tarafından geliştirilmiştir. *Ölçeğin iç tutarlılığı; yüzeysel davranış boyutu için $\alpha=0,92$, derinden davranış boyutu için $\alpha=0,85$ ve samimi davranış boyutu için ise $\alpha=0,83$ olarak bulunmuştur* (Diefendorff, vd., 2005).

Ölçek yüzeysel davranış, derinden davranış ve samimi davranış boyutlarını kapsayan 3 boyuttan oluşmaktadır. Duygusal emeğin alt boyutları ve boyutları ölçmeye ilişkin maddeler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.1. Duygusal Emek Ölçeği Alt Boyutları

Alt Boyut Sayısı	Alt Boyutlar	Madde Numaraları
1	Yüzeysel	1,2,3,4,5,6,7
2	Derinden	8,9,10,11
3	Samimi	12,13,14

Duygusal Emek Ölçeği’nde duygusal emeğin boyutlarına ilişkin yer verilen soruların araştırmada kullanılması, yapılan uyarlamada referansın yeterli, geçerlik güvenilirliğinin yüksek olması nedeniyle tercih edilmiştir.

3.6.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Araştırmada katılımcıların örgütsel bağlılık algılarını ölçmede Allen ve Meyer (1990: 6-7) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin geçerlik güvenilirliğini ölçmeye yönelik faktör analizi ve Cronbach’s Alpha testleri yapılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin içerdiği boyut açısından orijinal ölçekten farklılaşmadığı görülmüştür.

Ölçek duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarını kapsayan 3 boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel bağlılığın alt boyutları ve boyutları ölçmeye ilişkin maddeler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları

Alt Boyut Sayısı	Alt Boyutlar	Madde Numaraları
1	Duygusal	1,2,3,4,5,6,7,8
2	Devam	9,10,11,12,13,14,15,16

3	Normatif	17,18,19,20,21,22,23,24

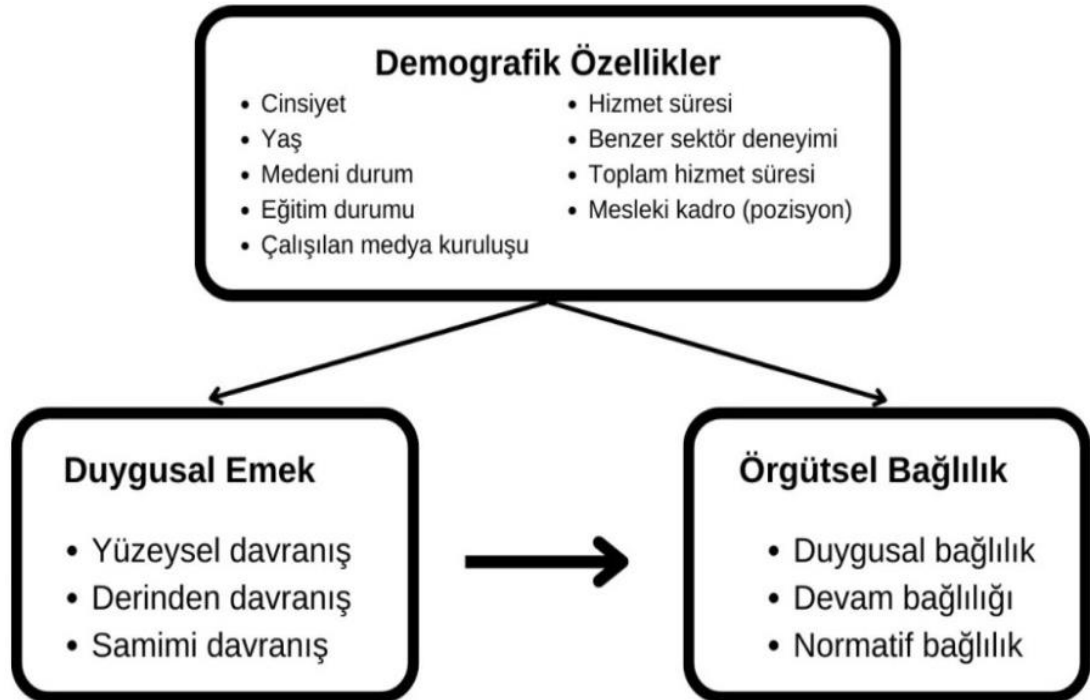
Örgütsel Bağlılık Ölçeği' nde örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin yer verilen soruların araştırmada kullanılması, yapılan uyarlamada referansın yeterli, geçerlik güvenilirliğinin yüksek olması nedeniyle tercih edilmiştir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin hangi kaynaklardan alındığı ve her ölçeğin kaç maddeden oluştuğu Tablo 3. 3'te verilmiştir.

Tablo 3.3. Kullanılan Ölçekler

Ölçülen Boyutlar	Kaynak	Madde Sayısı
Duygusal Emek	Diefendorff, Croyle ve Gosserand (2005)	14
Örgütsel Bağlılık	Allen ve Meyer (1990)	24

3.7 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



Şekil 3.1. Duygusal Emek ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Modeli

Ön araştırma sonuçları neticesinde elde edilen bilgiler ışığında geliştirilen duygusal emeğe etki eden (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan medya kuruluşu, hizmet süresi, benzer sektör deneyimi, toplam hizmet süresi, mesleki kadro) demografik özellikler ve örgütsel bağlılığa etki eden (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan medya kuruluşu, hizmet süresi, benzer sektör deneyimi, toplam hizmet süresi, mesleki kadro) demografik özelliklerin etki derecelerini ortaya koymak üzere geliştirilen araştırma modeli yukarıda gösterildiği şekildedir.

Araştırmanın odak noktası, duygusal emek davranışları ve örgütsel bağlılık türleri üzerinde etkili olan birtakım faktörlerin etkisini ortaya koyarak, bu faktörlerin içerisinde duygusal emek davranışlarının öneminin vurgulanmasıdır. Bu ilişkinin anlaşılabilmesi için duygusal emek davranışlarının örgütsel bağlılık türlerine etkisi incelenmektedir. Bu incelemenin gerçekleştirilmesinde ilişki modellemesinden faydalanılmaktadır. Araştırma modelinde yer alan faktörlerin birbirleriyle olan ilişkilerini içeren hipotezlere aşağıda yer verilmektedir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

1. H₁: Çalışanların duygusal emek davranışlarına ilişkin algısı demografik özelliklerine göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir:

H_{1a}: Yüzeysel davranış cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{1b}: Derinden davranış cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{1c}: Samimi davranış cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{1ç}: Yüzeysel davranış yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{1d}: Derinden davranış yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{1e}: Samimi davranış yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{1f}: Yüzeysel davranış medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{1g}: Derinden davranış medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{1ğ}: Samimi davranış medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

- H_{1h}: Yüzeysel davranış eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H_{1i}: Derinden davranış eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H_{1i}: Samimi davranış eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H_{1j}: Yüzeysel davranış çalışılan medya kuruluşuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H_{1k}: Derinden davranış çalışılan medya kuruluşuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H_{1l}: Samimi davranış çalışılan medya kuruluşuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H_{1m}: Yüzeysel davranış çalışılan örgütteki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H_{1n}: Derinden davranış çalışılan örgütteki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H_{1o}: Samimi davranış çalışılan örgütteki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H_{1ö}: Yüzeysel davranış benzer sektör deneyimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H_{1p}: Derinden davranış benzer sektör deneyimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H_{1r}: Samimi davranış benzer sektör deneyimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H_{1s}: Yüzeysel davranış toplam hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H_{1ş}: Derinden davranış toplam hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H_{1t}: Samimi davranış toplam hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H_{1u}: Yüzeysel davranış mesleki kadro (pozisyona) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H_{1ü}: Derinden davranış mesleki kadro (pozisyona) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{1v}: Samimi davranış mesleki kadro (pozisyona) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

2. H₂: Çalışanların örgütsel bağlılıklarına ilişkin algısı demografik özelliklerine göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir:

H_{2a}: Duygusal bağlılık cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2b}: Devam bağlılığı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2c}: Normatif cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2ç}: Duygusal bağlılık yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2d}: Devam bağlılığı yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2e}: Normatif bağlılık yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2f}: Duygusal bağlılık medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2g}: Devam bağlılığı medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2ğ}: Normatif bağlılık medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2h}: Duygusal bağlılık eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2ı}: Devam bağlılığı eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2i}: Normatif bağlılık eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2j}: Duygusal bağlılık çalışılan medya kuruluşuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2k}: Devam bağlılığı çalışılan medya kuruluşuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2l}: Normatif bağlılık çalışılan medya kuruluşuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2m}: Duygusal bağlılık çalışılan örgütteki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2n}: Devam bağlılığı çalışılan örgütteki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2o}: Normatif bağlılık çalışılan örgütteki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2p}: Duygusal bağlılık benzer sektör deneyimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

- H_{2p}: Devam bağıllığı benzer sektör deneyimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H_{2r}: Normatif bağıllık benzer sektör deneyimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H_{2s}: Duygusal bağıllık toplam hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H_{2ş}: Devam bağıllığı toplam hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H_{2t}: Normatif bağıllık toplam hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H_{2u}: Duygusal bağıllık mesleki kadro (pozisyona) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H_{2v}: Devam bağıllığı mesleki kadro (pozisyona) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H_{2w}: Normatif bağıllık mesleki kadro (pozisyona) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

3. H₃: Çalışanların duygusal emeğinin örgütsel bağıllık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır:

- H_{3a}: Yüzeysel davranışın duygusal bağıllık üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.
- H_{3b}: Yüzeysel davranışın devam bağıllığı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.
- H_{3c}: Yüzeysel davranışın normatif bağıllık üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.
- H_{3ç}: Derinden davranışın duygusal bağıllık üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.
- H_{3d}: Derinden davranışın devam bağıllığı üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.
- H_{3e}: Derinden davranışın normatif bağıllık üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.
- H_{3f}: Samimi davranışın duygusal bağıllık üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.
- H_{3g}: Samimi davranışın devam bağıllığı üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.
- H_{3ğ}: Samimi davranışın normatif bağıllık üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

3.8.Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizi için SPSS 18.0 paket programı kullanılmıştır. İlk olarak sayısal hesaplamaların yapılabilmesi için veriler kodlanmıştır. Frekans (n) ve Yüzde (%) olarak verilmiştir. Faktörlere ait değişkenlerin içsel tutarlılıkları için keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Araştırmada veri analiz tipinin belirlenebilmesi için normallik testi uygulanması gerekli olmaktadır. Normallik ölçümü için en sık kullanılan Kolmogorov-Smirnov testi verilere uygulanmış olup p anlamlılık seviyesi 0,000 olarak tespit edilmiştir. Bu durumda anlamlılık değeri 0,05'in altında olduğu için verilerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Ancak 1'e kadar çarpıklık kabul edilebildiğinden verilere parametrik analiz uygulanmıştır. Verilerin değerlendirilebilmesi için kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri ve geçerlilikleri test edilmiştir. Verilerin genel güvenilirliğini ölçmek için Cronbach's Alpha katsayısından yararlanılmıştır. Bağımsız değişkenlerin (yüzeysel davranış, derinden davranış ve samimi davranış) ile bağımlı değişkenler (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) üzerindeki etkisini test etmek için regresyon analizi uygulanmıştır. Ayrıca katılımcıların demografik özellikler, çalışılan kurumdaki hizmet süresi, benzer sektörde iş deneyimi, toplam hizmet süresi ve(pozisyon) kadrosuna göre duygusal emek ve örgütsel bağlılık değişkenleri bakımından değişimler incelenmiştir. Bu değişkenler için t-testi ve ANOVA analizleri gerçekleştirilmiştir.

3.9. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testleri

Faktör analizi ile araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliğini ölçmek için sıkça kullanılan bir analiz yöntemidir. Faktör analizi birbiriyle ilişkisi olan farklı değişkenlerin bir araya getirilip, birbiri ile tutarlı daha az sayıda faktör elde etmeyi amaçlayan ve değişkenlerin oluşturduğu yapıların örüntüsünü keşfetmeyi amaç edinen, çok değişkenli analizlere verilen genel bir isimdir. Bir başka ifade ile faktör analizi ile araştırmanın odağında bulunan çok sayıda değişkenin aslında daha az sayıda değişken ile (gizil değişken) ifade edilip edilemeyeceği incelenmektedir. Çok sayıda değişken kümesinden birbirleri ile tutarlı daha az sayıda faktör elde edilip edilemeyeceği belirlenir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 315; Patır, 2009: 69). Araştırmada keşfedici faktör analizi (KFA) kullanılmıştır.

İçsel tutarlılığın ölçümünde en yaygın kullanılan yöntem Cronbach Alpha olarak bilinen alfa katsayısıdır. Alfa değeri 0 ile 1 arası değerler alır ve kabul edilebilir bir değer en az 0.7 olması arzu edilir. Ancak, inceleme türü bu çalışmalarda bu değer 0.5'e kadar makul kabul edilebilmektedir (Altunışık, vd.,2007: 116). Araştırmada kullanılan anket sorularının güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alpha değerleri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 3. 4'te verilmiştir.

3.9.1. Keşfedici (Açımlayıcı) Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör yapılarını belirlemek ve değişkenlerin hangi faktörler altında gruplandığını tespit edebilmek için keşfedici faktör analizi yapılmıştır.

Faktörlerin isimlendirilmesinde sağladığı kolaylık sebebiyle dikey döndürme tekniklerinden Varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde faktör eksenleri arasındaki açının dik açı olması sağlanır ve sonuçta ortaya çıkan faktörler arasındaki korelasyon sıfırdır; yani faktörler birbirinden bağımsız oluşturulur (Altunışık, v.d.,2007: 237).

Farklı değişkenlerden oluşan veri sayısının faktör analiz için yeterli olup olmadığını belirlemek için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem yeterliliğine bakılmıştır. Bunun yanında korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi yapmak için yeterli olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla Barlett-Küresellik testi yapılmış ve bu şekilde faktör analiz uygunluğu test edilmiştir.

3.9.1.1. Duygusal Emek Davranışlarının Keşfedici Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi

Araştırma çerçevesinde duygusal emek davranışları için yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yükleri, açıklanan varyans toplamı, ortalaması, standart sapması, KMO ve Barlett's test değerine aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Barlett küresellik testi sonucu anlamlı olduğu tespit edilmiştir [0,000($p < 0.005$)].

Tablo 3.4. Duygusal Emek Davranışları Faktör Yükleri ve Güvenilirlik Testi

Soru Kodu	Değişkenler (Varyans - Cronbach Alpha)	Faktör Yükleri	Ortalama	Standart Sapma
Yüzeysel Davranış (31,79-0,91)				
B1	Konuk alırken/röportaj yaparken işime uygun bir role bürünürüm.	0,83	3,8	1,5
B2	Konuk alırken/ röportaj yaparken ruh halim iyiymiş gibi rol yaparım.	0,83	3,5	1,5
B3	Konuk alırken/ röportaj yaparken adeta bir gösteri ya da performans ortaya koyarım.	0,77	3,3	1,5
B4	Sadece işim için sergilemem gereken duygulara bürünürüm.	0,86	3,5	1,5
B5	Sadece işimin gerektirdiği duyguları sergilemek için farklı yüz ifadesi takınırım.	0,83	3,2	1,4
B6	Konuk alırken/ röportaj yaparken kişilere gerçekte hissettiğim duygulardan farklı duygular gösteririm.	0,80	3,1	1,5
Derinden Davranış (20,73-0,90)				
B8	Konuk alırken/ röportaj yaparken sergilemem gereken duyguları gerçek anlamda deneyimlemeye çalışırım.	0,75	3,1	1,5
B9	Başkalarına sergilemem gereken duyguları gerçekten hissetmek için çaba harcarım.	0,80	2,8	1,5
B10	Konuk alırken/ röportaj yaparken göstermem gereken duyguları hissetmek için sıkı çalışırım.	0,86	2,6	1,7
B11	Konuk alırken/ röportaj yaparken göstermem gereken hisleri içsel olarak geliştirmeye çalışırım.	0,84	2,5	1,6
Samimi Davranış (21,15-0,93)				
B12	Konuk alırken/ röportaj yaparken sergilediğim duygular samimidir.	0,89	3,5	1,5
B13	Konuk alırken/ röportaj yaparken kişilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.	0,90	3,4	1,4
B14	Konuk alırken/ röportaj yaparken kişilere gösterdiğim duygular ile o an hissettiğim duygular aynıdır.	0,89	3,1	1,4

KMO: 0.85; Açıklanan Toplam Varyans: 73,68

Duygusal Emek davranışları için yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda literatüre uygun olan 3 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. 14 değişkenden oluşan ölçek yüzeysel davranış, derinden davranış ve samimi davranış olmak üzere 3 boyut şeklinde gruplanmıştır. Ancak içsel tutarlılığı bozduğundan dolayı yüzeysel davranış

boyutunun yedinci değişkeni (ölçeğin 7. sorusu) olan “konuk alırken/ röportaj yaparken kişilere sahte duygular sergilerim” ifadesi analizden çıkarılmıştır.

Yüzeysel davranış boyutu değişkenlerinin faktör yükleri 0,77 ile 0,86 aralığında değişmekte olup bu faktörün majör değişkeni ise 0,86 faktör yükü ile “sadece işim için sergilemem gereken duygulara bürünürüm” ifadesidir. Yüzeysel davranış faktörünün toplam varyansın %31,79’unu açıkladığı tespit edilmiştir.

Derinden davranış boyutu değişkenlerinin faktör yükleri 0,75 ile 0,86 aralığında değişmekte olup bu faktörün majör değişkeni ise 0,86 faktör yükü ile “konuk alırken/ röportaj yaparken göstermem gereken duyguları hissetmek için sıkı çalışırım” ifadesidir. Derinden davranış faktörünün toplam varyansın %20,73’ünü açıkladığı tespit edilmiştir.

Samimi davranış boyutu değişkenlerinin faktör yükleri 0,89 ile 0,90 aralığında değişmekte olup bu faktörün majör değişkeni ise 0,90 faktör yükü ile “konuk alırken/ röportaj yaparken kişilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar” ifadesidir. Samimi davranış faktörünün toplam varyansın %21,15’ini açıkladığı tespit edilmiştir.

Güvenilirlik analizi neticesinde elde edilen sonuçlara göre; duygusal emeğin alt boyutlarından yüzeysel davranışın Cronbach Alpha düzeyi 0,94; derinden davranışın 0,90 ve samimi davranışın 0,93 olduğu tespit edilmiştir.

Hair vd.,(2006) güvenilirliği (Cronbach Alpha’nın) katsayısı 0.70’in üzerinde olan ölçeklerin güvenilirliğinin “iyi” olarak nitelendirilebileceğini ifade etmişlerdir. Bu nitelendirmeye istinaden duygusal emek ölçeğinin güvenilirliğinin “iyi” olduğu kabul edilmektedir.

KMO örneklem yeterlilik değeri 0,85 olarak elde edilmiştir. Elde edilen örneklem yeterlilik değerine göre örneklem sayısı faktör analizinin yapılması için yeterli olmaktadır. Buna göre değişkenler arasındaki korelasyon ilişkileri faktör analizinin yapılmasının uygun olduğunu belirtmektedir. Ölçeği oluşturan faktörler toplam varyansın %73,68’ini açıklamaktadır.

3.9.1.2. Örgütsel Bağlılık Keşfedici Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi

Araştırma çerçevesinde örgütsel bağlılık için yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yükleri, açıklanan varyans toplamı, ortalaması, standart sapması, KMO ve Barlett's test değerine aşağıdaki tabloda yer verilmiştir. Barlett küresellik testi sonucu anlamlı olduğu tespit edilmiştir [0,000($p < 0.005$)].

Tablo 3.5. Örgütsel Bağlılık Faktör Yükleri ve Güvenilirlik Testi

Soru Kodu	Değişkenler (Varyans - Cronbach Alpha)	Faktör Yükleri	Ortalama	Standart Sapma
Duygusal Bağlılık (17,50 - 0,79)				
C4	Başka örgütlere de bu örgüte bağlandığım gibi kolay bağlanabileceğimi düşünüyorum.	0,53	2,5	1,5
C5	Çalıştığım örgütte kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	0,80	2,4	1,6
C6	Kendimi bu örgüte duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	0,78	2,6	1,7
C8	Çalıştığım örgüte güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.	0,80	2,7	1,7
Devam Bağlılığı (22,92-0,82)				
C9	Başka bir iş seçeneği hazır olmadan bu işten ayrılırsam ne yapabilirim diye korkmuyorum.	0,56	2,8	1,8
C10	Ayrılmayı istesem bile bu örgütü şu an için terk etmek benim için çok zor olurdu.	0,69	3,7	1,3
C11	Örgütümden şu anda ayrılmaya karar versem hayatım çok fazla alt üst olurdu.	0,83	3,3	1,5
C12	Örgütümden şu an ayrılmak benim için çok maliyetli olmazdı.	0,67	3,2	1,8
C13	Şu anda benim için örgütümde kalmak benim arzum olduğu kadar da bir gereklilik.	0,69	3,7	1,3
C14	Bu örgütten ayrılmak için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum.	0,78	3,5	1,4
C15	Bu örgütten ayrılmamın birkaç ciddi sonucundan biri mevcut alternatiflerin azlığıdır.	0,61	3,6	1,4
Normatif Bağlılık (18,33-0,79)				
C20	Bu örgüt için çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bu nedenle de kalma konusunda ahlaki bir yükümlülük hissetmemdir.	0,77	3,1	1,4
C21	Başka bir yerden daha iyi bir iş teklifi alırsam, çalıştığım örgütten ayrılmamın doğru olduğunu hissetmiyorum.	0,67	2,4	1,4
C22	Bana bir örgüte sadık kalmanın değerine inanmam öğretildi.	0,80	3,1	1,4
C23	İnsanların kariyerlerinin çoğunda tek bir örgütte kaldıkları zamanlardaki işler daha iyiydi.	0,76	3,0	1,4

KMO: 0.84, Açıklanan Toplam Varyans: 58,74

Örgütsel Bağlılık için yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda literatüre uygun olan 3 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. 24 değişkenden oluşan ölçek duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere 3 boyut şeklinde gruplanmıştır. Ancak içsel tutarlılığı bozduğundan dolayı duygusal bağlılık boyutunun birinci değişkeni (ölçeğin 1. sorusu) olan “kariyerimin kalanını bu örgütte geçirmekten mutluluk duyarım”, ikinci değişkeni (ölçeğin 2. sorusu) “örgütüm dışındaki insanlarla örgütüm hakkında konuşmaktan hoşlanırım”, üçüncü değişkeni (ölçeğin 3. sorusu) “örgütün sorunlarını gerçekten de kendi sorunlarım gibi görürüm” ve yedinci değişkeni (ölçeğin 7.sorusu) “bu örgütün benim için kişisel olarak büyük bir anlamı var” ifadeleri analizden çıkarılmıştır. Devam bağlılık boyutunun on altıncı değişkeni (ölçeğin 16.sorusu) “bu örgüt için çalışmaya devam etmemin ana sebeplerinden biri ayrılmanın kişisel fedakârlık gerektirmesidir. Diğer örgütler buradaki imkânları bana sağlamayabilir” ifadesi analizden çıkarılmıştır. Normatif bağlılık boyutunun on yedinci değişkeni (ölçeğin 17.sorusu) “bugünlerde insanların örgütten örgüte çok sık geçiş yaptığını düşünüyorum.”, on sekizinci değişkeni (ölçeğin 18.sorusu) “bir kişinin her zaman örgütüne sadık kalması gerektiğine inanmıyorum”, on dokuzuncu değişkeni (ölçeğin 19. sorusu) “örgütten örgüte geçiş yapmak bana hiç de etik dışı görünmüyor”, yirmi dördüncü değişkeni (ölçeğin 24.sorusu) “artık bir örgüt adamı ya da örgüt kadını olmayı istemenin mantıklı olduğunu düşünmüyorum” ifadeleri analizden çıkarılmıştır.

Duygusal bağlılık boyutu değişkenlerinin faktör yükleri 0,53 ile 0,80 aralığında değişmekte olup bu faktörün majör değişkeni ise 0,80 faktör yükü ile “çalıştığım örgüte güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum” ifadesidir. Duygusal bağlılık faktörünün toplam varyansın %17,50’sini açıkladığı tespit edilmiştir.

Devam bağlılığı boyutu değişkenlerinin faktör yükleri 0,56 ile 0,83 aralığında değişmekte olup bu faktörün majör değişkeni ise 0,83 faktör yükü ile “örgütümden

şu anda ayrılmaya karar versem hayatım çok fazla alt üst olurdu” ifadesidir. Devam bağlılığı faktörünün toplam varyansın %22,92’sini açıkladığı tespit edilmiştir.

Normatif bağlılık boyutu değişkenlerinin faktör yükleri 0,67 ile 0,80 aralığında değişmekte olup bu faktörün majör değişkeni ise 0,80 faktör yükü ile “bana bir örgüte sadık kalmanın değerine inanmam öğretildi” ifadesidir. Normatif bağlılık faktörünün toplam varyansın %18,33’ünü açıkladığı tespit edilmiştir.

Güvenilirlik analizi neticesinde elde edilen sonuçlara göre; örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılığın Cronbach Alpha düzeyi 0,79; devam bağlılığının 0,82 ve normatif bağlılığın 0,79 olduğu tespit edilmiştir.

KMO örneklem yeterlilik değeri 0,84 olarak elde edilmiştir. Elde edilen örneklem yeterlilik değerine göre örneklem sayısı faktör analizinin yapılması için yeterli olmaktadır. Ölçeği oluşturan faktörler toplam varyansın %58,74’ünü açıklamaktadır.

3.10. Bulgular

Araştırmanın bu kısmında, örneklem grubunu oluşturan geleneksel medya çalışanlarının demografik özelliklerine yer verilmiş devamında kullanılan değişkenlere ilişkin yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular raporlanarak değerlendirmesi yapılmıştır.

3.10.1. Medya Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 3.6. Demografik Değişkenlerin Frekans Analizi

Demografik Değişkenler		N	%
Cinsiyet	Kadın	189	48,6
	Erkek	200	51,4
	Toplam	389	100
Yaş	18-30	73	18,8
	31-40	169	43,4
	41-50	114	29,3
	51 ve üzeri	33	8,5
	Toplam	389	100
Medeni Durum	Evli	210	54
	Bekar	179	46
	Toplam	389	100
Eğitim	İlköğretim	10	2,6
	Lise	44	11,3
	Önlisans	54	13,9
	Lisans	208	53,5
	Yüksek Lisans	63	16,2
	Doktora	13	3,3
	Toplam	389	100
Çalışılan Medya Kuruluşu	Radio	52	13,4
	Televizyon	155	39,8
	Gazete	140	36
	Dergi	42	10,8
	Toplam	389	100
Kurumda Hizmet Süresi	0-5 yıl	140	36
	6-10 yıl	116	29,8
	11-15 yıl	64	16,5
	16 yıl ve üzeri	69	17,7
	Toplam	389	100
Benzer Sektörde İş Deneyimi	Evet	333	85,6
	Hayır	56	14,4
	Toplam	389	100
Toplam Hizmet Süresi	0-10 yıl	133	34,2
	11-20 yıl	140	36
	21-30 yıl	81	20,8
	30 yıl ve üzeri	35	9
	Toplam	389	100
Şuandaki Pozisyon	Yönetsel	110	28,3
	Yönetsel olmayan	279	71,7
Toplam		389	100

Tablo 3. 6'ya göre katılımcıların %48,6'sı "kadın" (n:189) ve %51,4'ü ise "erkek" (n:200) çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların % 43,4' ü (n:169) "31-40 yaş" aralığında ve % 29,3'ü (n:114) "41-50 yaş" aralığında olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların % 18,8 (n:73) "18-30 yaş" aralığında ve %8,5 (n:33) "51 yaş ve üzeri" aralığında olduğunu belirtmiştir. Medya sektörüne yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde genç çalışanların daha elverişli olması nedeniyle araştırmadaki katılımcıların yüksek bir oranını genç çalışanlar oluşturmaktadır.

Ankete katılan çalışanların %54'ü (n:210) "evli" olduğunu ve %46'sı (n:179) "bekâr" olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların %53,5'i (n:208) "lisans" eğitim düzeyine sahip olduğunu belirtmiştir. En düşük eğitim düzeyine sahip katılımcıların %2,6'sı (n:10) "ilköğretim" eğitim düzeyine sahip olduğunu belirtmiştir.

Ankete katılan medya çalışanlarının çalıştıkları medya kuruluşlarındaki dağılımları incelendiğinde, en yüksek oranı % 39, 8 (n:155) "televizyon" sektörü, en az %10, 8 (n:42) "dergi" sektöründe çalışanlar oluşturmaktadır.

Çalışanların mevcut sektördeki çalışma yıllarını incelediğinde, %36'sı (n:140) "0-5 yıl" arasında şu anki örgütlerinde çalıştıklarını belirtmişlerdir. En düşük çalışma yılı aralığı ise çalışanların %16,5'i (n:64) "11-15 yıl" arasında bir süredir şu anki örgütlerinde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bu verilere göre medya sektörü çalışanlarının daha çok kısa ve orta vadeli olarak örgütlerinde çalıştıkları görülmektedir.

Katılımcıların benzer sektörde iş deneyim durumları incelendiğinde, %85,6'sı (n:333) "evet" ve %14,4'ü (n:56) "hayır" cevabını vermiştir. Yani katılımcıların yüksek bir oranı daha önce benzer sektörde iş deneyimlerinin olduğunu belirtmişlerdir.

Çalışanların mevcut sektördeki toplam hizmet süreleri incelediğinde, %36'sı (n:140) "11-20 yıl" arasında sektörde çalıştıklarını belirtmişlerdir. En düşük toplam hizmet süresi aralığı ise çalışanların %9'u (n:35) "30 yıl ve üzeri" arasında bir süredir medya sektöründe çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Katılımcıların örgütteki çalışma pozisyonlarını incelediğinde, %71,7'si (n:279) "yönetmel olmayan" olarak çalıştığını belirtmiştir. Çalışma pozisyonu

bakımından en düşük orana sahip pozisyon %28,3 (n:110) ile “yönetsel” olduğu çalışanlar tarafında belirtilmiştir.

3.10.2.Tanımlayıcı İstatistiğe İlişkin Bulgular

Tablo 3.7. Tanımlayıcı İstatistik Bulguları

Değişkenler	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Yüzeysel Davranış	389	1,00	5,00	3,4002	1,23091
Derinden Davranış	389	1,00	5,00	2,7545	0,67265
Samimi Davranış	389	1,00	5,00	3,3539	1,33661
Duygusal Bağlılık	389	1,00	5,00	2,5675	1,24991
Devam Bağlılığı	389	1,00	5,00	3,3907	1,03945
Normatif Bağlılık	389	1,00	5,00	2,8869	1,09285

Tablo 3.7’de elde edilen sonuçlar incelendiğinde; duygusal emek ölçeğinin alt boyutlarından yüzeysel davranış ve samimi davranış düzeylerinin ortalamanın üstünde birbirine yakın olduğu görülmektedir. Duygusal emek ölçeğinin alt boyutları içerisinde derinden davranış boyutunun daha düşük bir düzeyde olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları arasında en fazla olumlu görüşün devam bağlılığına ait olduğu anlaşılmaktadır.

3.10.3.Medya çalışanlarının duygusal emek davranış boyutlarının demografik ve diğer farklılıklara göre değişimlerinin incelenmesi

Medya çalışanlarının duygusal emek düzeylerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan medya kuruluşu, çalışılan örgütteki hizmet süresi, benzer sektör deneyimi, toplam hizmet süresi ve mesleki kadro (pozisyon) değişkenlerine ilişkin incelenmesi sonucu elde edilen istatistiki veriler aşağıda özetlenmiştir.²

² Bu araştırmanın tüm istatistiki verileri ve değerlerine ekler kısmında detaylı olarak yer verilmiştir.

3.10.3.1.Cinsiyet değişkenine göre incelenmesi

Medya çalışanlarının duygusal emek düzeylerinin, cinsiyet değişkenine göre değişip değişmediğine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 3. 8’de verilmiştir.

t-Testi tablolarını yorumlarken iki önemli veriye dikkat edilmelidir. Sonuçların varyanslarının eşit olup olmama durumlarına göre anlamlılık değerleri yorumlanmalıdır. Öncelikle varyans analizine göre eğer varyans eşitliği analiz sonucu $p < 0,05$ ise grup varyanslarının farklı olduğu sonucuna varılır. Dolayısıyla farklı varyansların olması durumuna göre yapılan analiz sonucu satırına dikkat edilir. Yani bir alt satırdaki varyanslar eşit değil satırının anlamlılık değerine bakılır. Eğer burada $p < 0,05$ ise iki grup arasında anlamlı farklılık olduğu sonucuna varılır (Altunışık, v.d., 2007: 177).

Tablo: 3.8. Medya Çalışanlarının Duygusal Emek Düzeylerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması (t-Testi Sonuçları)

Bağımsız Örneklem t-testi								
Varyans Eşitliği				Grup İstatistiği				
Levene's Testi								
		F	P	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	
YD	Varyanslar eşit	12,367	0,00	YD Kadın	189	3,2989	1,34211	
	Varyanslar eşit değil			Erkek	200	3,4958	1,11064	
DD	Varyanslar eşit	0,485	0,486	DD Kadın	189	2,7447	0,68317	
	Varyanslar eşit değil			Erkek	200	2,7638	0,66414	
SD	Varyanslar eşit	1,302	0,255	SD Kadın	189	3,425	1,35743	
	Varyanslar eşit değil			Erkek	200	3,2867	1,31649	

YD= Yüzeysel Davranış; DD= Derinden Davranış; SD= Samimi Davranış

Yukarıdaki tablo incelendiğinde yüzeysel davranış, derinden davranış ve samimi davranış boyutlarının varyans eşitlik sonuçlarında sadece yüzeysel davranış boyutunun anlamlılık düzeyine göre varyansların eşit olmadığı görülmektedir.

Dolayısıyla sadece yüzeysel davranış boyutu için üst satır (varyanslar eşit) sonuçları dikkate alınırken derinden davranış ve samimi davranış boyutları için alt satır (varyanslar eşit değil) sonuçları dikkate alınmaktadır. Buna göre sadece yüzeysel davranış boyutunun cinsiyete göre anlamlı bir farklılığı bulunmaktadır, derinden davranış ve samimi davranış boyutlarının anlamlı bir farklılığı görülmemektedir. Erkeklerin kadınlara göre yüzeysel davranış eğilimleri daha yüksektir.

3.10.3.2. Yaş değişkenine göre incelenmesi

Medya çalışanlarının duygusalemek düzeylerinin; yaş değişkenine göre farklılıklarına ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 3. 9’da verilmiştir.

Tablo 3.9. Medya Çalışanlarının Duygusal Emek Düzeylerinin Yaşa Göre Karşılaştırılması (ANOVA Testi Sonuçları)

Tukey Testi					
Bağımlı Değişken			Ortalama Farklılık (I-J)	Std. Hata	P
YD	18-30	41-50	,65463*	,17889	,002
		51 ve üzeri	,98692*	,25159	,001
	31-40	41-50	,39881*	,14478	,031
		51 ve üzeri	,73111*	,22860	,008
	41-50	18-30	-,65463*	,17889	,002
		31-40	-,39881*	,14478	,031
	51 ve üzeri	18-30	-,98692*	,25159	,001
		31-40	-,73111*	,22860	,008
SD	18-30	31-40	,53958*	,18458	,019
	31-40	18-30	-,53958*	,18458	,019
		51 ve üzeri	-,80650*	,25051	,008
	51 ve üzeri	31-40	,80650*	,25051	,008

* Ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Yukarıdaki tabloya göre yüzeysel davranış, derinden davranış ve samimi davranış boyutlarının ANOVA sonuç tablosuna göre yüzeysel davranış boyutu ve samimi davranış boyutu yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermekteyken ($p < 0,05$);

derinden davranış boyutu ise anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Tukey testi sonuçlarına göre 18-30 ve 31-40 yaş aralıklarının diğer yaş aralıkları arasında anlamlı bir fark görülmektedir. Buna göre 40 yaş ve altı yaş grubu 41 yaş ve üstü yaş grubuna göre yüzeysel davranış eğilimleri daha yüksek görülmektedir. Samimi davranış boyutunda ise 18-30 yaş ve 51 ve üzeri yaş aralıklarının 31-40 yaş aralığına göre farklılıkları bulunup; bu yaş aralıklarının samimi davranış eğilimleri daha yüksek görülmektedir.

3.10.3.3. Medeni durum değişkenine göre incelenmesi

Medya çalışanlarının duygusal emek düzeylerinin, medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 3.10'da verilmiştir.

Tablo 3.10. Medya Çalışanlarının Duygusal Emek Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması (t-Testi Sonuçları)

Bağımsız Örneklem t-testi								
Varyans Eşitliği Levene's Testi					Grup İstatistiği			
					Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma
YD	Varyanslar eşit	,073	,787	YD	Evli	210	3,3198	1,20569
	Varyanslar eşit değil				Bekar	179	3,4944	1,25668
DD	Varyanslar eşit	,144	,704	DD	Evli	210	2,7810	,67437
	Varyanslar eşit değil				Bekar	179	2,7235	,67118
SD	Varyanslar eşit	11,401	,001	SD	Evli	210	3,4762	1,24667
	Varyanslar eşit değil				Bekar	179	3,2104	1,42513

Yukarıdaki tablo incelendiğinde yüzeysel davranış, derinden davranış ve samimi davranış boyutlarının varyans eşitlik sonuçlarında yüzeysel davranış boyutu ve derinden davranış boyutunun anlamlılık düzeyine göre varyansların eşit, samimi davranış boyutunun ise eşit olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla sadece samimi davranış boyutu için alt satır

(varyanslar eşit değil) sonuçları dikkate alınmaktadır. Buna göre tüm boyutlarda medeni duruma göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

3.10.3.4. Eğitim durumu değişkenine göre incelenmesi

Medya çalışanlarının duygusal emek düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 3. 11’de verilmiştir.

Tablo 3.11. Medya Çalışanlarının Duygusal Emek Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması (t-Testi Sonuçları)

Tukey Testi					
Bağımlı Değişken			Ortalama Farklılık (I-J)	Std. Hata	P
YD	Lisans	Doktora	1,26659*	,34692	,004
	Yüksek Lisans	Doktora	1,06795*	,37129	,048
	Doktora	Lisans	-1,26659*	,34692	,004
		Yüksek Lisans	-1,06795*	,37129	,048
SD	İlköğretim	Doktora	-1,62821*	,55237	,040
	Ön lisans	Yüksek Lisans	-,75432*	,24633	,028
		Doktora	-1,17142*	,40570	,047
	Yüksek Lisans	Ön lisans	,75432*	,24633	,028
	Doktora	İlköğretim	1,62821*	,55237	,040
		Ön lisans	1,17142*	,40570	,047

*Ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Yukarıdaki tabloda yer alan ANOVA sonuçlarına göre yüzeysel davranış boyutu ve samimi davranış boyutu eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < 0,005$). Derinden davranış boyutunda ise anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p > 0,05$). Tukey testi sonuçları değerlendirildiğinde; doktora eğitim seviyesindekilerin, lisans ve yüksek lisans seviyesindekilere göre yüzeysel

davranış eğilimleri daha yüksektir. Samimi davranış boyutunda ise doktora eğitim seviyesindekilerle ilköğretim ve ön lisans seviyesine göre farklılıkları bulunup; bu eğitim seviyesinin samimi davranış eğilimleri daha yüksek görülmektedir.

3.10.3.5. Çalışılan medya kuruluşu değişkenine göre incelenmesi

Medya çalışanlarının duygusal emek düzeylerinin, çalışılan medya kuruluşu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 3. 12’de verilmiştir.

Tablo 3.12. Medya Çalışanlarının Duygusal Emek Düzeylerinin Çalıştıkları Medya Kuruluşuna Göre Karşılaştırılması (ANOVA Testi Sonuçları)

Tukey Testi					
Bağımlı Değişken			Ortalama Farklılık (I-J)	Std. Hata	P
YD	Gazete	Dergi	,59127*	,21514	,032
	Dergi	Gazete	-,59127*	,21514	,032
SD	Radio	Gazete	-,81227*	,21310	,001
	Televizyon	Gazete	-,43886*	,15299	,022
	Gazete	Radio	,81227*	,21310	,001
		Televizyon	,43886*	,15299	,022

*Ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Yukarıdaki tabloda yer alan ANOVA sonuçlarına göre; yüzeysel davranış ve samimi davranış boyutlarında çalışılan medya kuruluşuna göre anlamlı bir farklılık görülmüştür ($p < 0,05$). Derinden davranış boyutunda ise anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p > 0,005$). Tukey testi sonuçları incelendiğinde gazete çalışanları dergi çalışanlarına göre yüzeysel davranış eğilimleri daha yüksektir. Gazete çalışanlarının radyo ve televizyon çalışanlarına göre samimi davranış eğilimleri daha yüksek görülmektedir.

3.10.3.6. Çalışılan örgütteki hizmet süresi değişkenine göre incelenmesi

Medya çalışanlarının duygusal emek düzeylerinin, çalışılan medya kuruluşundaki hizmet süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 3.13'te verilmiştir.

Tablo 3.13. Medya Çalışanlarının Duygusal Emek Düzeylerinin Çalıştıkları Medya Kuruluşundaki Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması (ANOVA Testi Sonuçları)

Tukey Testi					
Bağımlı Değişken			Ortalama Farklılık (I-J)	Std. Hata	P
YD	0-5 yıl	11-15 yıl	,79519*	,18135	,000
		16 yıl ve üzeri	,55168*	,17680	,010
	6-10 yıl	11-15 yıl	,55386*	,18665	,017
		0-5 yıl	-,79519*	,18135	,000
	11-15 yıl	6-10 yıl	-,55386*	,18665	,017
		16 yıl ve üzeri	-,55168*	,17680	,010
SD	6-10 yıl	16 yıl ve üzeri	-,60919*	,20098	,014
	16 yıl ve üzeri	6-10 yıl	,60919*	,20098	,014

*Ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Yukarıdaki tabloda yer alan ANOVA sonuçlarına göre; yüzeysel davranış ve samimi davranış boyutlarında çalışanların örgütteki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık görülmüştür ($p < 0,05$). Derinden davranış boyutunda ise anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p > 0,005$). Tukey testi sonuçları incelendiğinde 0-5 yıl aralığı çalışanların 11 yıl ve üzeri çalışanlara göre, 6-10 yıl aralığı çalışanların 11-15 yıl aralığı çalışanlara göre yüzeysel davranış eğilimleri daha yüksektir. 6- 10 yıl aralığında çalışanların 16 yıl ve üzeri çalışanlara göre samimi davranış eğilimleri daha düşüktür.

3.10.3.7. Benzer sektör deneyimi değişkenine göre incelenmesi

Medya çalışanlarının duygusal emek düzeylerinin benzer sektör deneyiminin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 3. 14’te verilmiştir.

Tablo 3.14. Medya Çalışanlarının Duygusal Emek Düzeylerinin Benzer Sektör Deneyim Durumuna Göre Karşılaştırılması (t-testi Sonuçları)

Bağımsız Örneklem t-testi		Varyans Eşitliği Levene's Testi		Grup İstatistiği				
		F	P		Benzer Sektör Deneyimi	N	Ortalama	Std. Sapma
YD	Varyanslar eşit	5,634	,018	YD	Evet	332	3,3604	1,25049
	Varyanslar eşit değil				Hayır	57	3,6316	1,09142
DD	Varyanslar eşit	6,902	,009	DD	Evet	332	2,7455	,69904
	Varyanslar eşit değil				Hayır	57	2,8070	,49330
SD	Varyanslar eşit	,184	,668	SD	Evet	332	3,3614	1,32951
	Varyanslar eşit değil				Hayır	57	3,3099	1,38853

Yukarıdaki tablo incelendiğinde yüzeysel davranış, derinden davranış ve samimi davranış boyutlarının varyans eşitlik sonuçlarında sadece samimi davranış boyutunun anlamlılık düzeyine göre varyansı eşit, yüzeysel davranış ve derinden davranış boyutunun ise eşit olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla sadece samimi davranış boyutu için üst satır (varyanslar eşit) sonuçları dikkate alınmaktadır. Buna göre tüm boyutlarda sektördeki iş deneyimine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($p>0,05$).

3.10.3.8. Toplam hizmet süresi değişkenine göre incelenmesi

Medya çalışanlarının duygusal emek düzeylerinin, toplam hizmet süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 3.15'te verilmiştir.

Tablo 3.15. Medya Çalışanlarının Duygusal Emek Düzeylerinin Toplam Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması (ANOVA Testi Sonuçları)

Tukey Testi					
Bağımlı Değişken			Ortalama Farklılık (I-J)	Std. Hata	P
YD	0-10 yıl	21-30 yıl	,49877*	,16677	,016
		31 yıl ve üzeri	1,21252*	,22508	,000
	11-20 yıl	31 yıl ve üzeri	1,01287*	,22457	,000
		21-30 yıl	0-10 yıl	-,49877*	,16677
	31 yıl ve üzeri	31 yıl ve üzeri	1,01287*	,22457	,000
		0-10 yıl	-1,21252*	,22508	,000
	11-20 yıl	11-20 yıl	-1,01287*	,22457	,000
		21-30 yıl	-,71376*	,24003	,016
DD	0-10 yıl	31 yıl ve üzeri	,38333*	,12655	,014
	31 yıl ve üzeri	0-10 yıl	-,38333*	,12655	,014
SD	0-10 yıl	11-20 yıl	,54611*	,15781	,003
	11-20 yıl	0-10 yıl	-,54611*	,15781	,003
		31 yıl ve üzeri	-1,02830*	,24672	,000
	21-30 yıl	31 yıl ve üzeri	-,77601*	,26370	,018
	31 yıl ve üzeri	11-20 yıl	1,02830*	,24672	,000
		21-30 yıl	,77601*	,26370	,018

*Ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Yukarıdaki tabloda yer alan ANOVA sonuçlarına göre; yüzeysel davranış, derinden davranış ve samimi boyutlarının tümünde çalışanların sektördeki toplam hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık görülmüştür ($p < 0,05$).

Tukey testi sonuçları incelendiğinde 0-10 yıl aralığında çalışanların 21 yıl ve üstü çalışanlara göre yüzeysel davranış eğilimleri yüksektir. 11-20 yıl ve 21-30 yıl çalışanların yüzeysel davranış eğilimleri 30 yıl ve üzeri çalışanlara göre yüksektir. 0-10 yıl arası çalışanların 30 yıl ve üzeri çalışanlara göre derinden davranış eğilimleri yüksektir. 30 yıl ve üzeri çalışanların 11-20 ve 21-30 yıl

çalışanlara göre samimi davranış eğilimleri yüksektir. 0-10 yıl arası çalışanların 11-20 yıl arası çalışanlara göre samimi davranış eğilimleri yüksektir.

3.10.3.9. Mesleki kadro (pozisyon) değişkenine göre incelenmesi

Medya çalışanlarının duygusal emek düzeylerinin mesleki kadro (pozisyon) göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 3.16'da verilmiştir.

Tablo 3. 16. Medya Çalışanlarının Duygusal Emek Düzeylerinin Şu andaki Çalışma Pozisyonu Değişkenine Göre Karşılaştırılması (t-testi Sonuçları)

Bağımsız Örneklem t-testi								
Varyans Eşitliği Levene's Testi				Grup İstatistiği				
		F	P			N	Ortalama	Std. Sapma
YD	Varyanslar eşit	2,132	,145	YD	Yönetsel	109	3,2920	1,12586
	Varyanslar eşit değil				Yönetsel olmayan	280	3,4423	1,26888
DD	Varyanslar eşit	1,536	,216	DD	Yönetsel	109	2,7339	,61921
	Varyanslar eşit değil				Yönetsel olmayan	280	2,7625	,69324
SD	Varyanslar eşit	17,098	,000	SD	Yönetsel	109	3,8318	1,10053
	Varyanslar eşit değil				Yönetsel olmayan	280	3,1679	1,37538

Yukarıdaki tablo incelendiğinde yüzeysel davranış, derinden davranış ve samimi davranış boyutlarının varyans eşitlik sonuçlarında yüzeysel davranış boyutu ve derinden davranış boyutunun anlamlılık düzeyine göre varyansların eşit, samimi davranış boyutunun ise eşit olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla sadece samimi davranış boyutu için alt satır (varyanslar eşit değil) sonuçları dikkate alınmaktadır. Buna göre yüzeysel davranış ve derinden davranış boyutlarında şundaki çalışma pozisyonuna göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Samimi davranış boyutunda ise şu andaki çalışma pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,005$). Yönetsel olanların yönetsel olmayanlara samimi davranış eğilimleri daha yüksek görülmektedir.

3.10.4. Medya çalışanlarının örgütsel bağlılık algı boyutlarının demografik ve diğer farklılıklara göre değişimlerinin incelenmesi

3.10.4.1. Cinsiyet değişkenine göre incelenmesi

Tablo 3. 17. Medya Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Algı Düzeylerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması (t-Testi Sonuçları)

Bağımsız Örneklem t-testi								
		Varyans Eşitliği Levene's Testi		Grup İstatistiği				
		F	P		Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma
DB	Varyanslar eşit	2,287	,131	YD	Kadın	189	2,5966	1,29555
	Varyanslar eşit değil				Erkek	200	2,5400	1,20782
DVB	Varyanslar eşit	,018	,894	DD	Kadın	189	3,4429	1,02863
	Varyanslar eşit değil				Erkek	200	3,3414	1,04976
NB	Varyanslar eşit	,290	,591	SD	Kadın	189	2,8995	1,10087
	Varyanslar eşit değil				Erkek	200	2,8750	1,08785

DB= Duygusal Bağlılık; DVB= Devam Bağlılığı; NB= Normatif Bağlılık

Yukarıdaki tablo incelendiğinde duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarının varyans eşitlik sonuçlarında tüm boyutların anlamlılık düzeyine göre varyansların eşit olduğu görülmektedir. Dolayısıyla tüm boyutlar için alt satır (varyanslar eşit değil) sonuçları dikkate alınmaktadır. Buna göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılığı bulunmamaktadır.

3.10.4.2. Yaş değişkenine göre incelenmesi

Medya çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin; yaş değişkenine göre farklılıklarına ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 3.18’de verilmiştir.

Tablo 3.18. Medya Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaşa Göre Karşılaştırılması (ANOVA Testi Sonuçları)

Tukey Testi					
Bağımlı Değişken			Ortalama Farklılık (I-J)	Std. Hata	P
DB	18-30	51 ve üzeri	-,67341*	,25800	,046
	31-40	51 ve üzeri	-,90676*	,23442	,001
	41-50	51 ve üzeri	-,63811*	,24243	,044
	18-30		,67341*	,25800	,046
	51 ve üzeri	31-40	,90676*	,23442	,001
		41-50	,63811*	,24243	,044
DVB	18-30	31-40	-,38483*	,14071	,033
		51 ve üzeri	,59462*	,21018	,025
		18-30	,38483*	,14071	,033
	31-40	41-50	,43344*	,12095	,002
		51 ve üzeri	,97945*	,19097	,000
	41-50	31-40	-,43344*	,12095	,002
NB		51 ve üzeri	,54601*	,19749	,030
		18-30	-,59462*	,21018	,025
	51 ve üzeri	31-40	-,97945*	,19097	,000
		41-50	-,54601*	,19749	,030
	18-30	41-50	-,45126*	,15667	,022
		51 ve üzeri	-,70942*	,22035	,008
NB	31-40	41-50	-,61365*	,12680	,000
		51 ve üzeri	-,87181*	,20021	,000
		18-30	,45126*	,15667	,022
	31-40	31-40	,61365*	,12680	,000
		18-30	,70942*	,22035	,008
	51 ve üzeri	31-40	,87181*	,20021	,000

*Ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Yukarıdaki tabloya göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarının ANOVA sonuçlarında yaşa göre anlamlı bir farklılık

bulunmaktadır ($p<0,05$.) Tukey testi sonuçlarına göre 51 yaş ve üzeri kişilerin duygusal bağıllık eğilimleri 51 yaş ve altı tüm kişilere göre yüksektir. 51 yaş ve üzeri kişilerin devam bağıllığı eğilimleri 51 yaş ve altı tüm kişilere göre düşüktür. 31-40 yaş arası kişilerin devam bağıllıkları 18-30 yaş ve 41-50 yaş kişilere göre yüksektir. 41-50 yaş arası ve 51 ve üzeri yaş kişilerin normatif bağıllık eğilimleri 18-30 yaş arası ve 31-40 yaş arası kişilere göre yüksektir. 31-40 yaş aralığındaki kişilerin devam bağıllıkları 41-50 yaş aralığına göre düşük iken tam tersine devam bağıllıkları yüksektir.

3.10.4.2. Medeni durum değişkenine göre incelenmesi

Tablo 3.19. Medya Çalışanlarının Örgütsel Bağıllık Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması (t-Testi Sonuçları)

Bağımsız Örneklem t-testi		Varyans Eşitliği Levene's Testi		Ortalamaların Eşitliği t-testi				
		F	P		Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma
DB	Varyanslar eşit	,097	,755	DB	Evli	210	2,5655	1,25401
	Varyanslar eşit değil				Bekar	179	2,5698	1,24860
DVB	Varyanslar eşit	9,046	,003	DVB	Evli	210	3,2830	,95274
	Varyanslar eşit değil				Bekar	179	3,5172	1,12232
NB	Varyanslar eşit	2,789	,096	NB	Evli	210	3,0690	1,03642
	Varyanslar eşit değil				Bekar	179	2,6732	1,12119

Yukarıdaki tablo incelendiğinde varyans eşitlik sonuçlarında duygusal bağıllık ve normatif bağıllık düzeyine göre varyansların eşit, devam bağıllığı boyutunun ise eşit olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla sadece devam bağıllığı için alt satır (varyanslar eşit değil) sonuçları dikkate alınmaktadır. Buna göre devam bağıllığı ve normatif bağıllık boyutları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermekteyken; duygusal bağıllık

boyutu anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Normatif bağlılık için evli olanlar bekârlara göre daha yüksek eğilimdedirler. Devam bağlılığında ise bekârlar evlilere göre daha yüksek eğilimdedirler.

3.10.4.4.Eğitim durumu değişkenine göre incelenmesi

Medya çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 3.20’de verilmiştir.

Tablo 3.20. Medya Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Algı Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması (t-Testi Sonuçları)

Tukey Testi					
Bağımlı Değişken			Ortalama Farklılık (I-J)	Std. Hata	P
DB	Lise	Ön lisans	,78004*	,25344	,027
	Ön lisans	Lise	-,78004*	,25344	,027
DVB	İlköğretim	Doktora	1,71538*	,41088	,001
	Lise	Ön lisans	-,62698*	,19965	,022
		Doktora	1,18681*	,30918	,002
	Ön lisans	Lise	,62698*	,19965	,022
		Lisans	,43833*	,14912	,040
		Yüksek Lisans	,99841*	,18323	,000
		Doktora	1,81380*	,30178	,000
	Lisans	Ön lisans	-,43833*	,14912	,040
		Yüksek Lisans	,56008*	,14307	,001
		Doktora	1,37547*	,27922	,000
	Yüksek Lisans	Ön lisans	-,99841*	,18323	,000
		Lisans	-,56008*	,14307	,001
	Doktora	İlköğretim	-1,71538*	,41088	,001
		Lise	-1,18681*	,30918	,002
		Ön lisans	-1,81380*	,30178	,000
		Lisans	-1,37547*	,27922	,000
NB	Ön lisans	Doktora	-1,12144*	,33279	,011
	Doktora	Ön lisans	1,12144*	,33279	,011

*Ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Yukarıdaki tabloda yer alan ANOVA sonuçlarına göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,005$). Tukey testi sonuçları değerlendirildiğinde; lise eğitim seviyesindekilerin, ön lisans eğitim seviyesindekilere göre duygusal bağlılık eğilimleri daha yüksektir. Lisans eğitimi görenlerin, yüksek lisans ve doktora eğitimi görenlere göre devam bağlılığı eğilimleri daha yüksektir. İlköğretim seviyesindekilerin devam bağlılığı eğilimleri doktora eğitim seviyesindekilerden yüksektir. Ön lisans eğitim seviyesindekilerin ise lise, lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim seviyesindekilere göre devam bağlılığı eğilimleri daha yüksektir.

Normatif bağlılık boyutunda ise doktora eğitim seviyesindekilerin ön lisans eğitim seviyesindekilere göre normatif bağlılık eğilimleri daha yüksek görülmektedir.

3.10.4.5. Çalışılan medya kuruluşu değişkenine göre incelenmesi

Tablo 3.21. Medya Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalıştıkları Medya Kuruluşuna Göre Karşılaştırılması (ANOVA Testi Sonuçları)

Tukey Testi					
Bağımlı Değişken			Ortalama Farklılık (I-J)	Std. Hata	P
DVB	Radyo	Gazete	,45290*	,16704	,035
		Televizyon	,34082*	,11993	,024
	Gazete	Radyo	-,45290*	,16704	,035
		Televizyon	-,34082*	,11993	,024

*Ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Yukarıdaki tabloda yer alan ANOVA sonuçlarına göre; sadece devam bağlılığı boyutunda çalışılan medya kuruluşuna göre anlamlı bir farklılık görülmüştür ($p<0,05$). Diğer boyutlarda ise anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0,005$). Tukey testi sonuçları incelendiğinde gazete çalışanlarının televizyon ve radyo çalışanlarına göre çalışanlarına göre devam bağlılığı eğilimleri daha yüksektir.

3.10.4.6. Çalışılan örgütteki hizmet süresi değişkenine göre incelenmesi

Tablo 3.22. Medya Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalıştıkları Medya Kuruluşundaki Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması (ANOVA Testi Sonuçları)

Tukey Testi					
Bağımlı Değişken			Ortalama Farklılık (I-J)	Std. Hata	P
DB	6-10 yıl	16 yıl ve üzeri	-,55193*	,18791	,018
	16 yıl ve üzeri	6-10 yıl	,55193*	,18791	,018
DVB	0-5 yıl	16 yıl ve üzeri	,46462*	,15081	,012
	6-10 yıl	16 yıl ve üzeri	,57934*	,15545	,001
	16 yıl ve üzeri	0-5 yıl	-,46462*	,15081	,012
		6-10 yıl	-,57934*	,15545	,001
NB	0-5 yıl	11-15 yıl	-,54232*	,15914	,004
		16 yıl ve üzeri	-,80693*	,15514	,000
	6-10 yıl	16 yıl ve üzeri	-,64595*	,15991	,000
	11-15 yıl	0-5 yıl	,54232*	,15914	,004
	16 yıl ve üzeri	0-5 yıl	,80693*	,15514	,000
		6-10 yıl	,64595*	,15991	,000

*Ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Yukarıdaki tabloda yer alan ANOVA sonuçlarına göre; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarının tümünde çalışanların örgütteki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık görülmüştür ($p < 0,05$). Tukey testi sonuçları incelendiğinde 6-10 yıl aralığı çalışanların 16 yıl ve üzeri çalışanlara göre duygusal bağlılık eğilimleri daha düşüktür. 0-5 yıl aralığında çalışanların, 6-10 yıl aralığında ve 16 yıl ve üzeri çalışanlara göre devam bağlılığı daha yüksektir. 0-5 yıl aralığında çalışanların 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri aralığında çalışanlara göre normatif bağlılık eğilimleri daha düşüktür. 16 yıl ve üzeri çalışanların 6-10 yıl aralığında çalışanlara göre normatif bağlılık eğilimleri daha yüksektir.

3.10.4.7. Benzer sektör deneyimi değişkenine göre incelenmesi

Tablo 3.23. Medya Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Benzer Sektör Deneyim Durumuna Göre Karşılaştırılması (t-testi Sonuçları)

Bağımsız Örneklem t-testi		Varyans Eşitliği Levene's Testi		Grup İstatistiği				
		F	P		Benzer Sektör Deneyimi	N	Ortalama	Std. Sapma
DB	Varyanslar eşit	3,550	,060	DB	Evet	332	2,5851	1,27657
	Varyanslar eşit değil				Hayır	57	2,4649	1,08607
DVB	Varyanslar eşit	,013	,908	DVB	Evet	332	3,3709	1,04271
	Varyanslar eşit değil				Hayır	57	3,5063	1,02166
NB	Varyanslar eşit	,108	,743	NB	Evet	332	2,9450	1,08468
	Varyanslar eşit değil				Hayır	57	2,5482	1,08812

Yukarıdaki tablo incelendiğinde duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarının varyans eşitlik sonuçlarında duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarının anlamlılık düzeyine göre varyansların eşit olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla hepsinde üst satır değerlerine bakılmaktadır. Buna göre duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarında sektördeki iş deneyimine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($p>0,05$). Ancak normatif bağlılık boyutunda benzer sektör iş deneyimine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir ($p<0,05$). Benzer sektör deneyimi olanların olmayanlara göre normatif bağlılık eğilimleri daha yüksektir.

3.10.4.8. Toplam hizmet süresi değişkenine göre incelenmesi

Medya çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin, toplam hizmet süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 3.24’te verilmiştir.

Tablo 3. 24. Medya Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Toplam Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması (ANOVA Testi Sonuçları)

Tukey Testi					
Bağımlı Değişken			Ortalama Farklılık (I-J)	Std. Hata	P
DB	0-10 yıl	31 yıl ve üzeri	-1,10899*	,22948	,000
		11-20 yıl	-1,21040*	,22897	,000
		21-30 yıl	-1,08245*	,24472	,000
	31 yıl ve üzeri	0-10 yıl	1,10899*	,22948	,000
		11-20 yıl	1,21040*	,22897	,000
		21-30 yıl	1,08245*	,24472	,000
DVB	0-10 yıl	31 yıl ve üzeri	,71943*	,19323	,001
		11-20 yıl	,80884*	,19280	,000
		21-30 yıl	,55399*	,20607	,037
	31 yıl ve üzeri	0-10 yıl	-,71943*	,19323	,001
		11-20 yıl	-,80884*	,19280	,000
		21-30 yıl	-,55399*	,20607	,037
NB	0-10 yıl	21-30 yıl	-,41790*	,14853	,026
		31 yıl ve üzeri	-1,02646*	,20045	,000
		11-20 yıl	-,89042*	,20001	,000
	11-20 yıl	31 yıl ve üzeri	-,89042*	,20001	,000
		0-10 yıl	,41790*	,14853	,026
		31 yıl ve üzeri	-,60855*	,21377	,024
	21-30 yıl	0-10 yıl	,41790*	,14853	,026
		31 yıl ve üzeri	-,60855*	,21377	,024
	31 yıl ve üzeri	0-10 yıl	1,02646*	,20045	,000
		11-20 yıl	,89042*	,20001	,000
		21-30 yıl	,60855*	,21377	,024

*Ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Yukarıdaki tabloda yer alan ANOVA sonuçlarına göre; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarının tümünde çalışanların sektördeki toplam hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık görülmüştür ($p < 0,05$). Tukey testi sonuçları incelendiğinde 30 yıl ve üzeri deneyimli çalışanların duygusal bağlılık eğilimleri 30 yıl ve aşağısı tüm deneyimli çalışanlara göre yüksektir. 30 yıl ve üzeri deneyimli çalışanların devam bağlılık eğilimleri 30 yıl ve aşağısı tüm deneyimli

çalışanlara göre düşüktür. 0-10 yıl deneyimli çalışanların normatif bağlılık eğilimleri 21-30 yıl deneyimli çalışanlara göre düşüktür. 30 yıl ve üzeri deneyimli çalışanların normatif bağlılık eğilimleri 30 yıl ve aşağısı tüm deneyimli çalışanlara göre yüksektir.

3.10.4.9. Meslek kadro (pozisyon) değişkenine göre incelenmesi

Tablo 3. 25. Medya Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Şu andaki Çalışma Pozisyonu Değişkenine Göre Karşılaştırılması (t-testi Sonuçları)

Bağımsız Örneklem t-testi		Varyans Eşitliği Levene's Testi		Grup İstatistiği				
		F	P		Şu andaki Pozisyon	N	Ortalama	Std. Sapma
DB	Varyanslar eşit	11,233	,001	DB	Yönetmel	109	3,0229	1,36784
	Varyanslar eşit değil				Yönetmel olmayan	280	2,3902	1,15576
DVB	Varyanslar eşit	2,155	,143	DVB	Yönetmel	109	2,8152	,92322
	Varyanslar eşit değil				Yönetmel olmayan	280	3,6148	,99642
NB	Varyanslar eşit	3,556	,060	NB	Yönetmel	109	3,3188	,96157
	Varyanslar eşit değil				Yönetmel olmayan	280	2,7188	1,09624

Yukarıdaki tablo incelendiğinde duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarının varyans eşitlik sonuçlarında devam bağlılığı boyutu ve normatif bağlılık boyutunun anlamlılık düzeyine göre varyansların eşit, duygusal bağlılık boyutunun ise eşit olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla sadece duygusal bağlılık boyutu için alt satır (varyanslar eşit değil) sonuçları dikkate alınmaktadır. Buna göre tüm bağlılık boyutlarında şundaki çalışma pozisyonuna göre anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). Yönetmel olanların devam bağlılığı ve normatif bağlılık

eğilimleri yönetsel olmayanlara göre daha yüksek görülmektedir. Duygusal bağlılık seviyeleri açısından ise yönetsel olmayanlar yönetsel olanlara göre daha yüksektir.

3.10.5. Medya çalışanlarının duygusal emek davranışlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik bulgular

3.10.5.1. Regresyon analizi

Regresyon analiz tablolarında yer alan bazı kavramların ne anlama geldiği incelenmelidir. Burada R değeri bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki korelasyonu temsil etmektedir. Bu değer yüksek olması sıkı bir ilişkiyi ifade etmektedir. R^2 değeri belirleme kat sayısı olup bağımlı değişkendeki varyansın % kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını ifade etmektedir. Uyarlanmış R^2 bağımlı değişkeni açıklama yeteneği olsun veya olmasın, regresyon modeline ilave edilen her yeni bağımsız değişken bu değer büyümeye sebep olarak sanki modelin açıklayıcılığının iyileştiği izlenimini vermektedir. Bu değer düzeltme sonucunda ortaya çıkan R^2 değeri olup regresyon modelinin gerçek açıklama değerini göstermektedir. F testi regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını incelemek için ANOVA testi uygulanmaktadır. Bu test sonucu çıkan anlamlılık seviyesinin 0,005'ten küçük olması modelin bağımlı değişkeni açıklamada önemli katkı sağladığını göstermektedir (Altunışık, v.d., 2007: 206-207).

Tablo 3. 26. Yüzeysel Davranış ve Duygusal Bağlılık Regresyon Analizi

Yüzeysel Davranış Regresyon Katsayıları					
Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	T	p
	B	Std Sapma	Beta		
(Constant)	3,79	0,17	-	21,73	0,00
1 Yüzeysel Davranış	-0,36	0,05	-0,36	-7,46	0,00

$R:0,35$, Düzeltilmiş $R^2:0,13$, $F:55,71$, Anlamlılık:0,00

Yüzeysel davranış faktörü ANOVA sonucuna göre model geçerlidir ($p < 0,05$). Yüzeysel davranış faktörünün duygusal bağlılık faktörü üzerinde $-0,36$ regresyon etkisine sahiptir. Aynı zamanda $3,79$ sabit katsayı değeri bulunmaktadır. Buna göre duygusal bağlılık $= -0,36 \times \text{yüzeysel davranış} + 3,79$.

Tablo 3.27. Derinden Davranış ve Duygusal Bağlılık Regresyon Analizi

Derinden Davranış Regresyon Katsayıları					
Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	T	p
	B	Std Sapma	Beta		
(Constant)	2,76	0,27	-	10,32	0,00
1 Derinden Davranış	-0,07	0,09	-0,04	-0,75	0,46

R:0,04,Düzeltilmiş R²:0,01,F:0,56,Anlamlılık:0,46

Derinden davranış faktörü ANOVA sonucuna göre model geçerli değildir ($p > 0,05$). Derinden davranış faktörünün duygusal bağlılık faktörü üzerinde $-0,07$ regresyon etkisi yoktur.

Tablo 3. 28. Samimi Davranış ve Duygusal Bağlılık Regresyon Analizi

Derinden Davranış Regresyon Katsayıları					
Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p
	B	Std Sapma	Beta		
(Constant)	1,12	0,15	-	7,4	0,00
1 Samimi Davranış	0,43	0,04	0,46	10,23	0,00

R:0,46,Düzeltilmiş R²:0,21,F:104,64,Anlamlılık:0,00

Samimi davranış faktörü ANOVA sonucuna göre model geçerlidir ($p < 0,05$). Samimi davranış faktörünün duygusal bağlılık faktörü üzerinde 0,43 regresyon etkisine sahiptir. Aynı zamanda 1,12 sabit katsayı değeri bulunmaktadır. Buna göre duygusal bağlılık = $0,43 \times \text{samimi davranış} + 1,12$.

Tablo 3. 29. Duygusal Emek Davranışları ve Duygusal Bağlılık Çoklu Regresyon Analizi

Duygusal Emek Davranışları ve Duygusal Bağlılık Regresyon Katsayıları					
Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	T	P
	B	Std Sapma	Beta		
(Constant)	2,15	0,35	-	6,09	0,00
Samimi Davranış	0,36	0,05	0,38	7,6	0,00
Derinden Davranış	-0,06	0,08	-0,03	-0,7	0,49
Yüzeysel Davranış	-0,18	0,05	-0,18	-3,6	0,00

R:0,49Düzeltilmiş R²:0,24,F:40,48,Anlamlılık:0,000

Duygusal emek davranışları ANOVA sonucuna göre samimi davranış ve yüzeysel davranışa göre model geçerli, derinden davranış için değildir. Yüzeysel davranış faktörünün etkisi -0,18, samimi davranış faktörünün etkisi 0,16 ve sabit değer 2,15'tir. Buna göre duygusal bağlılık = $-0,36 \times \text{yüzeysel davranış} - 0,18 \times \text{yüzeysel davranış} + 2,15$.

Tablo 3.30. Yüzeysel Davranış ve Devam Bağlılığı Regresyon Analizi

Yüzeysel Davranış Regresyon Katsayıları					
Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	P
	B	Std Sapma	Beta		
(Constant)	2,6	0,15	-	17,42	0,00
Yüzeysel Davranış	0,23	0,04	0,28	5,64	0,00

R:0,28,Düzeltilmiş R²:0,08,F: 31,90, Anlamlılık:0,00

Yüzeysel davranış faktörü ANOVA sonucuna göre model geçerlidir ($p < 0,05$). Yüzeysel davranış faktörünün devam bağıllılığı faktörü üzerinde 0,23 regresyon etkisine sahiptir. Aynı zamanda 2,6 sabit katsayı değeri bulunmaktadır. Buna göre devam bağıllılığı= $0,23 \times \text{yüzeysel davranış} + 2,6$.

Tablo 3. 31. Derinden Davranış ve Devam Bağıllılığı Regresyon Analizi

Derinden Davranış Regresyon Katsayıları					
Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	P
	B	Std Sapma	Beta		
(Constant)	3,09	0,22	-	13,89	0,00
1 Derinden Davranış	0,11	0,08	0,07	1,42	0,16

R:0,07,Düzeltilmiş R^2 :0,005,F:2,001,Anlamlılık:0,16

Derinden davranış faktörü ANOVA sonucuna göre model geçerli değildir ($p > 0,05$). Derinden davranış faktörünün devam bağıllılığı faktörü üzerinde regresyon etkisi yoktur.

Tablo 3. 32. Samimi Davranış ve Devam Bağıllılığı Regresyon Analizi

Derinden Davranış Regresyon Katsayıları					
Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	P
	B	Std Sapma	Beta		
(Constant)	4,5	0,13	-	34,9	0,00
1 Samimi Davranış	-0,33	0,04	-0,43	-9,341	0,00

R:0,43,Düzeltilmiş R^2 :0,18,F:87,25,Anlamlılık:0,00

Samimi davranış faktörü ANOVA sonucuna göre model geçerlidir ($p < 0,05$). Samimi davranış faktörünün devam bağıllılığı faktörü üzerinde -0,33 regresyon etkisine sahiptir. Aynı zamanda 4,5 sabit katsayı değeri bulunmaktadır. Buna göre devam bağıllılığı= $-0,33 \times \text{samimi davranış} + 4,5$.

Tablo 3. 33. Duygusal Emek Davranışları ve Devam Bağlılığı Çoklu Regresyon Analizi

Duygusal Emek Davranışları ve Devam Bağlılık Regresyon Katsayıları					
Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar		
	B	Std Sapma	Beta	t	P
(Constant)	3,83	0,30	-	12,71	0,00
Samimi Davranış	-0,3	0,04	-0,39	-7,5	0,00
Derinden Davranış	0,11	0,07	0,07	1,5	0,13
Yüzeysel Davranış	0,08	0,04	0,09	1,8	0,07

R:0,44Düzeltilmiş R²:0,19,F:31,46,Anlamlılık:0,000

Duygusal emek davranış faktörlerinin çoklu regresyon etkilerinde samimi davranış faktörü ANOVA sonucuna göre model geçerlidir, yüzeysel davranış ve derinden davranış faktörlerinde geçerli değildir. Aynı zamanda 3,83 sabit katsayı değeri bulunmaktadır. Buna göre devam bağlılığı= 0,11 ×derinden davranış+3,83.

Tablo 3. 34. Yüzeysel Davranış ve Normatif Bağlılık Regresyon Analizi

Derinden Davranış Regresyon Katsayıları					
Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar		
	B	Std Sapma	Beta	t	P
(Constant)	3,6	0,16	-	22,74	0,00
Yüzeysel Davranış	-0,21	0,04	-0,24	-4,8	0,00

R:0,24,Düzeltilmiş R²:0,06,F:23,12,Anlamlılık:0,00

Yüzeysel davranış faktörü ANOVA sonucuna göre model geçerlidir (p < 0,05). Yüzeysel davranış faktörünün normatif bağlılığı faktörü üzerinde -0,21

regresyon etkisine sahiptir. Aynı zamanda 3,6 sabit katsayı değeri bulunmaktadır. Buna göre normatif bağlılık = $-0,21 \times \text{yüzeysel davranış} + 3,6$.

Tablo 3. 35. Derinden Davranış ve Normatif Bağlılık Regresyon Analizi

Derinden Davranış Regresyon Katsayıları					
Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	P
	B	Std Sapma	Beta		
(Constant)	3,07	0,23	-	13,12	0,00
1 Derinden Davranış	-0,07	0,08	-0,04	-0,8	0,42

R:0,04,Düzeltilmiş R²:0,002,F:0,65,Anlamlılık:0,42

Derinden davranış faktörü ANOVA sonucuna göre model geçerli değildir (p > 0,05).

Tablo 3. 36. Samimi Davranış ve Normatif Bağlılık Regresyon Analizi

Samimi Davranış Regresyon Katsayıları					
Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	P
	B	Std Sapma	Beta		
(Constant)	1,6	0,13	-	12,05	0,00
1 Samimi Davranış	0,39	0,04	0,47	10,52	0,00

R:0,437,Düzeltilmiş R²:0,22,F:110,64,Anlamlılık: 0,00

Samimi davranış faktörü ANOVA sonucuna göre model geçerlidir (p < 0,05). Samimi davranış faktörünün normatif bağlılığı faktörü üzerinde 0,39 regresyon etkisine sahiptir. Aynı zamanda 1,6 sabit katsayı değeri bulunmaktadır. Buna göre normatif bağlılık = $0,39 \times \text{samimi davranış} + 1,6$.

Tablo 3. 37. Duygusal Emek Davranışları ve Normatif Bağlılık Çoklu Regresyon Analizi

Duygusal Emek Davranışları ve Normatif Bağlılık Regresyon Katsayıları					
Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	P
	B	Std Sapma	Beta		
(Constant)	1,89	0,31	-	6,08	0,00
1 Samimi Davranış	0,38	0,04	0,46	9,13	0,00
Derinden Davranış	-0,07	0,07	-0,05	-1,01	0,31
Yüzeysel Davranış	-0,02	0,05	-0,02	-0,45	0,65

R:0,47,Düzeltilmiş R²:0,23,F:37,25,Anlamlılık:0,000

Duygusal emek davranışları çoklu regresyon analizi ANOVA sonucuna göre samimi davranış için model geçerlidir, yüzeysel davranış ve derinden davranış için geçerli değildir. Samimi davranış faktörünün normatif bağlılığı faktörü üzerinde 0,38 regresyon etkisine sahiptir. Aynı zamanda 1,89 sabit katsayı değeri bulunmaktadır. Buna göre normatif bağlılık= 0,38×samimi davranış+ 1,89.

3.10.6. Medya çalışanlarının iş hayatına veya çalıştıkları örgüte yönelik değerlendirmelerine yönelik bulgular

Tablo 3.38. Medya Çalışanlarının İş Hayatına veya Çalıştıkları Örgüte İlişkin Değerlendirmelerine Yönelik İçerikler

Olumlu Yanıtlar	Olumsuz Yanıtlar	Yanıt Yok	Toplam Kişi Sayısı
20	357	12	389

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi “*sizin kontrolünüzde olsaydı iş hayatınıza veya çalıştığınız örgüt (kurum, kuruluş) yönelik neyi değiştirmek isterdiniz yazınız*” sorusuna yönelik olarak yazılan yanıtların tümü incelenmiştir. Bütün yanıtlar değerlendirildiğinde 20 kişinin çalıştıkları örgütten memnun oldukları, iş hayatına veya örgütlerine yönelik herhangi bir değişiklik talebinde bulunmadıkları görülmüştür. 357 kişinin çalıştıkları örgütten memnun olmadıkları, iş hayatına veya

örgütlerine yönelik değişiklik talebinde oldukları görülmüştür. 12 kişi soruyu yanıtlamamıştır.

Çalıştıkları örgüte veya iş hayatlarına ilişkin olumlu görüş bildiren bazı katılımcıların görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

K11: *“Çalışan motivasyonu ve iletişimine özellikle duygusal olarak verilecek desteğin motivasyonu artıracağına bilincinde olarak hareket ediyoruz. O yüzden değiştirmek değil ancak daha yoğunlukla kurumsal politikaların merkezinde bu anlayışa ağırlık verilmesi gerektiğine inanıyorum.”*

K174: *“Çalıştığım örgütten memnunum. İmkânım olsa aynı sektörde çok daha fazla büyüyerek birbirini tamamlayan işlerle desteklemek isterdim.”*

K208: *“Değiştirmek isteyeceğim pek bir şey olmazdı, çünkü çalıştığımız yerlerin şartları iyi. Bugün böyle bir yeri arasan bulamazsın.”*

K289: *“İyileştirmek veya değiştirmekten çok teknolojiye uyumlu çalışanla yer alabilmek ve neticede nitelikli çalışan ve çalışma perspektifinden bakarak bir anlayışı görünür kılmayı istemekteyiz. Onun dışında her çalışan iletişimi önceliğimiz olduğu ve onlarla ortak hareket ettiğimiz için memnunuz. En kısa süreli bizimle beraber olan arkadaşımız 7 yıldır bizimle ki başka kurumlara baktığınızda bunu başaranlar kendini başarılı bile görüyor. Biz bunu kurum kodlarımız kuvvetli olduğu için sevinçle paylaşıyoruz.”*

K367: *“Kurumumuzda gördüğümüz bir sıkıntı yoktur. Olduğunda çözüme kavuşturuyoruz.”*

Medya çalışanlarının çalıştıkları örgüte veya çalışma hayatına ilişkin değişime yönelik olumlu görüşlerine bakıldığında örgütsel bağlılıklarının artırılmasına yönelik olan “çalışana verilen değer ve önem”, yöneticilerin çalışana yönelik yaklaşımları, yönetici tutum ve davranışlarıyla birlikte “kurumsal iletişim ve kurumsal yönetime duyulan inanç”, “etkili iletişim uygulamaları” ile “önce insan” anlayışının hatırlandığı, “ücret politikaları ve çalışma koşulları” başlıklı konuların önem kazandığı ve dolayısıyla örgüte veya çalışma hayatlarına yönelik bu doğrultuda değerlendirmeler yaptıkları görülmektedir.

“Sizin kontrolünüzde olsaydı iş hayatınıza veya çalıştığınız örgüt (kurum, kuruluşa) yönelik neyi değiştirmek isterdiniz yazınız” sorusuna yönelik olarak yazılan yanıtların tümü incelenmiştir. Bütün yanıtlar değerlendirildiğinde 357 kişinin çalıştıkları örgütten rahatsız oldukları, iş hayatına veya örgütlerine yönelik ciddi anlamda değişiklik talebinde oldukları görülmüştür. Çalıştıkları örgüte veya iş hayatlarına ilişkin olumsuz görüş bildiren bazı katılımcıların görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

K8: *“Daha empati kurabilen, iletişime önem veren ve çalışana öncelik tanıyan bir yaklaşımla mevcut yaklaşımları takas ederdim.”*

K21: *“Duygu geçişleri yoğunluğunun sadece çalışan için değil yönetici için de olabileceğini çalışma arkadaşlarıma somut deneyimleme imkânı ile bir bakış açısına sahip olabilmelerini sağlayacak bir uygulama örneğini yapabilmeyi isterdim.”*

K68: *“Elimde olsaydı işe ait sorunlarımı işte bırakmaya çalışırdım. Fakat bir süre sonra çalışma hayatı kendi hayatımın akışını da değiştiriyor. Elimde olsaydı iş hayatında daha genç daha aktif olan insanlarla bir arada olmak isterdim. Çünkü sektörde uzun yıllar çalışan kişilerin belirli düşünce yapılarının değiştirilemediğini düşünüyorum. 80-90’lardaki gazetecilik anlayışıyla günümüz gazetecilik anlayışının tamamen farklı olduğunu düşünüyorum. Bu nedenle gençlerin daha fazla yer almasının sektöre hareketlilik getireceğine inanıyorum.”*

K71: *“Kemikleşen yönetim kadrolarının yeniden yapılanması.”*

K79: *“Televizyonda çalışmanın zorlukları yönetime öğretilsin isterdim. Duygularımızı oynarken duygularımızla oynadıklarını kendileri de görebilsin ve liyakat olsun isterdim.”*

K192: *“Yönetici kadrosunun daha insani tavırlar sergilemesini isterdim. İmkânların/şartların daha iyi olmasını isterdim. Köle değil de normal insan gibi muamele görmek isterdim. Kısacası kafa yapısını değiştirmek isterdim.”*

K198: *“İşimi, mesleğimi çok severek kendime, emeğime, mesleğime saygı duyarak yapıyorum. Ancak yönetim şeklinden ve mevcut yöneticiden memnun*

değilim, elimde olsa yöneticiyi ve yönetim şeklini değiştirmek isterim. Çünkü mobbing ve dayatma olan saçma sapan bir yönetim şekli ile çalışmak, çalışma performansını düşürüyor, çalışanı zaman zaman mesleğinden soğutuyor. Ekonomik koşullar, ev geçindirme sorumluluğum ve daha iyi bir iş alanı olmaması mevcut mesleğimi sürdürme nedenimdir.”

K223: *“Kısa sürede (en az 1 yıl) örgütten örgüte geçmek isteyenlere müsaade etmezdim ya da kabul etmezdim. Bu geçişler hem aidiyet duygusunu yitiriyor hem de işverenleri ve diğer çalışanları olumsuz etkiliyor.”*

K230: *“Duygulara biraz daha değer veren çalışanı önemseyen özellikle alt pozisyondakilere odaklanırdım.”*

K250: *“Emek denilen şeyin sadece yemek olmadığını anlamalarını isterdim.”*

K262: *“Çalışan yetkinlikleri ve becerilerini özellik iletişim fakültesi mezunlarından oluşturmak. Pozisyon olarak yönetici olsam da üst yönetimin elinde olan şeyler listesinde iletişim mezunları öncelikli yer alsın isterdim. Neticede öneri hakkımız var, değişim yetkimiz maalesefyok.”*

Medya çalışanlarının çalıştıkları örgüte veya çalışma hayatına ilişkin değişime yönelik olumsuz görüşlerine bakıldığında örgütsel bağlılıklarının azalmasına yönelik olan “işin niteliği ve rol dağılımları”, “yönetim ve liderlik şekli”, “örgüt kültürü ve örgüt iklimi”, “iş doyumu”, “örgütsel adalet”, “örgütsel sağlık ve örgütsel güven”, “örgütsel iletişim”, “motivasyon araçları” sadece psikolojik iyi oluşun yeterli olmadığı “ücret politikalarının” da motive edici düzeyde olması gerekliliği, “toplumsal cinsiyet eşitliği”, “cam tavanın kırılması beklentisi” olarak kadın çalışana üst yönetimde daha fazla yer verilmesi arzu ve beklentisi, “liyakat” uygulamalarının en temelde daha eğitim döneminde başlaması ve iletişime dayalı mesleğin iletişim mezunları tarafından yapılması başlıklı konuların önem kazandığı ve dolayısıyla örgüte veya çalışma hayatlarına yönelik bu doğrultuda değerlendirmeler yaptıkları görülmektedir.

Araştırma kapsamında değerlendirilen medya çalışanlarının iş hayatına veya çalıştıkları örgüte ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesinde çalışanların verdikleri yanıtlarda duyguların örgütlerdeki rolü ve önemine sıklıkla değinmeleri görüşlerinin

ilgili perspektiften değerlendirilmesini gerekli kılmıştır. İlgili yorumlamalar Tablo 3.39’da değerlendirilmiştir.

Tablo 3.39. Medya Çalışanlarının İş Hayatına veya Çalıştıkları Örgüte İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi

ANA TEMA	ALT TEMALAR	SIKLIK
Tema 1: Karar verme süreci ve örgütsel adalet	Kararlara katılım	8
	Görüş birliği ve danışma	12
	Liyakat	54
	Ücret eşitliği	31
	Özlük hakları	13
	Çalışma koşulları ve mesai saatleri düzenlemesi	24
Tema 2: Kültürlerarası iletişim ve cinsiyet farklılıkları	Farklılıkları gözetken iletişim dili	5
	Çalışan odaklı bilgi, duygu ve fikir içeren iletişim isteği	6
	Toplumsal cinsiyet eşitliğinin gözetilmesi	7
	Cam tavan anlayışının bertaraf edilmesi arzusu	10
Tema 3: Örgütsel güven, örgütsel sağlık, örgütsel iklim, örgüt kültürü	Örgütsel politikalarda kurumsal yönetime dayanan bir şeffaflık önerisi	5
	Görüşlerde ve uygulamalarda çeşitlilik önerisi	8
	Örgütte kurulan bağın somut olarak karşılık bulması isteği	7
	Çalışanın görüş, duygu ve fikirlerinden dolayı hedef alınmayacağı önerisi	5
	Çalışanın örgüt tarafından kabul görme isteği	6
	Örgütte güven, şeffaflık, adalet ve tutum birliğine dayalı örgütsel hava arzusu	7
	Bilgilendirici iletişim dili	2
	Çalışan iletişimi	12
Tema 4: Örgütsel iletişim, ekip çalışması, örgütsel bağlılık	Ekip ruhu ile hareket edebilme ve bireysel çabanın da destek görebilmesi isteği	8
	Çalışanı doğru kanallarda kullanma ve geribildirime önem verme	10
	Çalışanın maddi ve manevi olarak aidiyetinin oluşturulması	8
	Çalışanın kurumsal yönetim politikalarını arzusu	16
	Çalışanın duygularına önem verilmesi	15

Medya çalışanlarının açık uçlu soruya verdikleri yanıtlar incelendiğinde, iş hayatına veya çalıştıkları örgüte yönelik olarak örgütün sembolü olan esas yapıların çalışanları olduğu, çalışan iletişimi ve harcadıkları emekle performans ve değer in insani boyutta görülme arzusu içinde olduklarını göstermiştir.

Bütün bu çabalar ana tema ve alt tema şeklinde örgüt yaşamında duyguların rolü ve önemi, duygusal emek, örgütsel bağlılık ve iletişim bağlamında yukarıdaki tabloda değinilerek yer verilmiştir.

***Çalıştıkları örgüte veya iş hayatlarına yönelik karar verme süreci ve örgütsel adalet ana temasına ilişkin bazı katılımcıların görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:**

K12: *“Kadro dağılımındaki adaletsizliği ortadan kaldırmasını isterdim. Muhabirlik yaptırıp muhabir kadrosunu kurumda iş yapmadan yatan kişilere vermezdim mesela.”*

K23: *“İnsanların liyakatinin geliriyle doğru orantılı olmasını sağladım. Eğitim seviyesi, unvan ve sorumlulukta daha fazla etkin olurdu. Hizmet içi eğitime önem verir, insanların şirkete bağlılığını artıracak etkinlik ve sosyal haklar sağladım. Yetenek, çalışma azmi daha fazla değer görür, buna göre ödüllendirilirdi. Hatayı cezalandırmaktan çok, başarıyı ödüllendirerek verimlilik sağladım.”*

K27: *“Emek hırsızlığı olan hiç bir şeye müsaade etmezdim.”*

K37: *“Tanıdık sayesinde bir yerlere gelme algısını değiştirmek isterdim.”*

K86: *“Çalışıyormuş gibi yapanlarla yolları ayırmayı, kimden hangi alanda maksimum verim alacaksam o kişiyi alanda kullanmayı isterdim.”*

K123: *“Emeğin her türlü karşılığını vermek olurdu. Gerek manen gerek madden emeğimizin karşılığını alamıyoruz. Diğer meslek gruplarında olduğu gibi ilişkili bölümlerden mezun olan kişileri çalıştırırdım.”*

K136: *“Maaşların daha yüksek olması gerektiğini düşünüyorum. Gece gündüz demeden her yere koşturuyoruz ama maalesef ekonomik olarak çok iyi şartlarda çalışmıyoruz. Bunu değiştirmek isterdim.”*

Özellikle ana temalar ve alt temalar bağlamında bakıldığında; ilk tema olan karar verme süreci ve örgütsel adalet sürecinin alt temalarına odaklanıldığında liyakatin (54) öncelikli olduğu ve en çok tekrar eden istek olduğu görülmektedir. Ardından çalışanların ücret eşitliği (31), çalışma koşullarının ve mesai saatlerinin düzenlenmesi (24), özlük haklarının korunması (13), örgüt içinde görüş birliğine varılması ve çalışanın düşüncelerini önemseyerek karar alımlarında çalışanlara danışma (12) isteklerinin olduğu ve bu isteklerin tekrarlarının yüksek olduğu görülmektedir. En az kullanılan ifadenin kararlara katılım (8) aşamasındaki tekrar görülmektedir. Bu bağlamda çalışanların örgütsel adalet arayışındaki ve kararlara katılım noktasında en önem verdikleri noktanın en başta liyakatin geldiği işin uzmanına verilmesi, işi bilen işin yönetiminde ve sahada yer alması, ücret koşullarının düzenlenerek emeklerinin karşılığını ücrete de yansıma arzusu taşıdıkları, çalışma koşulları ve mesai saatlerinde insani şartlara uygun biçimde düzenlemelerin gerekliliği talepleri, özlük haklarının gözetilerek, alınan kararlarda görüşlerine başvurulması isteklerinin olduğu görülmektedir. Ancak kararlara katılım isteğinin en düşük tekrar ile beklentilerinin gerçekleşmesinin en düşük seviyede ifade olduğu söylenebilmektedir.

***Çalıştıkları örgüte veya iş hayatlarına yönelik kültürlerarası iletişim ve cinsiyet farklılıkları ana temasına ilişkin bazı katılımcıların görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:**

K24: *“Kültürel mozaik olduğumuz söyleniyor, keşke bu işe, iletişime ve bize de yansımış olsa.”*

K109: *“Kadınlara daha üst düzey görevlendirmeler yapmayı isterdim.”*

K187: *“Kadın çalışan sayısı yüksek olsun bir de çalışma saatleri uygun olsun isterdim. Kadına çocuk yapıp işi bırakacak diyerek kadını atıl gören zihniyeti değiştirmek isterdim.”*

K191: “Kadına yönelik bakış açısını ve çalışanlarla iletişimde karşıdakinin insan olduğunun hatırlanarak işlerin verilmesini ve duyguları yük etmenin sorumlu davranmak olmadığını görmelerini sağlayacak iletişim politikalarını getirirdim.”

K302: “Varlığımı cinsiyetime değil, eğitim, bilgi ve birikimime borçluyum ve bunu sadece ben biliyorum. Çok üzücü. Yönetim bu bütünlüğü inşa edecek politikalar yapabilir isterdim. Ama onların da bildiklerinden şüpheliyim, nereden mi biliyorum? Bilmek böyle olmaz oradan biliyorum.”

İkinci ana tema olan kültürlerarası iletişim ve cinsiyet farklılıklarına ana temalar ve alt temalar bağlamında bakıldığında; ikinci tema olan kültürlerarası iletişim ve cinsiyet farklılıklarına odaklanıldığında cam tavan anlayışının bertaraf edilmesi arzusunun (10) öncelikli ve en sık tekrar eden istek olduğu görülmektedir. Ardından çalışanların toplumsal cinsiyet eşitliğinin gözetilmesi (7), çalışan odaklı bilgi, duygu ve fikir içeren iletişim isteği (6) içerisinde bulundukları ve bu istekle tekrarlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. En az kullanılan ifadenin farklılıkların gözetilmesine dayalı iletişim (5) isteğinin olduğu görülmektedir. Bu hususta çalışanların kültürlerarası iletişim ve cinsiyet farklılıklarını içeren istek ve beklentileri noktasında en önem verdikleri konunun cam tavan sendromu olduğu bunun aşılması için yeterli politika ve uygulamaların hayata geçirilmesi arzusunda oldukları, işin kadın erkek olarak değil nitelikli/siz başlıklarında ayrışması gerektiği konusundaki inançlarının karşılık bulması, çalışanların hangi kültür ve cinsiyette olursa olsunlar iletişim arzularının karşılık bulması, çift yönlü iletişimin yeteri kadar desteklenebilmesi için yönetim ve çalışan arasındaki bu etkileşimin kuvvetlendirilmesi talebinde oldukları görülmektedir. Ancak farklılıkların gözetilmesine dayalı iletişime yönelik en düşük tekrarın ve ifadenin yer aldığı alt temaya verilen yanıtlar bağlamında bakıldığında bu beklentilerinin gerçekleştirilmesine yönelik inançlarının düşük olduğu söylenebilmektedir.

***Çalıştıkları örgüte veya iş hayatlarına yönelik örgütsel güven, örgütsel sağlık, örgütsel iklim, örgüt kültürü ana temasına ilişkin bazı katılımcıların görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:**

K64: *“Patronların çalışanları ile olan samimiyetsiz ve güvensiz ilişkilerini. Samimi ve örgütte güven tesis edici olmaları gerektiğine inanıyorum.”*

K111: *“Çalışanın kuruma bağlılığını artıracak maddi ve manevi düzenlemeleri gerçekleştirip kurumsal devamlılığı sağlamaya çalışırdım.”*

K179: *“Ücret dengesi, kurumun çalışan bireye gerçekten değer verdiği hissini yaşatılması, görev ve sorumluluk dağıtımlarının yeteneklere göre yapılmasına özellikle medyanın ticari boyutunun ötesinde kamuoyuna bilgi aktaran nitelikli bir mecra olduğunun duyumsatılmasına dair çalışmalar yapılabilir.”*

K264: *“Birçok şeyi değiştirmek isterdim. Öncelikle hak savunuculuğu yapıp, vatandaşın yanında olduğu izlenimi verenlerin kendi çalışanlarının hakkını verme konusunda aynı hassasiyeti vermelerini isterim. Ayrıca insanların çoğunlukla inanarak yapmadığı ya da inancını değiştirmek zorunda kaldığı böyle bir ortamda sendikalaşmanın olmasını ve meslektaşlarımın buna gerekli önemi göstererek haklarını iş bulma korkusu olmadan özgürce aramalarını isterim. Geçmiş davalarına bakarak haklı ya da haksız olmasına hatta mahkeme sonuçlarına dahi bakmaksızın sadece dosyada adı var diye insanlara hak etmiş oldukları işi vermemelerini değiştirmek isterim. Güven deniliyor, kurumsal iklim deniliyor. Hiçbiri neredeyse karşılık bulmuyor. Yaklaşık yirmi yıldan fazladır bu sektörün bir neferi olarak mesai harcadığım bütün kurumlarda gördüğüm şu ki, çalışanın hakkını savunması gerekenler sadece iş kendi haklarına gelince savunuyor ve gerçek işi yapan emekçilerin kesinlikle hakları verilmiyor. En basit yolla bakarsak, şu an çalışan kaç medya çalışanın Basın İş Kanunu uyarınca sigortası yapılıyor ya da hala kaç medya kuruluşu (yerel ve küçükler) çalışanın sigortasını asgari ücretten gösterip, maaşının geri kalanını elden veriyor. Daha kendi hakkını savunamayan medya mensuplarının insanların haklarını savunmaları nasıl beklenebilir ki...”*

Üçüncü ana tema olan örgütsel güven, örgütsel sağlık, örgütsel iklim, örgütsel kültür ana temalar ve alt temalar bağlamında bakıldığında; üçüncü tema olan örgütsel güven, örgütsel sağlık, örgütsel iklim, örgüt kültürü alt temalarına ilişkin görüş ve uygulamalarda çeşitlilik önerisinin (8) öncelikli ve sık tekrar eden istek olduğu görülmektedir. Ardından örgütle kurulan bağın somut olarak karşılık bulması isteği

(7), örgütte güven, şeffaflık, adalet ve tutum birliğine dayalı örgütsel hava arzusu (7) tekrarlarının aynı düzeyde istendiği görülmektedir. Örgütte inşa edilecek güvenin şeffaflık ve adaletin tutumlarla desteklenip söz kurulan bağın somut adımlarla gerçekleştirildiğini görme beklentisi içerisinde oldukları söylenebilmektedir. Çalışanın örgüt tarafından kabul görme isteği (6), örgütsel politikalarda kurumsal yönetişime dayanan bir şeffaflık (5) önerisinde bulundukları ve sıklıkla tekrar etmelerinin kabul görme ve onaylanma hususunda çalışanların hassasiyet gösterdikleri anlaşılmaktadır. Tüm bunların yanı sıra çalışanın görüş, duygu ve fikirlerinden dolayı hedef alınmayacağı önerisi (5) duygu ve düşüncelerin ifade edilmesi kadar eyleme geçildiğinde hedef alınmayacaklarının garantisini arzu ettikleri şeklinde yorumlanabilmektedir. Bu bağlamda çalışanların örgütsel güven, örgütsel sağlık, örgütsel iklim, örgüt kültürü alt temalarına ilişkin görüş ve uygulamalarda çeşitlilik önerisinin en önem verdikleri konu olduğunu, örgütsel politikalarda kurumsal yönetişime dayanan bir şeffaflık beklentisi içerisinde örgüt tarafından kabul görme ve onaylanma ihtiyacı duydukları görülmektedir. Ancak çalışanların duygu, düşünce, fikir ve eleştirilerinde örgüt veya yönetim tarafından hedef alınmayacaklarına dair örgütsel güven ve örgüt tarafından duygusal sözleşme veya benzeri bir garanti arayışı içerisinde olduklarını söylemek mümkün olabilmektedir.

***Çalıştıkları örgüte veya iş hayatlarına yönelik örgütsel iletişim, ekip çalışması ve örgütsel bağlılık ana temasına ilişkin bazı katılımcıların görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:**

K56: *“Örgüte bağlılığı geliştirecek çalışanların hayatını kolaylaştıracak adımlar atardım.”*

K58: *“İletişimi yönetenlerin gerçekten iletişimci olmaları ve iletişime daha hassas yaklaşımlarını, kurumsal iletişimi sözde karşılamamalarını çalışanların gerçek duygu ve beklentilerini karşılayacak maddi manevi düzenlemeleri.”*

K76: *“Çalışanın duyguları olduğunu hatırlayarak onlardan bir şeyler isterken kendinden de bir şeyler verilmesi gerektiğinin bilinmesini isterdim. Hiçbir*

şey tek taraflı olmuyor, iyilik de kötülük de başarısızlık da. Sadece çalışanı düzeltmek yetmez en başta yönetimi ve iletişimi düzeltirdim.”

K81: *“Duygularını daha rahat ifade ettiği için yönetim tarafından hedef alınmayan bir anlayışı getirirdim. Kurumsal iletişimin lafta değil gerçekte uygulanmasını sağladım.”*

K150: *“Yönetimin çalışanla iletişimini. İnsan yerine konulmak ve duygularım gerçekten merak edilsin isterdim.”*

K287: *“Duyguları daha ciddiye alır, duygusu olan insan olan çalışanlarla sağlık iletişim diyerek sağlıklı kurum yapısı oluşturdum. Sağlıklı iletişim, sağlıklı kurumdur, keşke bilseler.”*

K290: *“Mekanik canlıları insanla takas etmek isterdim. Baksan herkes çalışıyor, baksan herkes haber ve bilgi peşinde koşuyor ama kimse gerçek iletişim nedir bilmiyor. Robot olsa en azından ümidi kesersin.”*

K326: *“Yaptığımız işin zorlukların getirdiği sorumlulukların daha anlaşılır olmasını ve neticede robot değiliz takdir edilmenin bizim için de önemli olduğunun farkında olmalarını isterdim. Maddi olarak koşullar birçok yere göre iyi, ancak manevi olarak insan yerine konulmak isterdim. Biz kendimizi işe göre, duygularımızı, ses tonumuzu, konuklara göre uygun şekilde ayarlıyoruz ancak neden diğerleri bizim için kendi davranışlarını ayarlamıyor sormak isterdim.”*

K333: *“Ast/üst ilişkisinin sağlıklı yürüyebilmesi için üst kişilerin demokratik bir yapıda kişinin mobbinge uğrayacağını bilmeden şikâyet edilebilmesi gerekiyor. Aksi takdirde kötü yöneticilerin kötü oldukları bildirilmediği için örgüt içi işlevsizlikler büyüyebiliyor. Çalışanın şikâyet mekanizmasını kullanması sadece çalışanın aleyhine yürüyor ise çalışan şikâyet etmektense susmayı tercih edip şirkette olası biri sorun büyümeden halledilebilecekken çok daha büyük sorunlara neden olabiliyor.”*

K389: *“İnsani ve duygusal değerlerin daha öncelikli olmasını ve duygusal dünya ile gerçek yaşamın bir arada götürülmesini dilerdim.”*

Son olarak dördüncü ana tema olan örgütsel iletişim, ekip çalışması ve örgütsel bağlılık ana temalar ve alt temalar bağlamında bakıldığında; iletişimde önce insan anlayışı (26), etkili ve başarılı bir iletişim dili beklentisinin (24) öncelikli ve en sık tekrar eden istek olduğu görülmektedir. Medya çalışanlarının örgütten bekledikleri en öncelikli ihtiyaçlarının önce insan felsefesine dayanan bir iletişim yaklaşımı esasına dayanması ve bunu gerçekleştirirken de etkili ve başarılı doğru iletişim kurulmasına dayandırdıkları söylenebilmektedir. Bunu sırasıyla örgütte kurumsallık algısının (19), kurumsal yönetim politikalarının doğru ve eksiksiz uygulanması arzusu (16) izlemektedir. Medya çalışanlarının duygularına önem verilmesi (15), açık ve samimi iletişim (13) kurulması, çalışan iletişiminin doğru mesajlarla kurgulanması (12), çalışanı doğru kanallarda kullanma ve geribildirimde önem verme (10) iletişimde geribildirim ve çift yönlü iletişime dayanan değişikliği somutta görebilmeyi esas alan bir beklentide oldukları anlaşılmaktadır. Çalışanın maddi ve manevi olarak aidiyetinin oluşturulması (8), ekip ruhu ile hareket edebilme ve bireysel çabanın da destek görebilmesi isteği (8) tekrarlarının aynı düzeyde olduğu görülmektedir. Medya çalışanlarının bütün bunların yanı sıra bilgilendirici iletişim dili (2) isteklerinin en az tekrar ettiği söylenebilmektedir.

Bütün bu bilgiler ışığında çalışanların yaşadıkları olumsuz duygu durumlarının ortadan kalkması, duygu durumlarının pozitif yönde seyretmesi, samimi davranışı gösterebilmeleri için samimi bir iletişim dili ile sahiplenilmeleri, örgüte yönelik inanç, duygu ve bağlılıklarını artıracak politikaların geliştirilmesi, hakların gözetildiği ve liyakatin öncelik kabul edildiği yapılarla mümkün olabilmektedir. Bu durum hem çalışanın performansının ve verimliliğinin artmasına; hem de örgütün hedeflediği başarıya ulaşmasında etkili olmaktadır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık odaklı araştırmalarda çalışanların duyguları ve duygusal emeklerine yer veren araştırmalarda bulunmak çalışan ve örgüt açısından önem arz etmektedir.

3.11. Değerlendirme ve Tartışma

*“...yaşayan her şey var olmayı arzular.
Davranışlarımızla birlikte varlığımız ortaya çıkar.”*

-Dante Alighieri

“Nasıl bir hayatımız olacağını büyük ölçüde işimiz belirlemektedir. Hayatınızı kazanmak için yaptığınız iş yüzünden hasta oluyor musunuz? Kendinizi tam anlamıyla gerçekleştirmenizi engelliyor mu? İşinizde yapmak durumunda kaldığınız şeyler sizi utandırıyor veya kendinizi yapmak için zorladığınız şeyleri yaparken mi buluyorsunuz?” (Csikszentmihalyi,2021: 15).

Birçok insan bu sorulara evet yanıtı vermektedir. Bu yanıt çalışanların işteki durumlarını, duygu hallerini, işin kendilerine kattığı veya kendilerinden uzağa düşme nedenlerine odaklanılmasının temelini oluşturmaktadır. Çalışanların hedefleri, çalışma şekilleri başarılı ve insani bir çalışma ortamında olup olunmadığının anlaşılmasına da yardımcı olmaktadır. Çalışanların kendilerini gerçekleştirebildikleri, maddi ödül arayışlarının karşılık bulduğu, haklarının gözetildiğinin farkında oldukları ve örgütün talepleri ile kendi beklentilerinin uyum sağladığı, iletişimin geri bildirimle dayalı olduğu örgütler sağlıklı örgütler olarak tarif edilmektedir. Neticede sağlıklı örgüt çalışanın tek motivasyon kaynağının kişisel çıkarları olmadığı, duygularının karşılık bulduğu ve değer gördüğü ortamlar olmaktadır.

Çalışanın kendi potansiyelinin açığa çıkmasına izin veren, bu durumu teşvik eden ahlaki ve etik bir ortam oluşmasını sağlayan örgüte duyulan inancın yansıması örgütsel bağlılık olarak karşılık bulmaktadır. Bu yansımanın görülmesinde ise duygular önemli bir işleve sahip olmaktadır.

Bireysel çıkarların önüne örgütün çıkarlarını koyan, bunun için çabalayarak başarı hedefini örgütün amacı doğrultusunda çizebilen çalışana sahip olmak örgütlerin temel arzusunu oluşturmaktadır. Duygular en değerli göstergeler olarak kabul edilmektedir. Ancak davranışlarla desteklenmediğinde yararsız olmaktan da fazla zarar verebilmektedir.

Dili ve duyguları sadece bir maske olarak kullanan örgütlerden farklı olarak çalışanın kendi potansiyelini gerçekleştirebileceği etik ortamlar sunabilen, bu potansiyelin ortaya çıkmasına yönelik örgüt politikaları geliştirebilen, örgütsel iletişime önem veren, çalışanı öncelik kabul eden ve örgütün hedeflerinin çalışanın hedefleri ile uyumlu olabildiği örgütler gerçek anlamda sürdürülebilir başarı sağlayabilmekte ve örgüte yönelik bağlılık oluşturabilmektedir.

Duyguların çalışma hayatının merkezine taşınması, özellikle günümüzde hizmet sektöründe rekabetin daha sert ve kırıcı bir hale bürünmesi çalışana ve duygularına odaklanmayı ayrıca gerekli kılmaktadır. Örgütler rekabetin önemli bir unsuru olarak duyguları çalışanlardan işin parçası gibi görmelerini istemektedir. Kendilerinden duygularını bir duygu performansçısı gibi yönetmelerini beklemektedir. İçsel ve dışsal duygu durumlarını gerekli koşullara uygun olarak ayarlamak durumunda hisseden çalışan bir duygu işçisi haline dönüşmektedir. Bu durum alan yazında duygusal emek olarak karşılık bulmaktadır.

Duygusal emek, çalışanın duygularının örgütün amaçlarına ulaşmak ve hedeflerini gerçekleştirebilmek doğrultusunda sergilenmesi hali olarak tarif edilmektedir.

Günümüz hizmet sektöründe hedef kitlenin beklentisine en uygun hizmetin ve karşılığın duygusal performansla verilmesi talebi, duyguların yansıtılması ve örgütler için kullanımı boyutlarına yakından bakmayı gerekli kılmaktadır. Çalışanın yalnızca zahiri bir ayna olarak gördüğü ve sergilemesi gereken duyguya yönelik performansı yüzeysel davranış; zihinsel bir ritüele tutunarak bir tür zihinsel kol değneği gibi sergilemesi gereken duyguya yönelik uygun performansı sağlamaya çalışması derinden davranış; hissettiği ve sergilediği performansın aynı olması hali ise samimi davranış olarak görülmektedir. Tüm bu duygusal emek boyutlarına bakıldığında samimi davranış boyutunun örgüte yönelik bakış açısı ve inancın olumlu yönde seyretmesinde etkin bir faktör olduğu söylenebilmektedir.

Duyguların iş yerine taşınması çalışanın sahip olduğu, sahip olmasının istendiği veya sahip olmadığı duyguların talep edilme hali örgütle olan bağı ile ilişkisinin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.

Bu araştırmada; medya çalışanlarının duygusal emek, örgütsel bağlılık düzeyleri ve duygusal emek örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmiştir. Aynı zamanda araştırma konusu başlığı altında yer verilen araştırma sorularına da cevap aranmıştır. Duygusal emek davranışları ve örgütsel bağlılık boyutları duygusal emeğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin düzeyleri ve yönleri de araştırılmıştır. Ayrıca medya çalışanlarının çeşitli demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan medya kuruluşu, çalışılan örgütteki hizmet süresi, benzer sektör deneyimi, toplam hizmet süresi ve mesleki kadro) göz önünde bulundurularak; duygusal emek ve örgütsel bağlılık boyutlarına yönelik görüşlerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği de araştırılmıştır.

Araştırmada öncelikle duygusal emek alt boyutları (yüzeysel davranış, derinden davranış, samimi davranış) ve örgütsel bağlılık alt boyutları (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) ilişkili olduğu düşünülen araştırma değişkenlerine yer verilmiştir. Daha sonra araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler ve etkiler dikkate alınarak hipotezler açıklanmış ve alan araştırması yapılmıştır. Bu alan araştırması; Türkiye’de yaşayan geleneksel/ konvansiyonel medya (televizyon, gazete, radyo ve dergi) görev yapan toplam 389 medya çalışanı ile yapılmıştır. Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak evrimii anket kullanılmıştır.

Araştırmada uygulanan anket 48 sorudan ve dört bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde; katılımcıların demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan medya kuruluşu, çalışılan örgütteki hizmet süresi, benzer sektör deneyimi, toplam hizmet süresi ve mesleki kadro), ikinci bölümünde; duygusal emek davranışlarını ölçen ifadelere, nc bölümünde; örgütsel bağlılık boyutlarını ölçen ifadelere ve son olarak dördüncü bölümünde ise; çalışanın örgütüne veya iş hayatına yönelik görüşünü içeren açık uçlu bir soruya yer verilmiştir.

Bu araştırmada yöntem olarak karma bir yöntem kullanılmıştır. Araştırma nicel bir yöntemle başlamış ve nitel bir yöntem ile devam etmiştir. Anketlerde, araştırma modelinde yer verilen duygusal emek ve örgütsel bağlılığa yönelik alan yazında güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış ölçekler kullanılmıştır. Yine

araştırmada kullanılan anket formunda yer alan değişkenlere (duygusal emek ve örgütsel bağlılık) ilişkin ölçeklerin her biri için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Araştırmada kullanılan bu iki ölçeğin güvenilirlik düzeyleri (0,70'in üzerinde) oldukça yüksek çıkmıştır. Bu yüzden araştırma değişkenlerinin güvenilir bir şekilde ölçümlendiği söylenebilmektedir. Ankette yer alan ifadelerin her birinin tek tek *a* değerleri incelenmiştir. Güvenilirliği azaltan önemli bir değer tespit edilmemiştir.

Araştırmada duygusal emek davranışları; “yüzeysel davranış”, “derinden davranış” ve “samimi davranış” boyutları ile toplam 3 boyut olarak ele alınmıştır. Ankette yer alan bu duygusal emek davranışları ölçeğinde; duygusal emek davranışı boyutlarından olan “yüzeysel davranış” ile ilgili 7, “derinden davranış” ile ilgili 4, “samimi davranış” ile ilgili 3 ifade olmak üzere toplam 14 ifade bulunmaktadır.

Araştırmada örgütsel bağlılık; “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” boyutları ile toplam 3 boyut olarak ele alınmıştır. Ankette yer alan bu örgütsel bağlılık ölçeğinde; örgütsel bağlılık boyutlarından olan “duygusal bağlılık” ile ilgili 8, “devam bağlılığı” ile ilgili 8, “normatif bağlılık” ile ilgili 8 ifade olmak üzere toplam 24 ifade bulunmaktadır.

Anket formlarında araştırma değişkenlerini ölçmek için kullanılan ölçeklerde yer alan ifadelere yönelik medya çalışanlarının duygusal emek davranışları ile ilgili algılamalarına yönelik mevcut durum belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre,

- Araştırmaya katılan medya çalışanları duygusal emek davranışlarının “yüzeysel davranış” boyutuna ilişkin yüzeysel davranış boyutu değişkenlerinin faktör yükleri 0,77 ile 0,86 aralığında değişmekte olup bu faktörün majör değişkeni ise 0,86 faktör yükü ile “*sadece işim için sergilemem gereken duygulara bürünürüm*” ifadesi tespit edilmiştir. Yüzeysel davranış boyutunda medya çalışanlarının konuk alırken/ röportaj yaparken sergiledikleri davranışlarda en çok katıldıkları ifadeye göre sergilenen duygular yalnızca işin gereği olarak yapılmakta sergilenen duyguların o an hissedilenlerle aynı olmadığı söylenebilmektedir.

- Araştırmaya katılan medya çalışanları duygusal emek davranışlarının “derinden davranış” boyutuna ilişkin derinden davranış boyutu değişkenlerinin faktör yükleri 0,75 ile 0,86 aralığında değişmekte olup bu faktörün majör değişkeni ise 0,86 faktör yükü ile “konuk alırken/ röportaj yaparken göstermem gereken duyguları hissetmek için sıkı çalışırım” ifadesi tespit edilmiştir. Derinden davranış boyutunda medya çalışanlarının konuk alırken/ röportaj yaparken sergiledikleri davranışlarda en çok katıldıkları ifadeye göre sergilenen duyguları içsel olarak hissedebilmek için yoğun çaba harcadıkları ile ilgili olduğu söylenebilmektedir.
- Araştırmaya katılan medya çalışanları duygusal emek davranışlarının “samimi davranış” boyutuna ilişkin samimi davranış boyutu değişkenlerinin faktör yükleri 0,89 ile 0,90 aralığında değişmekte olup bu faktörün majör değişkeni ise 0,90 faktör yükü ile “konuk alırken/ röportaj yaparken kişilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar” ifadesi tespit edilmiştir. Samimi davranış boyutunda medya çalışanlarının konuk alırken/ röportaj yaparken sergiledikleri davranışlarda en çok katıldıkları ifadeye göre sergilenen duyguların samimi olduğu, konuklara/ röportaj yapılan kişilere gösterilen duyguların kendiliğinden ortaya çıktığı, sergilenen duyguların o an hissedilenlerle aynı olduğu söylenebilmektedir. Çalışan ve örgüt nezdinde başarılı olmak için en arzu edilen düzeyin samimi davranış boyutu olabilmektedir.

Anket formlarında araştırma değişkenlerini ölçmek için kullanılan ölçeklerde yer alan ifadelere yönelik medya çalışanlarının örgütsel bağlılık ile ilgili algılamalarına yönelik mevcut durum belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre,

- Araştırmaya katılan medya çalışanları örgütsel bağlılık algılarının “duygusal bağlılık” boyutuna ilişkin duygusal bağlılık boyutu değişkenlerinin faktör yükleri 0,53 ile 0,80 aralığında değişmekte olup bu faktörün majör değişkeni ise 0,80 faktör yükü ile “çalıştığım örgüte güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum” ifadesi tespit edilmiştir.

Duygusal bağıllık boyutunda medya çalışanlarının çalıştıkları medya organına ilişkin en çok katıldıkları ifadeye göre örgütlerine yönelik güçlü bir duygusal bağ hissetmedikleri söylenebilmektedir.

- Araştırmaya katılan medya çalışanları örgütsel bağıllık algılarının “devam bağıllığı” boyutuna ilişkin devam bağıllığı boyutu değişkenlerinin faktör yükleri 0,56 ile 0,83 aralığında değişmekte olup bu faktörün majör değişkeni ise 0,83 faktör yükü ile “*örgütümden şu anda ayrılmaya karar versem hayatım çok fazla alt üst olurdu*” ifadesi tespit edilmiştir. Devam bağıllığı boyutunda medya çalışanlarının çalıştıkları medya organına ilişkin en çok katıldıkları ifadeye göre örgütlerinden ayrılmak istememelerinin ve çalışmaya devam etme nedenlerinin başında hayatlarının alt üst olmasından çekindikleri veya korktukları ve var olan düzenlerinin bozulmasını istemedikleri söylenebilmektedir.
- Araştırmaya katılan medya çalışanları örgütsel bağıllık algılarının “normatif bağıllık” boyutuna ilişkin normatif bağıllık boyutu değişkenlerinin faktör yükleri 0,67 ile 0,80 aralığında değişmekte olup bu faktörün majör değişkeni ise 0,80 faktör yükü ile “*bana bir örgüte sadık kalmanın değerine inanmam öğretildi*” ifadesi tespit edilmiştir. Normatif bağıllık boyutunda medya çalışanlarının çalıştıkları medya organına ilişkin en çok katıldıkları ifadeye göre örgütlerinde çalışmaya devam etme nedenlerinin başında bir örgüte sadık kalmanın değer olarak görülmesi ve bu anlayışın öğretilerek bir norm olarak içsel ve dışsal olarak kabul edilmiş olması söylenebilmektedir.

Anket formlarının ilk bölümü olan, medya çalışanlarının demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan medya kuruluşu, çalışılan örgütteki hizmet süresi, benzer sektör deneyimi, toplam hizmet süresi ve mesleki kadro) ilişkin sorulara verdikleri yanıtlara frekans analizi yapılması sonucunda birtakım sonuçlar elde edilmiştir. Bu frekans sonuçlarına göre,

- Araştırmaya katılan medya çalışanlarının %48’i (189 kişi) kadın, %51,4’ü (200 kişi) erkek olarak belirlenmiştir.

- Araştırmaya katılan medya çalışanlarının % 43,4' ü (169 kişi) “31-40 yaş” aralığında ve % 29,3'ü (114 kişi) “41-50 yaş” aralığında olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların % 18,8 (73 kişi) “18-30 yaş” aralığında ve %8,5 (33 kişi) “51 yaş ve üzeri” aralığında olduğu tespit edilmiştir. Medya sektörüne yönelik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde genç çalışanların daha elverişli olması nedeniyle araştırmadaki katılımcıların yüksek bir oranını genç çalışanların oluşturduğu söylenebilmektedir.
- Ankete katılan medya çalışanlarının %54'ü (210 kişi) “evli” olduğu ve %46 (179 kişi) “bekâr” olduğu tespit edilmiştir. Medya çalışanlarının yarıdan fazlasını evlilerin oluşturduğu söylenebilmektedir.
- Ankete katılan medya çalışanlarının %53,5'i (208 kişi) “lisans” eğitim düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir. En düşük eğitim düzeyine sahip medya çalışanlarının ise %2,6'sı (10 kişi) “ilköğretim” eğitim düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir. Medya çalışanlarının yarıdan fazlasının lisans düzeyinde eğitime sahip olduğu söylenebilmektedir.
- Ankete katılan medya çalışanlarının çalıştıkları medya kuruluşlarındaki dağılımları incelendiğinde, en yüksek oranı % 39, 8 (155 kişi) “televizyon” sektörü, en az %10, 8 (42 kişi) “dergi” sektöründe çalışanların oluşturduğu tespit edilmiştir. Medya kuruluşlarına bakıldığında en yoğun medya çalışanı televizyon sektöründe olduğu, sırasıyla gazete, radyo ve dergi sektöründe çalışanların olduğu tespit edilmiştir. İlgili sektörlerde yer alan medya çalışanlarının yoğunluğunun sektörün faaliyet gösteren kollarındaki kuruluş yoğunluğu ile bağlantılı dağılım gösterdiği söylenebilmektedir.
- Ankete katılan medya çalışanlarının mevcut sektördeki çalışma yıllarını incelediğinde, %36'sının (140 kişi) “0-5 yıl” arasında şu anki örgütlerinde çalıştıkları tespit edilmiştir. En düşük çalışma yılı aralığı ise çalışanların %16,5'inin (64 kişi) “11-15 yıl” arasında bir süredir şu anki örgütlerinde çalıştıkları tespit edilmiştir. Bu verilere göre medya sektörü

alışanlarının rgtlerinde daha çok kısa ve orta vadeli olarak çalıştıkları söylenebilmektedir.

- Ankete katılan medya çalışanlarının benzer sektörde iş deneyim durumları incelendiğinde, %85,6'sının (333 kişi) “evet” ve %14,4'ünün (56 kişi) “hayır” cevabını verdiği tespit edilmiştir. Yani medya çalışanlarının çok yüksek bir oranının daha önce benzer sektörde iş deneyimlerinin olduğu ve tecrübelerinin yüksek olduğu söylenebilmektedir.
- Ankete katılan medya çalışanlarının mevcut sektördeki toplam hizmet süreleri incelediğinde, %36'sının (140 kişi) “11-20 yıl” arasında sektörde çalıştıkları tespit edilmiştir. En düşük toplam hizmet süresi aralığı ise medya çalışanların %9'unun (35 kişi) “30 yıl ve üzeri” arasında bir süredir medya sektöründe çalıştıkları tespit edilmiştir. Medya sektöründe çalışanların çok düşük bir oranda 30 yıl ve üzeri hizmet verdikleri, çoğunluğun 11-20 yıl arasında toplam hizmet sürelerinin bulunduğu söylenebilmektedir.
- Ankete katılan medya çalışanlarının örgütteki çalışma pozisyonlarını incelediğinde, %71,7'sinin (279 kişi) “yönetsel olmayan” olarak çalıştığı tespit edilmiştir. Çalışma pozisyonu bakımından en düşük orana sahip pozisyon %28,3'ünün (110 kişi) ile “yönetsel” pozisyonda çalışan olduğu tespit edilmiştir. Medya alışanlarının çoğunluğunu yönetsel pozisyonda olmayanların oluşturduğu söylenebilmektedir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda anket formlarında yanıt aranan duygusal emek ve örgütsel bağlılık sorularına ilişkin medya çalışanlarının algısını ölçmeye dair ifadelere yönelik yapılan tanımlayıcı istatistiğe ilişkin elde edilen bulgular ise şu şekildedir:

- Duygusal emek lğinin alt boyutlarından yüzeysel davranış (3,4002) ve samimi davranış (3,33539) düzeylerinin ortalamanın üstünde birbirine yakın olduğu tespit edilmiştir. Medya alışanlarında en fazla yüzeysel

davranış ve samimi davranış boyutlarını içeren ifadelerde bulundukları derinden davranış boyutunda ise daha düşük düzeyde görüş belirttikleri söylenebilmektedir.

- Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları arasında en fazla olumlu görüşün devam bağlılığına (3,3907) yönelik olduğu tespit edilmiştir. Medya çalışanlarının örgütsel bağlılığa yönelik en fazla devam bağlılığına ilişkin olumlu görüşe sahip oldukları, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarının daha düşük düzeyde görüşte oldukları söylenebilmektedir.

Araştırma modelinde yer alan medya çalışanlarının duygusal emek davranış boyutlarının ve örgütsel bağlılık algı boyutlarının demografik özellikler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan medya kuruluşu, hizmet süresi, benzer sektör deneyimi, toplam hizmet süresi, mesleki kadro) açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için yapılan t-Testi ve ANOVA testi analizlerinin sonuçlarına göre;

- Ankete katılan medya çalışanlarının duygusal emek düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre yüzeysel davranış boyutunda anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p<0,05$), derinden davranış ve samimi davranış boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Cinsiyete bakıldığında erkeklerin kadınlara göre yüzeysel davranış gösterme eğilimleri daha yüksektir. Sergiledikleri duyguları hissetmek için ayrıca bir çaba sarf etmedikleri, işin gereği olarak sergilemeleri gereken duyguları davranışsal olarak sergiledikleri söylenebilmektedir. Bu bağlamda oluşturulan **H_{1a} kabul edilmiştir. H_{1b} ve H_{1c} kabul edilmemiştir.**
- Ankete katılan medya çalışanlarının duygusal emek düzeylerinin yaş değişkenine göre yüzeysel davranış ve samimi davranış boyutlarında anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p<0,05$), derinden davranış boyutunda ise anlamlı bir farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. 18-30 yaş ve 31-40 yaş aralıklarının diğer yaş aralıkları arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. 40 yaş ve altı yaş grubunun 41 yaş ve üstü grubuna göre

yüzeysel davranış eğilimleri daha yüksek olmaktadır. Yaş gruplarında yaş aralıkları düzeyleri yüzeysel davranış boyutunun azaldığı görülebilmektedir. Samimi davranış boyutunda ise 18-30 yaş ve 51 ve üzeri yaş aralığında 31-40 yaş aralığına göre farklılıkları olup, bu yaş aralıklarının samimi davranış eğilimleri yüksek görülmektedir. 18-30 yaş grubunda yer alanların daha yeni mezun ya da mesleğe yeni başlangıç yapmaları, henüz samimi duygularla çalışma hayatına veya örgüte dâhil olmalarından dolayı samimi davranış eğilimlerinin yüksek, 51 yaş ve üzeri aralıkların ise sektörde, örgütte veya çalışma hayatında edindikleri deneyimler kapsamında ya da ilerleyen yaş aralığının daha fazla samimi duygular gösterme eğilimini yükseltmiş olması gibi nedenler şeklinde yorumlanabilmektedir. Bu bağlamda oluşturulan **H_{1c} ve H_{1e} kabul edilmiştir. H_{1d} kabul edilmemiştir.**

- Ankete katılan medya çalışanlarının duygusal emek düzeylerinin medeni durum değişkenine göre yüzeysel davranış, derinden davranış ve samimi davranış boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermedikleri tespit edilmiştir ($p>0,05$). Duygusal emek boyutları üzerinde medeni durumun herhangi bir etkisinin bulunmadığı söylenebilmektedir. Bu bağlamda oluşturulan **H_{1f}, H_{1g} ve H_{1ğ} kabul edilmemiştir.**
- Ankete katılan medya çalışanlarının duygusal emek düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre yüzeysel davranış ve samimi davranış boyutlarında anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p<0,05$), derinden davranış boyutunda ise anlamlı bir farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Eğitim durumlarına bakıldığında doktora eğitim düzeyindekilerin, lisans ve yüksek lisans düzeyinde yer alanlara göre yüzeysel davranış eğilimlerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Samimi davranış boyutunda bakıldığında ise doktora eğitim düzeyindekilerle ilköğretim ve ön lisans düzeyindekilere göre farklılıklarının bulunduğu ve bu eğitim düzeyinin samimi davranış eğilimlerinin daha yüksek olduğu söylenebilmektedir. Bu durum çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe sergiledikleri duygularla içsel

olarak hissettikleri duyguları örtüştürme çabasında olmadıkları şeklinde yorumlanabilmektedir. Bu bağlamda oluşturulan **H_{1h} ve H_{1i} kabul edilmiştir. H_{1i} kabul edilmemiştir.**

- Ankete katılan medya çalışanlarının duygusal emek düzeylerinin çalışılan medya kuruluşu değişkenine göre yüzeysel davranış ve samimi davranış boyutlarında anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p<0,05$), derinden davranış boyutunda ise anlamlı bir farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Çalışılan medya kuruluşlarına bakıldığında gazete çalışanlarının dergi çalışanlarına göre yüzeysel davranış eğilimlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum gazete çalışanlarının dergi çalışanlarına göre konuk alma/ röportaj yapmak için daha fazla sayıda kişiyle iletişim kurma ve etkileşimde olmalarından kaynaklı olabilmektedir. Ayrıca gazetelerin günlük çıkarılması -neredeyse her gün- daha fazla sayıda kişiyle yüz yüze iletişim kurmak zorunda olmalarının daha yüksek olması, dergilerin daha seyrek aralıklarla ve uzun bir süreçte hazırlanması gibi nedenler bu durumun açıklayıcısı olarak yorumlanabilmektedir. Gazete çalışanlarının radyo ve televizyon çalışanlarına göre samimi davranış eğilimleri daha yüksek olmaktadır. Gazete çalışanlarının çok daha fazla kişiyle yüz yüze iletişimde bulunmalarının bu durumda etkili olduğu söylenebilmektedir. Bu bağlamda oluşturulan **H_{1j} ve H_{1l} kabul edilmiştir. H_{1k} kabul edilmemiştir.**

- Ankete katılan medya çalışanlarının duygusal emek davranışlarının çalışılan örgütteki hizmet süresi değişkenine göre yüzeysel davranış ve samimi davranış boyutlarında anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p<0,05$), derinden davranış boyutunda ise anlamlı bir farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Çalışılan örgütteki hizmet süresine bakıldığında 0- 5 yıl aralığında çalışanların 11 yıl ve üzeri çalışanlara göre, 6-10 yıl aralığında çalışanların 11-15 yıl aralığında çalışanlara göre yüzeysel davranış eğilimleri daha yüksek olmaktadır. 6-10 yıl aralığında çalışanların 16 yıl ve üzeri çalışanlara göre samimi davranış eğilimlerinin

daha düşük olduğu görülmektedir. Bu durum örgütte geçirilen hizmet süresi ile sergilenen duygusal performans arasındaki davranış boyutlarını açıklayıcı görülebilmektedir. Çalışma yılı daha düşük olan çalışanların örgütte sergiledikleri duyguları içsel olarak hissetmek zorunda olmadıkları, ancak geçen sürede sergiledikleri duygularla içsel olarak hissettikleri duyguların samimi bir duruma dönüştüğü ve içten gelerek gösterdikleri söylenebilmektedir. Bu bağlamda oluşturulan **H_{1m} ve H_{1o} kabul edilmiştir. H_{1n} kabul edilmemiştir.**

- Ankete katılan medya çalışanlarının duygusal emek davranışlarının benzer sektör deneyimleri değişkenine göre yüzeysel davranış, derinden davranış ve samimi davranış boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermedikleri tespit edilmiştir ($p>0,05$). Duygusal emek boyutları üzerinde benzer sektör deneyimlerinin herhangi bir etkisinin bulunmadığı söylenebilmektedir. Bu bağlamda oluşturulan **H_{1ö}, H_{1p} ve H_{1r} kabul edilmemiştir.**
- Ankete katılan medya çalışanlarının duygusal emek davranışlarının sektördeki toplam hizmet süresi değişkenine göre yüzeysel davranış, derinden davranış ve samimi davranış boyutlarında anlamlı bir farklılık gösterdikleri tespit edilmiştir ($p<0,05$). 0-10 yıl aralığında çalışanların 21 yıl ve üstü çalışanlara göre yüzeysel davranış eğilimleri daha yüksek olmaktadır. 11-20 yıl ve 21-30 yıl aralığında çalışanların yüzeysel davranış eğilimleri 30 yıl ve üzeri çalışanların 11-20 yıl ve 21-30 yıl aralığında çalışanlara göre samimi davranış eğilimlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. 0-10 yıl arası çalışanların 11-20 yıl arası çalışanlara göre samimi davranış eğilimlerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun toplam hizmet süresinin sektörde geçirilen vakit arttıkça ve deneyimle katlandıkça gösterilen duygusal performansın içselleştirilmesinin samimi davranışı yükseltmesi olarak yorumlanabilmektedir. Bu bağlamda oluşturulan **H_{1s}, H_{1ş} ve H_{1t} kabul edilmiştir.**

- Ankete katılan medya çalışanlarının duygusal emek davranışlarının şu andaki çalışma pozisyonu değişkenine göre yüzeysel davranış ve derinden davranış boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermediği ($p>0,05$), samimi davranış boyutunda ise anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p<0,05$) tespit edilmiştir. Yönetsel pozisyonda olanların yönetsel pozisyonda olmayanlara göre samimi davranış eğilimlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Yönetsel pozisyonu olanların kontrolü elinde bulundurdıkları, kararların alınması ve örgütsel politikaların uygulanmasında önsöz sahibi oldukları ve sergilenmesi istenilen duyguların ne düzeyde yönetilmesi gerektiğini belirten kişilerin oluşturduğu düşünüldüğünde içsel olarak hissettikleri ve sergiledikleri duyguları bastırmak, çarpıtmak veya değiştirmek zorunda kalmadan ifade etme gücünü ellerinde bulunmalarından kaynaklı olduğu şeklinde yorumlanabilmektedir. Bu bağlamda **H_{1u} ve H_{1ü} kabul edilmemiştir.**

H_{1v} kabul edilmiştir.

- Ankete katılan medya çalışanlarının örgütsel bağlılık algı düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisinin olmadığı söylenebilmektedir. Bu bağlamda oluşturulan **H_{2a}, H_{2b} ve H_{2c} kabul edilmemiştir.**

- Ankete katılan medya çalışanlarının örgütsel bağlılık algı düzeylerinin yaş değişkenine göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p<0,05$) tespit edilmiştir. 51 yaş ve üzeri kişilerin devam bağlılığı eğilimleri 51 yaş ve altı tüm kişilere göre düşük olmaktadır. Yaş aralığı yükseldikçe devam bağlılığının daha yüksek olduğu görülmektedir. 31-40 yaş arası kişilerin devam bağlılıkları 18-30 yaş ve 41-50 yaş kişilere göre yüksektir. Yine yaş aralığının yükselmesi çalışanların devam bağlılığı göstermesinde etkili olabilmektedir. 41-50 yaş arası ve 51 ve üzeri yaş kişilerin normatif bağlılık eğilimleri 18-30 yaş arası ve 31-40 yaş arası kişilere göre

yüksektir. Yaş aralığı yüksek olan çalışanların örgütün norm ve değerlerine yönelik bağlılıkları genç olan çalışanlara göre kurallara, gerekliliklere daha fazla uyum gösterme inancında olma eğilimlerinden dolayı yüksek olabilmektedir. Dolayısıyla 31-40 yaş aralığındaki kişilerin devam bağlılıkları 41-50 yaş aralığına göre düşük iken tam tersine devam bağlılıkları yüksek olduğu söylenebilmektedir. Bu bağlamda oluşturulan **H_{2c}, H_{2d} ve H_{2e} kabul edilmiştir.**

- Ankete katılan medya çalışanlarının örgütsel bağlılık algı düzeylerinin medeni durum değişkenine göre devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermekteyken ($p < 0,05$), duygusal bağlılık boyutunda anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p > 0,05$). Normatif bağlılık boyutunda bakıldığında evli olanların bekârlara göre daha yüksek eğilimde olduğu görülmektedir. Devam bağlılığı boyutunda ise bekârlar evlilere göre daha yüksek eğilim göstermektedirler. Bu bağlamda oluşturulan **H_{2f} kabul edilmemiştir. H_{2g} ve H_{2g} kabul edilmiştir.**

- Ankete katılan medya çalışanlarının örgütsel bağlılık algı düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p < 0,05$) tespit edilmiştir. Eğitim durumlarına bakıldığında lise eğitim seviyesindekilerin, ön lisans eğitim seviyesindekilere göre duygusal bağlılık eğilimlerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Lisans eğitimi görenlerin, yüksek lisans ve doktora eğitimi görenlere göre devam bağlılığı eğilimleri daha yüksek görülmektedir. İlköğretim seviyesindekilerin devam bağlılığı eğilimleri doktora eğitim seviyesindekilerden yüksek olduğu görülmektedir. Ön lisans eğitim seviyesindekilerin ise lise, lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim seviyesindekilere göre devam bağlılığı eğilimlerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Normatif bağlılık boyutunda ise doktora eğitim seviyesindekilerin ön lisans eğitim seviyesindekilere göre normatif bağlılık eğilimleri daha yüksek görülmektedir. Eğitim düzeylerinin gösterilen bağlılık boyutları üzerinde etkili olduğu söylenebilmektedir. Bu durum örgüte duyulan

inancın eğitim düzeyi ile şekillendiği eğitim düzeyi yükseldikçe duygusal bağlardan ziyade örgütün sunduğu imkânlar veya normlara göre bağlılığın şekillendiğini söylemek mümkün olabilmektedir. Duygusal olarak ne hissettirdiğinden daha çok örgütün çalışana ne vadettiği ve ne kadar vadettiği sorusunun etkili olduğu şeklinde yorumlanabilmektedir. Bu bağlamda oluşturulan **H_{2h}, H_{2i} ve H_{2j} kabul edilmiştir.**

- Ankete katılan medya çalışanlarının örgütsel bağlılık algı düzeylerinin çalışılan medya kuruluşu değişkenine göre devam bağlılığı boyutunda anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p<0,05$), duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarında ise anlamlı bir farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Çalışılan medya kuruluşlarına bakıldığında gazete çalışanlarının televizyon ve dergi çalışanlarına göre devam bağlılığı eğilimlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum gazete çalışanlarının televizyon ve dergi çalışanlarına göre mevcut koşulları önüne koyduğunda örgütten ayrılmanın gelecekte getireceği yükümlülüklerin bütün bunlara değip değmeyeceğini kıyaslayarak o örgütte çalışmayı arzu etmese bile örgüt üyeliğini devam ettirme durumunda oldukları şeklinde yorumlanabilmektedir. Devam bağlılığı boyutunun yüksek çıkmasında çalışanların maddi boyuta dayalı olarak hesaplama yaparak örgütlerinde kalma eğilimi göstererek bağlılıklarını sürdürdükleri söylenebilmektedir. Bu bağlamda oluşturulan **H_{2j} ve H_{2i} kabul edilmemiştir. H_{2k} kabul edilmiştir.**

- Ankete katılan medya çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarının çalışılan örgütteki hizmet süresi değişkenine göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p<0,05$) tespit edilmiştir. 6-10 yıl aralığı çalışanların 16 yıl ve üzeri çalışanlara göre duygusal bağlılık eğilimleri daha düşük olmaktadır. Çalışanların örgütteki hizmet sürelerinin artması örgüte yönelik duygusal bağı artırdığı söylenebilmektedir. Çalışılan örgütteki hizmet süresine bakıldığında 0-5 yıl aralığında çalışanların, 6-10 yıl aralığında ve 16 yıl ve üzeri çalışanlara göre devam bağlılığı daha

yüksek görülmektedir. Çalışanların örgütte geçirdikleri sürenin örgütle olan ilişkilerinde öncelikli olarak örgütün vadettiklerinden çok, maddi boyutlu olarak örgütle ilişkilerini sürdürmek durumunda hissetmeleri ile ilgili olabilmektedir. 0-5 yıl aralığında çalışanların 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri aralığında çalışanlara göre normatif bağlılık eğilimlerinin daha düşük olduğu görülmektedir. 16 yıl ve üzeri çalışanların 6-10 yıl aralığında çalışanlara göre normatif bağlılık eğilimleri daha yüksek olmaktadır. Normatif bağlılık çalışanın kendi menfaatlerinin gerekliliklerinden çok yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğu düşüncesine dayanan bir bağlılık olmaktadır. Bu anlayışın oluşmasında örgütte geçirilen sürenin artmasının örgütün değerleri ve amaçlarını desteklemede etkili olduğu söylenebilmektedir. Bu bağlamda oluşturulan **H_{2m}, H_{2n} ve H_{2o} kabul edilmiştir.**

- Ankete katılan medya çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarının benzer sektör deneyimleri değişkenine göre duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermedikleri ($p>0,05$), normatif bağlılık boyutunda anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Benzer sektöre deneyiminin sektöre yönelik edinilen tecrübeyle eş olarak çalışılan örgütle kurulan bağın şekillenmesinde ve bu bağlılığın sürdürülmesi üzerinde etkili olduğu söylenebilmektedir. Bu bağlamda oluşturulan **H_{2ö} ve H_{2p} kabul edilmemiştir. H_{2r} kabul edilmiştir.**

- Ankete katılan medya çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarının sektördeki toplam hizmet süresi değişkenine göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılık gösterdikleri tespit edilmiştir ($p<0,05$). 30 yıl ve üzeri deneyimli çalışanların duygusal bağlılık eğilimleri 30 yıl ve aşağısı tüm deneyimli çalışanlara göre yüksek görülmektedir. 30 yıl ve üzeri deneyimli çalışanların devam bağlılık eğilimleri 30 yıl ve aşağısı tüm deneyimli çalışanlara göre düşük olduğu görülmektedir. 0-10 yıl deneyimli çalışanların normatif bağlılık eğilimleri 21-30 yıl deneyimli çalışanlara göre düşük olduğu saptanmıştır. 30 yıl ve üzeri deneyimli çalışanların

normatif bağıllık eğilimlerinin 30 yıl ve aşağısı tüm deneyimli çalışanlara göre yüksek görülmektedir. Bu durumun toplam hizmet süresinin sektörde geçirilen vakit arttıkça ve deneyimle katlandıkça kurulan bağın içselleştirilmesi ve örgütün çıkarlarını şahsi çıkarların önüne koyma eğilimlerini artırdığı şeklinde yorumlanabilmektedir. Bu bağlamda oluşturulan **H_{2s}, H_{2ş} ve H_{2t} kabul edilmiştir.**

- Ankete katılan medya çalışanlarının örgütsel bağıllık algılarının şu andaki çalışma pozisyonu değişkenine göre duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık boyutlarında anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p<0,05$) tespit edilmiştir. Yönetmel pozisyonda olanların devam bağıllığı ve normatif bağıllıklarının yönetmel olmayanlara göre daha yüksek eğilimde olduğu görülmektedir. Yönetmel pozisyonda olanların örgütte bulundukları süre içerisinde yapmış oldukları kariyer, yükselme olanakları, ücret artışı, ikramiye, karar almada daha özgür hareket edebilmeleri gibi yatırımlarının miktarının devam bağıllıklarının ortaya çıkmasında etkili olduğu söylenebilmektedir. Yine aynı şekilde yönetmel pozisyonda olanların o örgüt için çalışmak ve o örgütte bulunmayı temel bir sorumluluk olarak görmeleri, kendilerine sunulan fırsatlar, kişinin kendisini değerli ve özel görmesini sağlamakta, böylece bu kişiler örgütün değerleri ile kendi değerlerini uyumlu hale getirerek normatif bağıllık hissedebilmektedirler. Yönetmel pozisyonda olmayanların ise yönetmel olanlara göre duygusal bağıllık seviyelerinin daha yüksek olduğu görülebilmektedir. Bu durum çalışanın örgüte karşı hissettiği sevgi, o örgüte ait olma duygusunu hissetme arzusu ve vefa gösterme duyguları ile örgütle arasında psikolojik olarak bağ kurma ihtiyacına dayanmaktadır. Neticede her canlı gibi çalışan da içerisinde yer aldığı örgütle arasında bağ kurma, fark edilme ve bunun için çaba harcamaya arzusunda bulunmaktadır. Çalışanın kendi amaç ve hedeflerini örgütün amaç ve hedefleri ile idealize ederek örgüt tarafından benimsenme arzusunu da bu bağıllık şeklinde gösterme eğiliminde olduğu biçiminde yorumlanabilmektedir. Bu bağlamda **H_{2u}, H_{2ü} ve H_{2v} kabul edilmiştir.**

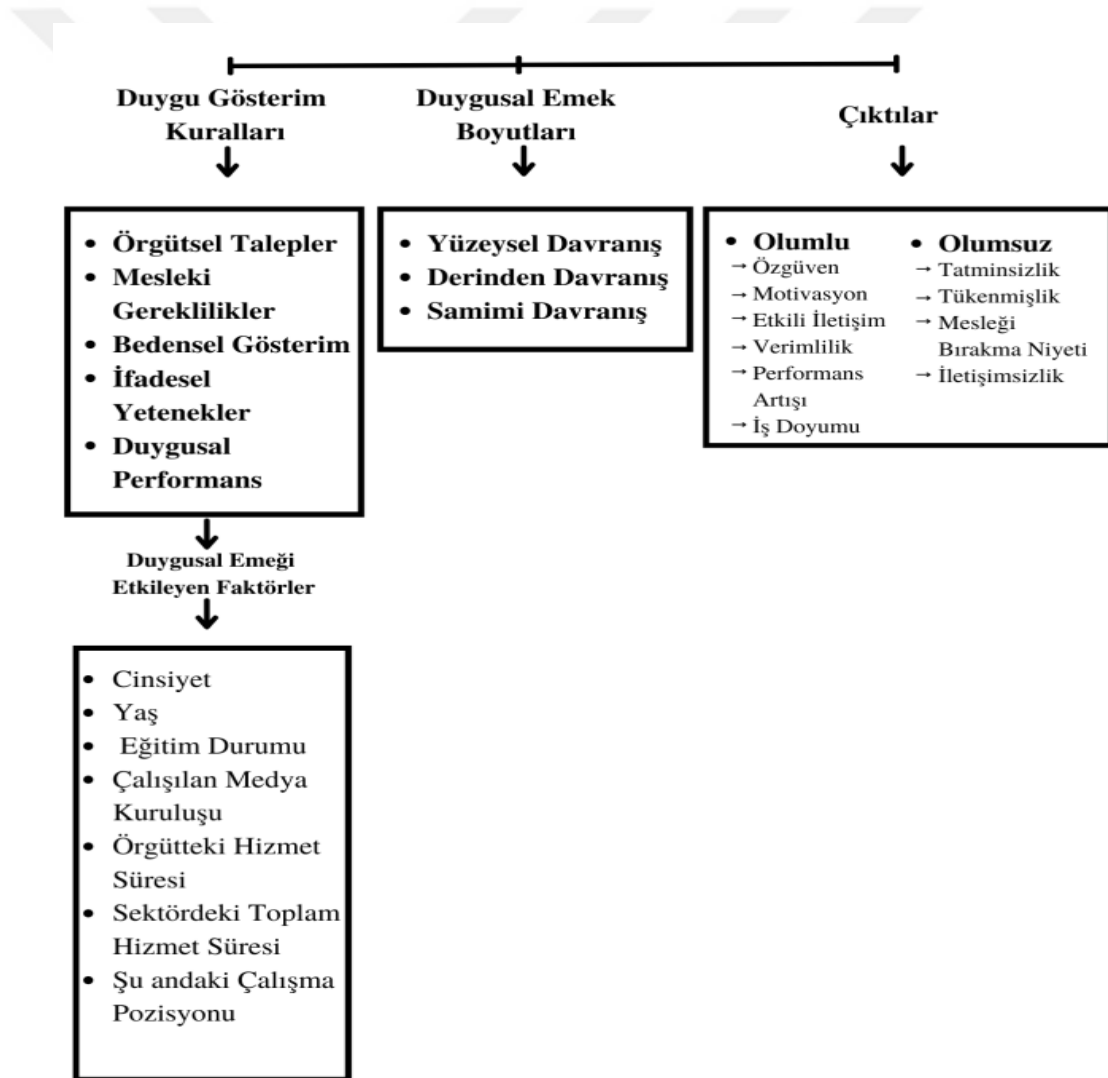
Araştırma modelinde yer alan medya çalışanlarının duygusal emek davranış boyutlarının örgütsel bağlılık algı boyutları arasındaki etki düzeyini ve yönünü tespit etmek için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre;

- Yüzeysel davranış boyutunun duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı negatif yönde etkilediği ve devam bağlılığı boyutunu ise pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Yüzeysel davranış boyutu arttıkça çalışanların örgüte yönelik olarak hissettiği aidiyet duygusunun örgütle kurduğu gönüllü bağlılığı ve örgütün çıkarlarını kendi çıkarları gibi görme eğilimi düşmekte; sadece işin gereklerini yerine getirmek amaçlı örgütte kalmaya devam ettikleri söylenebilmektedir. Bu bağlamda **H_{3a}, H_{3b} ve H_{3c} kabul edilmiştir.**
- Derinden davranış boyutunun duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarının çalışanların bağlılıklarını etkilemediği tespit edilmiştir. Derinden davranış boyutunda çalışanların içsel olarak hissettikleri duygularla sergilemek zorunda kaldıklarını hissettikleri davranışlara yönelik duygularını bastırma, çarpıtma veya değiştirmek zorunda olmalarının bağlılıkları üzerinde etkisinin olmadığı söylenebilmektedir. Bu durum medya çalışanlarının derinden davranış için kendileri ve duyguları arasındaki seçimlerinin bağlılıklarında etkili olmadığı şeklinde yorumlanabilmektedir. Bu bağlamda **H_{3c}, H_{3d} ve H_{3e} kabul edilmemiştir.**
- Samimi davranış boyutunun duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı pozitif yönde etkilediği ve devam bağlılığı boyutunu ise negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Samimi davranış boyutu arttıkça çalışanların örgüte yönelik olarak hissettiği aidiyet duygusunun örgütle kurduğu gönüllü bağlılığı ve örgütün çıkarlarını kendi çıkarları gibi görme eğilimi artmakta; sadece işin gereklerini yerine getirmek amaçlı örgütte kalmaya devam etme anlayışından uzaklaştıkları söylenebilmektedir. Bu bağlamda **H_{3f}, H_{3g} ve H_{3g} kabul edilmiştir.**

SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Sonuçlar

Alan yazın incelendiğinde daha önce duygusal emek ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik olarak medya çalışanlarına ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu araştırma bir ilk olması ve ortaya koyduğu sonuçlar bakımından medya çalışanları, yöneticiler, medya sektörü ve araştırmacılar için büyük önem taşımaktadır.



Şekil 4.1. Medya Çalışanlarının Duygusal Emek Davranışlarına Yönelik Araştırma Sonuç Modeli

4.1.1. Medya Çalışanlarının Duygusal Emek Davranışlarına İlişkin

Sonuçlar

Duygusal emek boyutları açısından, araştırma bulguları değerlendirildiğinde medya çalışanlarının en çok yüzeysel davranışı, sonra sırası ile samimi davranış ve derinden davranış boyutlarını sergiledikleri tespit edilmiştir. Farklı zamanlarda farklı araştırmacıların farklı kademeler ve farklı meslek gruplarındaki kişilere yönelik gerçekleştirdiği araştırmalarda bu araştırmanın bulgularını destekler benzer sonuçlara ulaşmıştır (Wu, vd., 2018; Deliveli, 2018; Akhter, 2016; Polatkan, 2016; Beğenirbaş, 2013).

Buna karşılık boyutlar nezdinde farklı sonuçlara ulaşan araştırmalar da (Yücebalkan ve Karasakal, 2016; Çoruk, 2014; Sezgin, 2010; Zhang ve Zhu, 2008) yer almaktadır.

Bu araştırmada medya çalışanlarının en fazla yüzeysel davranış sergilemelerinin nedeni çalıştıkları medya kuruluşlarında örgütsel davranış kuralları neyi gerekli kılıyorsa buna uygun hareket etmek zorunda kalmalarıdır. Derinden davranışın diğer davranışlara göre daha düşük olması medya çalışanlarının yeteri kadar duygularını ortaya koymak için çaba harcamadıkları şeklinde yorumlanabilir. Bu durum örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Medya çalışanlarının işlerini yaparken sergilemeleri gereken duyguları gerçekten hissederek sergilemeleri ve sergiledikleri duygularla hissettikleri duyguların uyum göstermesi ve sergiledikleri duyguları gerçek anlamda bir şekilde etrafındakilere yansıtmaya çalışması ise samimi davranış gösterdiklerinin işaretidir. Buna karşılık yapay duygular göstererek gerçekte hiç hissetmedikleri duyguları sergilemeye çalışmaları örgütün talep ettiği duyguları sergilemek için rol yapmaya çalışmaları yüzeysel davranışları ile ilgili olmaktadır.

Gerçekte hissedilen duyguların bastırılarak duyguların dışa doğru ifadesinin değiştirilmesi (yüzeysel davranış) çalışanları diğer kişilerden uzaklaştırmaktadır. Aynı zamanda uzun süreli ilişkilerde ya da hizmetin yüz yüze iletişime dayalı olduğu

durumlarda alıcı konumundaki kişi (hedef kitle) duyguların daha samimi olması beklentisi duyabilmektedir. Dolayısıyla inandırıcılığı düşük olan yüzeysel davranışın sergilenmesi iletişimi yapay bir hale büründürerek hedef kitle nezdinde kişinin sahte ya da yapmacık olduğunu düşündürebilir. Bauman'ın (2018) *“kendinizi bir makinenin içindeki makine gibi hayal edin.”* ifadesinde insandışılaştırma olarak tanımladığı bu kavram yüzeysel davranışla ortaya çıkabilmektedir. Çalışan mekanik bir kuklaya benzetilmekte, konuşabilen, ifadeleri yalnızca davranışları ile sergileyen ancak hissetmeyen robotlar gibi tekrara düşen canlılar olarak görülmeye başlanmaktadır. Neticede örgütün /şirketin özü iletişim ve çalışan olmaktan çıkıp insan makineler ve yapay ifadelerle takas edilmektedir.

Bu durum örgütün mevcut varlığını ve geleceğini de tehlikeye sokarak verimliliği düşürebilmekte ve çalışanın bağlılığını sorgulamasına neden olabilmektedir.

Derinden davranış boyutunda ise örgütün beklentilerini yerine getirebilmek için duygularını bastırmak ve bunun için içsel mücadele vererek hissettikleri duygudan farklı duygular hissetmeye çalışmaktadır. Derinden davranışta sahte duygular ile gerçek duygular arasında denge kurulmaya çalışılmaktadır. Kişi hissettiği olumsuz duyguların üstünü örtmeye çalışmakta ve gerçekte hissettiği olumlu duygular varsa da bastırmak için uğraşmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 93). Bu durum esasında vücut dili olarak dudağı bükmek kaş kaldırmak, omuz silkmek, iç geçirmekten çok daha fazlası olarak tarif edilebilmektedir. Yüzeysel davranışta, çalışanın yüzündeki ifade veya vücutlarının pozu ortaya çıkmaktadır. Kişilerin bir parçası olmaktan ziyade dış görüşü şekillenmektedir. Kişinin ruhu değil bedenleri ticaretin ana aracı olarak görülmektedir (Hochschild,2003; Arshadi ve Danesh,2013: 1529). Ancak derinden davranış boyutunda ise çalışanın ruhu yani duyguları ve bedeni de bu ticaretin bir aracı şekline dönüşmektedir. Bu durum çalışan açısından empati gibi bazı iletişime yönelik becerileri yükseltebilir gibi (Rupp, McCance, Spencer ve Sonntag, 2008) görünse de asıl verimi örgüt nezdinde sağlamaktadır.

Samimi davranışa yönelik duygularını sergileyen çalışanlar duygularını değiştirmek, çarpıtmak veya bastırmak zorunda kalmadan içinden geldiği şekilde kendini ifade edebilmektedir. Bütün bunlara bakarak medya çalışanlarının samimi davranış sergilemelerinin duygusal açıdan kendilerini hem daha dengede ve verimli; hem de örgüt açısından katkılarının en yüksek olabilmesini sağlayacağını söylemek mümkün olabilmektedir.

Duygusal emek çalışanların, hedef kitle ile diğer çalışanlarla ve örgütle ilişkilerini düzenlemekte, çalışanlara yeni bir perspektif kazandırmakta ve çalışanların örgüt vizyonlarına uyum göstermelerinde düzenleyici bir rol üstlenmektedir (Guy ve Newman,2004: 289). Aynı zamanda örgüt tarafından çalışanlardan çok yoğun bir şekilde talep edilen duygusal emek, zor koşullarda ilişkileri devam ettirebilmek adına talep edilen duygusal davranışların fark edilip biçimlenmesi hususunda araç işlevi görmektedir (Hunter ve Smith, 2007).

Bu araştırmada medya çalışanlarının duygusal emek davranışları (yüzeysel davranış, derinden davranış ve samimi davranış) demografik değişkenlere göre incelenerek (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan medya kuruluşu, hizmet süresi, benzer sektör deneyimi, toplam hizmet süresi, mesleki kadro) bulguları açıklanmıştır. Medya çalışanlarının duygusal emek davranışları yüzeysel davranış boyutunda anlamlı bir farklılık göstermiş diğer boyutlarda bir etkisi bulunamamıştır.

Cinsiyet değişkenine ilişkin benzer sonuçlara bakıldığında Polatkan ve Kırıl (2017), Savaş (2012) öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmalarında bu araştırmaya benzer şekilde duygusal emek ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Köksel (2009), Erickson ve Ritter (2001) tarafından yapılan çalışmada doktorların cinsiyet durumlarının duygusal emek sergilemelerinin üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını tespit etmişlerdir.

Bu araştırmada erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha fazla duygusal emek sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde erkek çalışanların daha

fazla duygusal emek gösterdikleri ve bu çalışmaya benzer sonuçlara ulaşan çalışmalar mevcuttur. Ezilmez ve Eroğlu (2020) tarafından sağlık çalışanlarında duygusal emeğe yönelik çalışmalarında erkek sağlık sektörü çalışanlarının duygusal emek ortalamalarını kadınlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Yaş değişkenine ilişkin bu araştırmanın sonuçlarına benzer şekilde (Beğenirbaş, 2013; Berry ve Cassidy, 2013; Ertürk vd., 2016; Polatkan ve Kırıl, 2017) yaştan duygusal emek davranışlarını etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Hochschild (1983) yaşı büyük olanların daha fazla deneyim sahibi olmalarından dolayı olaylar ve durumlar karşısında beklenen/ talep edilen duyguları daha kolay yansıtabileceklerini ifade etmiştir. Beğenirbaş (2013) yaşı büyük olan öğretmenlerin yaşı küçük olanlara göre duygusal emek düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermiştir. Buna benzer şekilde yaştan, medya çalışanlarının duygusal emek davranışlarını anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Medeni durum değişkenine ilişkin bu araştırma sonuçlarına benzer şekilde, Polatkan ve Kırıl (2017), Polatkan (2016), Basım ve Beğenirbaş (2013), Oral ve Köse (2011) ve Kaya (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda medeni durumun duygusal emek boyutları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Eğitim durumuna değişkenine ilişkin medya çalışanlarının duygusal emek davranış düzeylerinin, yüzeysel davranış ve samimi davranış boyutunda farklılık gösterdiği ancak derinden davranış boyutunda anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Doktora eğitiminin yüzeysel davranış düzeyinde etkili olduğu söylenebilmektedir. Eğitim durumu değişkenine ilişkin bu araştırmanın sonucuna benzer bir şekilde Ezilmez ve Eroğlu (2020) tarafından sağlık sektörü çalışanlarına yönelik yaptıkları araştırmalarında eğitim durumunun duygusal emek davranış düzeylerini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Çalışılan medya kuruluşuna ilişkin medya çalışanlarının duygusal emek davranışlarının yüzeysel davranış ve samimi davranış boyutunda farklılık gösterdiği ancak derinden davranış boyutunda anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Çalışılan örgütteki hizmet süresine ilişkin medya çalışanlarının duygusal emek davranışlarının yüzeysel davranış ve samimi davranış boyutunda farklılık gösterdiği ancak derinden davranış boyutunda anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Çalışanın örgütte hizmet süresinin az olması duygularını yönetmek için çok az çaba harcadığı veya hiç harcamadığı yüzeysel davranış boyutunu desteklemekte, uzun süre hizmet vermesi ise samimi davranış boyutunda sahici duygular ile hareket ettiği şeklinde yorumlanabilmektedir.

Benzer sektör deneyimine ilişkin medya çalışanlarının duygusal emek davranışlarının yüzeysel davranış, derinden davranış ve samimi davranış boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Toplam hizmet süresine ilişkin medya çalışanlarının duygusal emek davranışlarının yüzeysel davranış, derinden davranış ve samimi davranış boyutlarında anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Toplam hizmet süresi değişkenine ilişkin bu araştırmanın sonucuna benzer olarak Ertürk vd. (2016), Şat vd. (2015), Beğenirbaş (2013), Uysal (2007) toplam hizmet süresinin duygusal emek davranışları düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koymuşlardır.

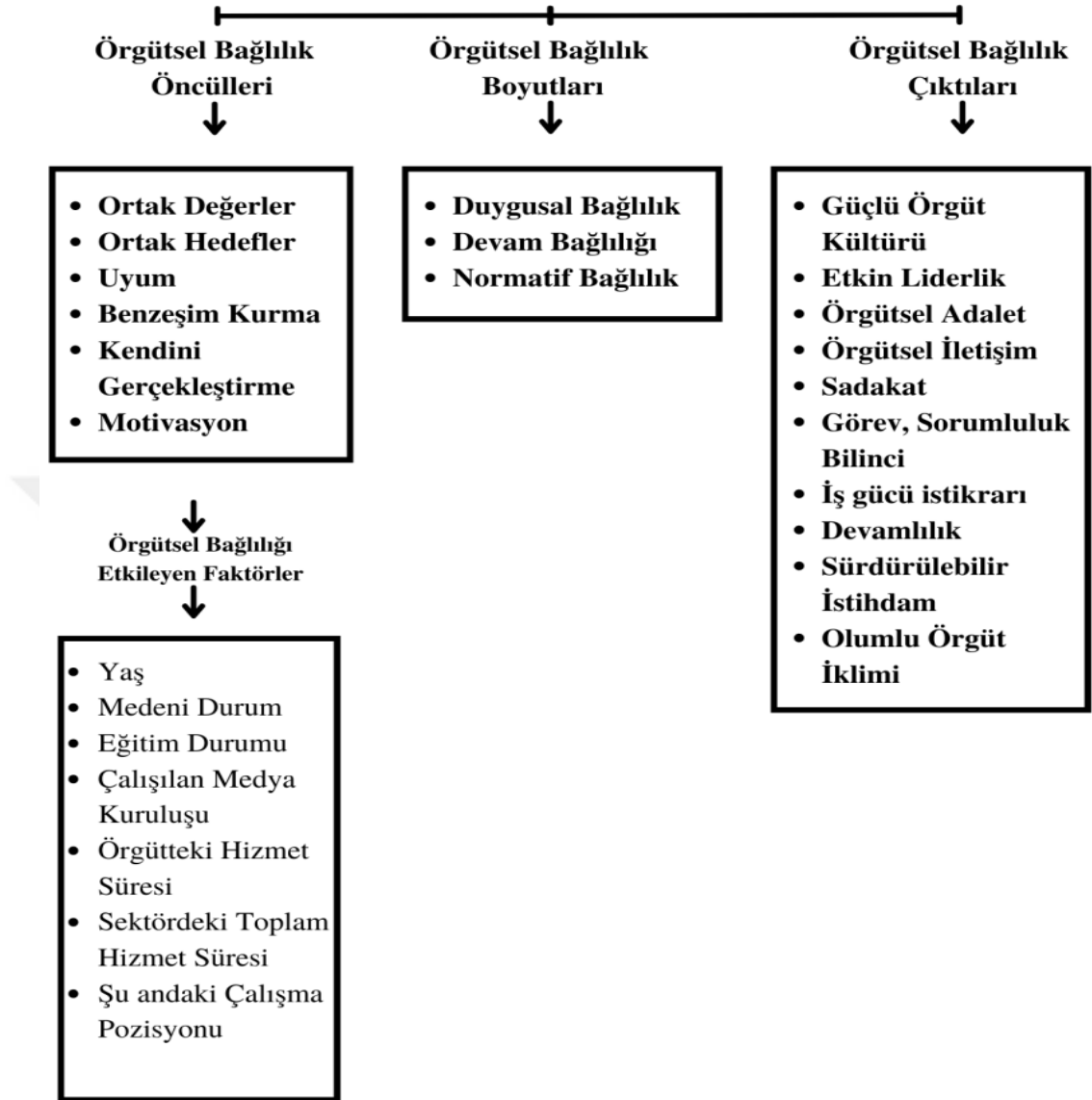
Mesleki kadroya (pozisyon) ilişkin medya çalışanlarının duygusal emek davranışlarının samimi davranış boyutunda farklılık gösterdiği ancak yüzeysel davranış ve derinden davranış boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Mesleki kadro (pozisyon) değişkenine ilişkin bu araştırmanın sonucuna benzer olarak Doğan ve Sıgır (2017) tarafından duygusal emek davranışlarına ilişkin hemşireler üzerine yaptıkları araştırmalarında odak grup verileri örgütteki pozisyonun duygusal emek eğilimini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Duygusal emeğin herkes için farklı etkileri olacağından bazı çalışanlar duygusal emek davranışlarını aktif biçimde yerine getirebilirken (Ashkanasy ve Daus, 2002) bazıları getirememektedir. Ancak hizmet sektöründe çalışanlardan mesleğin veya işin gereği olarak bazı duygusal davranış kurallarına uymaları ve bu kurallara dair davranışları sergilemeleri beklenmektedir (Diefendorff vd. 2005; Hochschild, 1983).

Rekabet ve başarı anlayışının giderek daha zorlu, karmaşık ve en önemlisi akışkan hale gelmesi, çalışanların yer aldıkları örgütleri de yaratıcı, farklı ve kalıcı çözüm arayışına itmektedir. Örgütlerin verimliliği, gücü ve başarısı ortaya koydukları hizmetin kalitesi çalışanın performansı ve üretkenliği ile şekillenmektedir.

Çalışanın en değerli kaynağının enerjisi ve çabası olduğu (Carlson, Ferguson, Hunter ve Whitten, 2012: 850) düşünüldüğünde bu çaba ve enerjinin örgüt için en doğru ve etkin şekilde kullanımını örgütler çalışanlarından talep etmektedir. Çalışanın duygusal emeği bu enerji ve çabanın temelini oluşturmaktadır. Bu yönüyle değerlendirildiğinde çalışanın uzmanlığı, bilgisi, yetkinlik ve tecrübesi ile örgütün duygusal davranış beklentilerini karşılayacak vasıfta olması önem kazanmaktadır. Çalışanın bu duygusal örüntüleri karşılayacak güçte olması çalışanın kendini gerçekleştirmesine katkı sunabildiği gibi örgütün amaçlarına da hizmet etmesini sağlayabilmektedir.

Samimi davranış ve derinden davranış boyutlarını uygulayabilen çalışan samimi, içten ve doğal olarak algılanırken (Salovey ve Grewal, 2005) örgüte duyulan inanç ve örgüte yönelik tutumların da olumlu yönde şekillenmesini sağlayabilmektedir.



Şekil 4.2. Medya Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Algılarına Yönelik Araştırma Sonuç Modeli

4.1.2. Medya Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Sonuçlar

Örgütsel bağlılık boyutları açısından, araştırma bulguları değerlendirildiğinde medya çalışanlarının en çok devam bağlılığı, ardından sırayla normatif bağlılık ve duygusal bağlılık boyutlarını sergiledikleri tespit edilmiştir. Farklı zamanlarda farklı araştırmacıların farklı kademeler ve meslek gruplarındaki kişilere yönelik gerçekleştirdiği araştırmalarda bu araştırmanın bulgularını destekleyen bazı benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Deliveli (2018) tarafından yapılan araştırma sonucunda

öğretim elemanlarının duygusal bağlılıklarına ilişkin görüşler arasında en üst düzeyi alan “*çalıştığım örgüte güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum*” ifadesi bu araştırmada da medya çalışanlarının duygusal bağlılık algısındaki ifadeyle benzer şekilde tespit edilmiştir. Medya çalışanlarının devam bağlılığı boyutuna ilişkin algılarında “*örgütümden şu anda ayrılmaya karar versem hayatım çok fazla alt üst olurdu*” ifadesi en yüksek ifade tespit edilmiştir. Buna karşılık boyutlar nezdinde farklı sonuçlara ulaşan araştırmalara bakıldığında (Kıral ve Suçiçeği, 2015; Canpolat, 2011) öğretmenlere yönelik gerçekleştirdikleri araştırmalarında devam bağlılığına ilişkin ilgili maddenin en düşük düzeyde algıladıklarını belirlemişlerdir. Medya çalışanlarının normatif bağlılığa ilişkin algılarında “*bana bir örgüte sadık kalmanın değerine inanmam öğretildi*” ifadesi en yüksek ifade tespit edilmiştir. Bu ifadede yer alan maddeye ilişkin algı (Kıral ve Suçiçeği, 2015; Boylu vd., 2007) tarafından, farklı meslek gruplarına yönelik gerçekleştirdikleri araştırmalarında benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Medya çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri bakımından, devam bağlılıklarının en yüksek olduğu, bunu sırası ile normatif ve duygusal bağlılık algılarının izlediği tespit edilmiştir. Tekin ve Birincioğlu (2017) araştırma görevlileriyle yaptıkları çalışmalarında, araştırma görevlilerinin duygusal bağlılık algılarının, normatif bağlılık ve devam bağlılık algılarına göre daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.

Farklı kademelerde çeşitli örneklem gruplarıyla yapılan araştırmalara bakıldığında ise Kıral ve Kaçar (2016), Gören ve Sarpkaya (2014), Yumuşak (2013), en yüksek bağlılık boyutunun duygusal bağlılık olduğunu tespit etmişlerdir. Gören ve Sarpkaya (2014), Kurşunoğlu vd., (2010), Sezgin (2010) devam bağlılık boyutunun; Kıral ve Suçiçeği (2015) normatif bağlılık boyutunun en düşük bağlılık olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Bu araştırmada medya çalışanlarının devam bağlılığı algılarının yüksek çıkmış olması çalışanların örgütte bulundukları zaman dilimi içerisinde yapmış oldukları kıdem, kariyer, yükselme ve ücret artışı gibi yatırım miktarları bağlılığın boyutunu belirleyici olmuştur. Çalışanlar örgütten ayrılmanın kendilerine getireceği

sorumluluğun bilincinde olarak örgütten ayrılmak istememektedirler. Çalışan örgütten ayrılrsa bile hayatının alt üst olacağı, düzeninin bozulacağı veya yeni iş imkânlarına erişimde güçlük çekeceğini düşünmekte ve sektörün mevcut koşullarını da düşünerek yeni bir arayışa girmektense hali hazırdaki bağlılığını sürdürmektedir.

Normatif bağlılık algılarının yüksek olmasının nedeni ise bu bağlılık türünün bir zorunluluğa dayalı olmasıdır. Devam bağlılığı algılarına ilişkin zorunluluklardan ziyade çalışanların ahlaken ve vicdanen doğruluğuna inandığı için örgütte kalmaya devam etmeleri söz konusudur. Bu açıdan değerlendirildiğinde medya çalışanlarının, normatif bağlılık düzeyinde yüksek katılım göstermeleri önemli bir noktayı oluşturmaktadır. Medya çalışanları ciddiye alındıkları, değer gördükleri ve önemli hissettikleri, beklentilerinin karşılık bulduğu örgütleri terk etmek istememektedirler.

Bu durumda örgütlerin normatif bağlılık düzeylerini artırabilmek için çalışanların duygusal bağlılık en başta olmak üzere çalışanın (örgütün bir parçası olarak görülmesi, değerli olduğunun hissettirilmesi, emeğinin karşılığının her anlamda verilmesi, beklenti ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesi, başarılarının takdir edilmesi, örgütle çalışını bütünleştirecek kurumsal iletişim politikalarına yer verilmesi, örgüt kültürünün bir yazım şekli olmaktan çok örgütün yaşam şekli halinde örgüt felsefesi olarak uygulanması, motivasyon araçlarının doğru belirlenerek etkin şekilde kullanılması, örgütsel ve yönetsel açıdan sorunlar varsa çözüme kavuşturulması ve tüm bunların etkili iletişim yoluyla karşılık bulması vb.) varlığına kulak vermek gerekmektedir.

Bu bakımdan medya çalışanlarının devam bağlılığına kıyasla normatif bağlılık gösterme eğilimlerine ilişkin nedenleri ortaya koymak ve uygun çözümlerde bulunmak duygusal bağlılık algısını artırmak ve devam bağlılığına ilişkin algıların boyutlarını görmek açısından faydalı olabilmektedir.

Bu araştırmada medya çalışanlarının örgütsel bağlılık algıları (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) demografik değişkenlere göre incelenerek (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan medya kuruluşu, hizmet süresi, benzer sektör deneyimi, toplam hizmet süresi, mesleki kadro) bulguları açıklanmıştır.

Araştırma sonucunda medya çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarında “cinsiyete”, duygusal bağlılık boyutunda “medeni durum, çalışılan medya kuruluşuna, benzer sektör deneyimine”; devam bağlılığı boyutunda “benzer sektör deneyimlerine”; normatif bağlılık boyutunda ise “çalışılan medya kuruluşu” na göre anlamlı bir farklılık göstermediği, “yaşa, medeni duruma, eğitim durumuna, örgütteki hizmet süresine, toplam hizmet süresine, mesleki kadro (pozisyona)” göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle sadece cinsiyet değişkeninin medya çalışanlarının bağlılıklarına etkisi olmadığı diğer değişkenlerin bağlılıklarına etkisi olduğu anlaşılmıştır.

Cinsiyet değişkenine ilişkin bu araştırma sonuçlarına benzer sonuçlara bakıldığında Kırıl ve Kaçar (2016) tarafından yapılan çalışmada ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin cinsiyet durumlarının örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Kaya (2008), Al (2007) akademisyenler üzerinde yaptıkları araştırmalarında bu araştırmaya benzer biçimde örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Yaş değişkenine ilişkin bu araştırmanın sonuçlarına benzer şekilde Al (2007) akademisyenlerle yaptığı çalışmasında yaşın normatif bağlılık ve duygusal bağlılık boyutlarında anlamlı farklılıklar oluşturduğunu tespit etmiştir. 51 ve yukarısı yaş grubunun duygusal bağlılık düzeyinde, 46-50 yaş gruplarından daha yüksek bağlılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Medya çalışanlarının örgütsel bağlılık algıları yaş değişkenine ilişkin değerlendirildiğinde 51 yaş ve üzeri kişilerin devam bağlılığı eğilimleri 51 yaş ve altı tüm kişilere göre düşük olmaktadır. Yaş aralığı yükseldikçe devam bağlılığının daha yüksek olduğu görülmektedir. 31-40 yaş arası kişilerin devam bağlılıkları 18-30 yaş ve 41-50 yaş kişilere göre yüksektir. Yine yaş aralığının yükselmesi çalışanların devam bağlılığı göstermesinde etkili olabilmektedir. Bu sonuca benzer şekilde Kaya (2008) akademisyenlerin devam bağlılık düzeylerinin diğer gruplara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Medya çalışanlarının 41-50 yaş arası ve 51 ve üzeri yaş kişilerin normatif bağlılık eğilimleri 18-30 yaş arası ve 31-40 yaş arası kişilere göre yüksektir. Yaş aralığı yüksek olan çalışanların örgütün norm ve değerlerine yönelik bağlılıkları genç olan çalışanlara göre kurallara, gerekliliklere daha fazla uyum gösterme inancında olma eğilimlerinden dolayı yüksek olabilmektedir. Elde edilen bu sonuçlar değerlendirildiğinde, yaştan medya çalışanlarının bağlılık algısını etkilediği söylenebilir.

Aynı zamanda yaştan etkisinin incelendiği araştırmalarda araştırmacıların farklı sonuçlara (Gören ve Sarpkaya, 2014; Güneş vd., 2009; Al, 2007) ulaştığı görülmektedir. Bunun sebebi farklı meslek gruplarında yer alan farklı kademelerdekiye yönelik yapılmış olması olabilir. Aynı zamanda medya çalışanları ve diğer sektörler düzeyinde incelendiğinde örgüt iklimi, örgütteki dinamiklerin farklılıklar oluşturması (yönetim, ekip arkadaşlarıyla olan etkileşim ve sosyal ortam, ilişkiler, örgütsel politikalar, iletişim ortamı, örgütte yer alma şekilleri ve örgütte geçirilen zaman) çalışanların beklentilerinin farklılıklar içermesi (yükselme beklentisi, kıdem, ödüller, ücret artışı, sosyal haklar, kişisel hakların korunması, yaşamlarının sonrası için güvence arayışı, prim, ikramiye vb.) araştırmacıların farklı sonuçlara ulaşmasına yol açmış olabilir.

Medeni durum değişkenine ilişkin bu araştırma sonuçlarına benzer şekilde, Kurşunoğlu vd., (2010) normatif bağlılık düzeyinde anlamlı farklılıklar olduğunu ve evli olanların bekar olanlara göre daha yüksek düzeyde normatif bağlılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Güneş vd. (2009) üniversitede idari personel üzerinde yürüttüğü çalışmasında evli çalışanların devam ve normatif bağlılıklarının daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Kırıl ve Suçiçeği (2015), Türker (2009) tarafından yapılan araştırmalarda medeni durumun örgütsel bağlılık boyutları üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığını ortaya koymuşlardır. Bu sonuçlar medeni durumun farklı kademelerde görev yapan çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilemediği ancak bazı araştırmalarda ise farklı boyutlar nezdinde bağlılık algılarını etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

Eğitim durumu değişkenine ilişkin medya çalışanlarının örgütsel bağlılık algı düzeylerinin, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutunda farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Eğitim durumlarına bakıldığında lise eğitim seviyesindekilerin, ön lisans eğitim seviyesindekilere göre duygusal bağlılık eğilimlerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Lisans eğitimi görenlerin, yüksek lisans ve doktora eğitimi görenlere göre devam bağlılığı eğilimleri daha yüksek görülmektedir. İlköğretim seviyesindekilerin devam bağlılığı eğilimleri doktora eğitim seviyesindekilerden yüksek olduğu görülmektedir. Ön lisans eğitim seviyesindekilerin ise lise, lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim seviyesindekilere göre devam bağlılığı eğilimlerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Normatif bağlılık boyutunda ise doktora eğitim seviyesindekilerin ön lisans eğitim seviyesindekilere göre normatif bağlılık eğilimleri daha yüksek görülmektedir. Eğitim düzeylerinin gösterilen bağlılık boyutları üzerinde etkili olmaktadır. Eğitim durumu değişkenine ilişkin bu araştırmanın sonucuna benzer bir şekilde Allen ve Meyer (1990) çalışanların eğitim düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeylerini etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Angle ve Perry (1981: 7) eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönde bir ilişki olduğunu ifade etmiş ve çalışanların eğitim düzeyi arttıkça çalışanların beklentilerinin yeterince karşılanmadığını ve zaman içerisinde örgüt ortamında beklentilerinin karşılanmadığını düşündüklerinde ise örgütsel bağlılıklarının zayıflayabileceğine dikkat çekmişlerdir.

Çalışılan medya kuruluşuna ilişkin medya çalışanlarının örgütsel bağlılık algı düzeylerinin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutunda anlamlı bir farklılık göstermediği ancak devam bağlılığı boyutunda anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu durum çalışanların yer aldığı medya organlarının çalışanın beklenti ve ihtiyaçlarına yönelik olarak bir vaatte bulunmadıkları, çalıştıkları örgütlerde zorunlu olarak yer almak durumunda hissetmelerinden kaynaklı geliştirdikleri bağlılık algısı ile açıklanabilmektedir. Çalışılan medya kuruluşu çalışanların zorunluluktan kaynaklı olarak örgütte bulunmaları devam bağlılığı göstermelerinde etkili olmaktadır. İşsiz kalma korkusu, yeni iş alternatiflerinin eksik olması, iş bulmanın ve uzun vadeli olarak işte varlığını sürdürmenin sektörel olarak kısıtlı olması gibi nedenler devam bağlılığı eğilimini artırmaktadır.

Çalışılan örgütteki hizmet süresine ilişkin medya çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutunda anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Medya çalışanlarının örgütteki hizmet sürelerine bakıldığında; 6-10 yıl aralığı çalışanların 16 yıl ve üzeri çalışanlara göre duygusal bağlılık eğilimleri daha düşük olmaktadır. Çalışanların örgütteki hizmet sürelerinin artması örgüte yönelik duygusal bağı artırdığı söylenebilmektedir. Çalışılan örgütteki hizmet süresine bakıldığında 0-5 yıl aralığında çalışanların, 6-10 yıl aralığında ve 16 yıl ve üzeri çalışanlara göre devam bağlılığı daha yüksek olmaktadır. Çalışanların örgütte geçirdikleri sürenin örgütle olan ilişkilerinde öncelikli olarak örgütün vadettiklerinden çok, maddi boyutlu olarak örgütle ilişkilerini sürdürmek durumunda hissetmeleri ile ilgili olabilmektedir. 0-5 yıl aralığında çalışanların 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri aralığında çalışanlara göre normatif bağlılık eğilimleri daha düşük olmaktadır. 16 yıl ve üzeri çalışanların 6-10 yıl aralığında çalışanlara göre normatif bağlılık eğilimleri daha yüksek olmaktadır. Normatif bağlılık çalışanın kendi menfaatlerinin gerekliliklerinden çok yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğu düşüncesine dayanan bir bağlılık olmaktadır. Allen ve Meyer (1990) bu araştırmanın sonucuna benzer şekilde uzun süre aynı örgütte hizmet vermenin çalışanların bağlılığını yükseltmesinin beklenen bir sonuç olduğunu ifade etmişlerdir. Çünkü aynı örgütte geçirilen zamana bağlı olarak çalışanın bağlılığının yüksek olabileceğini dolayısıyla örgütsel bağlılığı etkileyebileceğini işaret etmiştir. Tezcan (2009) tarafından yapılan çalışmada akademisyenlerin sadece normatif bağlılık boyutunda anlamlı farklılıklar olduğunu ve 16 yıldan daha fazla çalışanlarda normatif bağlılığın daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Çalışanın örgütte hizmet süresinin az olması örgütsel bağlılık algısının şekillenmesinde çalışanın duygusal veya normatif bağlılık boyutunun daha düşük olmasına, uzun süreler geçirmesi ise devam bağlılığı boyutunda algısını etkilemektedir. Ayrıca örgütte geçirilen ve örgütteki hizmet süresinin farklı olması boyutlar bazında farklılıklar olsa da çalışanların bağlılığını etkilediği söylenebilmektedir.

Benzer sektör deneyimine ilişkin medya çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarının benzer sektör deneyimleri değişkenine göre duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermedikleri, normatif bağlılık

boyutunda anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Benzer sektör deneyimlerinin normatif bağlılık üzerinde etkisi bulunmaktadır. Benzer sektör deneyiminin sektöre yönelik edinilen tecrübeyle eş olarak çalışılan örgütle kurulan bağın şekillenmesinde ve bu bağlılığın sürdürülmesi üzerinde etkili olduğu söylenebilmektedir.

Toplam hizmet süresine ilişkin medya çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarının sektördeki toplam hizmet süresi değişkenine göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Toplam hizmet süresi değişkenine ilişkin bu araştırmanın sonucuna benzer bir şekilde Güneş vd. (2009) üniversitede idari personeller üzerinde yaptıkları araştırmalarında 16 yıl ve üzeri toplam hizmet süresi olan çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Aksu ve Balcı (2009) toplam hizmet süresinin örgütsel bağlılık algı düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koymuşlardır.

Mesleki kadroya (pozisyon) ilişkin medya çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Mesleki kadro (pozisyon) değişkenine ilişkin bu araştırmanın sonucuna benzer bir şekilde Gören ve Sarpkaya (2014) ve Saltık vd. (2015) tarafından örgütsel bağlılık algılarına ilişkin farklı kademelerdeki çalışanlara yaptıkları araştırmalarında örgütteki pozisyonun örgütsel bağlılık algısını farklı boyutlarda da olsa anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Çalışanın örgütte kalmaya devam etme şekli o çalışanın örgütsel bağlılık algısı ile ilgili olarak önemli anlamlar içermektedir.

Bu bağlamda üretim, örgütün hizmet kalitesi, verimliliği ve başarısı örgütle kurulan ilişki ve davranışlar çalışanın algısı ile biçimlenmektedir. Örgütte çalışmaya istekli olma, mecbur hissetme, başka bir seçeneğe sahip olmama veya örgütün değerlerinin ahlaki bir yükümlülük gibi algılanma durumu çalışanın örgütle kurduğu ilişkiyle tanımlanmaktadır.

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde ve hedeflerine ulaşmasında kendilerinden istenenden çok daha

fazla çaba gösterebilmektedir (Jones ve George, 2003). Bu çabayı göstermeyi anlamlı ve değerli bulan çalışanların bağlılıkları ve duygusal bağlılık düzeyleri yüksek olmaktadır. Bu da çalışanların yaptıkları işe daha fazla değer katma arzusunda kendi istekleri ile yer almalarını, işin kalitesini artırmalarını ve nihai olarak performansı etkileyerek örgütün başarıya ulaşmasını sağlamaktadır (Dubrin, 2006).

Çalışanların bağlılık algısı bakımından “duygusal bağlılık” düzeyinin diğer boyutlara göre daha yüksek katılım göstermesi arzusu örgütlerin de görmeyi beklediği bir bağlılık boyutudur. Çalışanların yer aldıkları örgütü aile, kendilerini de o ailenin bir üyesi gibi görmeye başlamaları kendilerine ve örgüte getirisi yüksek olmakta; bireysel ve örgütsel değerlerin ortak olarak paylaşıldığı, ortak beklenti ve çıkarlar arasında uzlaşma olduğunu göstermektedir (Wiener,1982; Bobbie,2007). Ancak çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yorumlanmasında “duygusal, devam ve normatif bağlılık” algılarının birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü çalışanlar farklı derecelerde de olsa her üç düzeyde örgüte katılım sağlayabilir. Aynı zamanda çalışanların duygusal bağlılık boyutlarının diğer boyutlara göre daha yüksek olması istense dahi bunu “normatif bağlılık ve devam bağlılığı” algılarının izlemesi beklenmektedir (Brown, 2003; Meyer ve Allen, 1991).

4.1.3. Medya Çalışanlarının Duygusal Emek ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuçlar

Örgütler çalışanlarının bazı davranışları sergilemelerini, bazılarını bastırmalarını veya değiştirerek yansıtma beklentilerini beklemektedir. Çalışanlar tarafından örgüt beklentilerine yönelik gösterilen bu davranışlar, çalışanların örgüte, yapılan işe ve kendilerine dair inançlarını etkilemektedir. Daha yalın bir deyişle çalışanların sergiledikleri duygusal emek davranışları örgütsel bağlılıkları üzerinde belirleyici bir rol üstlenmektedir (Hoffman ve Stokburger-Sauer, 2017). Lapointe, Morin, Courcy, Boilard ve Payette (2012) tarafından bilhassa hizmet sektöründe faaliyette bulunan örgütlerde duygusal emek ve örgütsel bağlılığın ilişkili olduğu belirtilmektedir. Alan yazın incelendiğinde duygusal emek ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik çok fazla çalışma olmadığı dikkat çekmektedir. Bu iki değişken farklı şekillerde ayrı ayrı

değerlendirilirken iki değişkenin birlikte incelendiği çalışmalar sınırlı olmaktadır. Yine de iki değişken arasındaki ilişkiye yönelik az sayıda araştırmaya denk gelinmiş olsa da iki değişkenin birbiriyle ilişkili olduğunun ispatlandığı savunulmaktadır (Xin vd., 2017). Wong ve Law (2002) çalışanların gösterdikleri duygusal emek davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarını değiştirdiğini ifade etmektedirler.

Yurt dışında duygusal emek ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik medya çalışanları ile yapılan herhangi bir çalışmanın olmadığı ancak farklı değişkenlerle çeşitli örneklem gruplarıyla duygusal emeğin etkisinin araştırıldığı çalışmaların (Mahoney vd., 2011; Zhang ve Zhu, 2008; Dawson, 2007; Grandey, 1999; Hochschild, 1983) olduğu tespit edilmiştir.

Türkiye’de de yurt dışında olduğu gibi, duygusal emek ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemeye yönelik araştırmaların sayısı oldukça sınırlıdır. Bu araştırma medya çalışanlarının duygusal emek davranışları ile örgütsel bağlılık algılarının incelendiği ilk çalışmadır. Mevcut araştırma sonuçlarının ilgili alan yazında yer alan ve çeşitli örneklem grupları üzerinde yapılmış araştırma bulguları ile benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Türkiye’de farklı sektörlerde farklı örneklem gruplarıyla yapılan araştırmalar incelendiğinde; Yağcı (2020) tarafından animatörlerin duygusal emek ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkilerin sonucuna göre duygusal emek ile örgütsel bağlılık; yüzeysel davranış alt boyutu ile örgütsel bağlılık; derinden davranış alt boyutu ile örgütsel bağlılık; samimi davranış alt boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Kerse ve Özdemir (2018) tarafından sağlık sektörü çalışanları üzerinde yapılmış araştırma sonucunda duygusal emek alt boyutlarının örgütsel bağlılıkla ilişkisinin bulunduğu belirtilmiştir. Deliveli (2018) tarafından öğretim elemanları üzerinde yapılmış araştırma sonucunda derinden davranış ve samimi davranış ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu tespit edilmiştir. Bayrakçı (2017) bankalarda müşteri ilişkisi yetkilisi olarak çalışan katılımcıların duygusal emek düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırması sonucunda duygusal emek ve duygusal emek alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasında ilişki tespit etmiştir.

Giderler vd., (2016) ve Giderler vd., (2016) tarafından devlet üniversitelerinde görevli akademisyenler üzerinde duygusal emek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiş ve değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu saptanmıştır.

Bu araştırmada medya çalışanlarının duygusal emek davranışlarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisine bakıldığında duygusal emeğin yüzeysel davranışlarının duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerinde negatif yönde, devam bağlılığı üzerinde pozitif yönde anlamlı ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Medya çalışanlarının samimi davranışlarının; duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerinde pozitif yönde, devam bağlılığı üzerinde negatif yönde anlamlı ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Medya çalışanlarının derinden davranışlarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde hiçbir anlamlı etkisi bulunamamıştır.

Yüzeysel davranış boyutu arttıkça çalışanların örgüte yönelik olarak hissettiği aidiyet duygusunun örgütle kurduğu gönüllü bağlılığı ve örgütün çıkarlarını kendi çıkarları gibi görme eğilimi düşmekte; sadece işin gereklerini yerine getirmek amaçlı örgütte kalmaya devam ettikleri söylenebilmektedir. Samimi davranış boyutu arttıkça çalışanların örgüte yönelik olarak hissettiği aidiyet duygusunun örgütle kurduğu gönüllü bağlılığı ve örgütün çıkarlarını kendi çıkarları gibi görme eğilimi artmakta; sadece işin gereklerini yerine getirmek amaçlı örgütte kalmaya devam etme anlayışından uzaklaşmaktadırlar. Derinden davranış boyutunda çalışanların içsel olarak hissettikleri duygularla sergilemek zorunda kaldıklarını hissettikleri davranışlara yönelik duygularını bastırma, çarpıtma veya değiştirmek zorunda olmalarının bağlılıkları üzerinde etkisinin olmadığı söylenebilmektedir. Bu durum medya çalışanlarının derinden davranış için kendileri ve duyguları arasındaki seçimlerinin bağlılıklarında etkili olmadığı ve duygusal emek davranışlarını sergilemede derinden davranış göstermedikleri şeklinde ifade edilebilmektedir.

Medya çalışanları örgütün gerekli kıldığı duygu gösterimlerine uygun olarak örgüt için uygun olanı yapmak güdüsüyle hareket etmektedir. Çalışanların, örgüt için iyi olanı veya gerekli olanı yapma güdüsüyle hareket etme istekleri onların örgütsel bağlılık düzeylerinde etkili olmaktadır. Duygusal bağlılık, çalışanların örgütsel amaç,

değer ve hedeflerini kabullenmeyi kapsadığından medya çalışanı örgüte duygusal yönden bağlanarak kendini örgütün önemli bir değeri olarak tanımlayabilir. Buna bağlı olarak örgütte kalma istekleri daha yüksek ve örgütün amaçlarını, hedeflerini benimsemeleri ve örgütün geleceğinde yer alma arzuları kolaylaşabilir. Çalışanların daha fazla enerji ve çaba harcamaya istekli olması, üretkenliğinin artması ve daha fazla performans göstermesi örgütle kurduğu bağın gücü örgütün verimliliğini artırmakta ve çalışan devir hızını da etkilemektedir.

4.2. Öneriler

Örgütlerin en kıymetli varlığı çalışanlarıdır. Örgütsel başarıyı sağlayabilmenin en hızlı ve kestirme yolu çalışanların enerji ve çabalarını doğru kullanmaktan geçmektedir. Örgütün çalışanları ile kurduğu ilişkinin niteliği işin ve ortaya çıkan sonucun da niteliğini belirlemektedir. Paul Valery şairle şiir arasındaki ilişkiyi; *“Bir şiir asla bitmez, sadece terk edilir!”* şeklinde tarif etmektedir. Çalışanların performans, çaba ve üretim güçleri de benzer şekilde metafor olarak nitelendirilebilir. Bir örgütün çalışanlarında duygular ve bağlılık asla bitmez, sadece gösterilmekten vazgeçilebilir. Örgüte hizmet eden çalışanın duyguları da örgütün hizmeti yararına çalışandan talep edilen, bastırılan veya zorla göstermesi beklenen normlara dönüştüğünde çalışan örgütü birçok neden ötürü terk etmekte (başka iş olanaklarının olmaması, var olan maddi imkânların kaybedilmesi riski, terfi, prim vb.) zorlanabilir. Çalışan örgüte hizmet etmeye devam etse bile örgüte yönelik inançlarından uzaklaşarak örgütü duygusal olarak terk edebilir. Bu durum duygusal emek ile açıklanmakta çalışanın örgütle kurduğu bağ örgütsel bağlılık olarak karşılık bulmakta ve nihai olarak örgütün genlerinde yer verdiği özellikler bu iki kavram arasındaki ilişki ile şekillenmektedir. Rekabetin çok etkin olduğu günümüz koşullarında duygusal emek, örgütsel bağlılık gibi örgütteki çalışanları ilgilendiren konularda örgütlerin daha dikkatli davranması ve çalışan adına da uygun koşulları içeren düzenlemelerin yapılması önem taşımaktadır.

Uygun duygu durumlarının bağlılık algısı ile biçimlendiği birbiriyle girift bir ilişki halinde olduğu duygusal emek ve örgütsel bağlılık bu tez çalışmasında detaylı

olarak irdelenmiş, medya çalışanları üzerine yapılan araştırma ile de sonuçlarına yer verilmiştir. Alan yazın ve yapılan araştırma sonuçlarına dayalı olarak duygusal emek ve örgütsel bağlılığa ilişkin “*medya sektöründe çalışanlar ve sektördeki yöneticiler*” başta olmak üzere sektöre, uygulayıcılara ve araştırmacılara aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- Çalışanların duygusal emek davranışlarını belirleyen samimi davranış ve derinden davranış boyutunun yükseltilmesi örgütler için önem taşımaktadır. Samimi davranış ve derinden davranış boyutlarının yükseltilmesi için duyguların içten ve samimi bir şekilde paylaşılması, çalışanın örgüt için duygularını kullanmaya çaba harcamasına değecek kazanım ve emek arasında bir denge sağlanmalıdır. Yüzeysel davranış (yapay ve suni davranışlar gösterme) boyutunun azaltılması için çalışanın duygularına, emeğine ve varlığına değer veren örgütsel iletişim ve yönetim politikalarının geliştirilmesi önemlidir.
- Araştırmada duygusal emek davranışlarının örgütsel bağlılık algısı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılığı yüksek bir çalışanın sadakat ve aidiyet duygusu oluşur, kendisini örgütün en önemli ve değerli bir bileşeni olarak tanımlar ve örgütün işini kişiliğinin bir parçası olarak değerlendirir. Yani çalışanın kendini duygu işçisi ya da o işi yapan bir eleman gibi olarak değil örgütün önemli bir değeri gibi algılaması önem arz etmektedir. Çalışan kendisini örgütün değeri olarak algıladığı zaman gösterdiği performans artmakta ve örgütün verimliliğini de yükseltmektedir.
- Örgütsel bağlılık hususunda çalışanların aidiyet duygusunun köklü, kalıcı ve sürdürülebilir bir örgüt ilişkisinin inancının aşılabilmesi duygusal ve normatif bağlılık algılarının güçlendirilmesi ile mümkün olmaktadır. Çalışanın devam bağlılığını azaltmak (mecbur olduğu için değil) istediği ve gönüllü olarak örgütle bütünleştiğini mesleki varlığının ve o örgütte hizmetinin karşılık bulduğunu düşündüğü için örgütte kalmayı tercih ettiği örgütsel politikalar geliştirilmelidir.

- Aksi durumda günümüzde medya sektöründe bir haberin ve olayın önem boyutunu belirtmek için kullanılan 5N1K (Ne, Nasıl, Neden, Nerede, Ne Zaman, Kim) şeklinde yanıt aranan sorular örgüt bünyesinde hangi duyguların ne zaman ve ne şekilde, hangi hedef kitleye göre uyarlanacağı durumu duyguların yönetimine etki etmektedir. Bu soruların örgütün beklentisi doğrultusunda bastırılması, çarpıtılması veya sergilenmek durumunun zorunlu olması hali örgütsel bağlılık hissini tehdit ederek örgütsel bir balçığa ve örgütten kopan çalışanlara neden olabilir. Çalışan nihai olarak örgütü fiziksel olarak terk edebilir, bunu yapamayanlar ise duygusal olarak örgütten kopabilir ve sessiz istifası ile örgüte küsebilir. Bu durum yalnızca çalışanı fiziksel, ruhsal veya maddi olarak etkilemekle kalmayıp örgütün geleceğini de tehdit ederek verimin düşmesine neden olabilir.
- Örgütlerde çalışanlara yönelik duygusal davranışların ve çatışmaların yönetilmesi, var olan insan kaynağına ilişkin örgüt ve çalışan sağlığı gibi konularda sunulacak duygudaşlık ve iletişim becerilerini içeren eğitici faaliyetler sayesinde, duygusal emeğin yoğun olarak gösterilmesinin doğuracağı olumsuz etkilerin en başından önlenebilmesi ve performansın artırılması sağlanabilir.
- Çalışanların niteliğinin artırılmasına ilişkin birden fazla aşamayı içeren unsur bulunmaktadır. Medya sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin hem çalışandan işe yönelik daha fazla fayda sağlamak; hem de örgüt içi eğitimler ve yapılan işe uyum gösterme faaliyetlerinde yalnızca işin ve mesleğin gereklilikleri olan teknik beceri ve bilgilerin çalışana aktarılması yeterli olmamaktadır. Bu nedenle, bireyler daha aday konumunda iken (stajyer, sözleşmeli vb.) ve istihdam edildikten sonra çalışanların duygusal emek davranışlarını anlamaya ilişkin mülakat/ görüşme ve psiko-teknik gibi testlere dâhil edilmesi gerekmektedir.
- Örgüt yöneticileri tarafından çalışanların sürekli röportaj yapılan veya konuk alınan kişilerle yüz yüze iletişimde oldukları ve etkileşim halinde

bulundukları göz ardı edilmemelidir. Bu yüzden yöneticilerin duygusal davranış haritaları belirleyerek muhatap olunacak kişilere yönelik olarak çalışanlara duygusal emek ve duygu yönetimi ile ilgili örgüt içi psikoloji ve iletişim konularında kapsamlı olarak eğitimlerde duygu ve iletişim konusuna sıklıkla yer vermelidir. Bu konuları örgüt yönetiminin uygulayıcı konumda olması yüzeysel davranış sergileyen medya çalışanların belirlenmesi ve bu eğitimler çerçevesinde çalışanı bu davranış biçimine iten sebeplerin tespit edilerek ortadan kaldırılmaya çalışılması gerekmektedir.

- Çalışanların yüz yüze kaldığı problemin aşılmasında yalnız hissettirilmemesi önem taşımaktadır. Çalışanlara karşı geliştirilen olumsuz tutum ya da davranışlara veya sergilenme ihtimali olan durumlara yönelik dış koşulların karşısında çalışanlara korunaklı duygusal alanlar oluşturulması, dış çevre unsurlarının uzaklaştırılması veya kontrol altına alınmasına ilişkin olarak psikologlar ya da örgütsel iletişimden sorumlu meslek profesyonelleri örgütte bulunmalıdır.
- Örgütlerin üst yönetimleri tarafından çalışanlardan talep edilen ve kendilerine yüklenen sorumluluklarının dereceleri zorluk- yetenek dengesi dâhilinde düzenlenmelidir. Toplumsal cinsiyet eşitliği bakımından cinsiyet göre değil, yetenek ve beceriye göre iş tanımının yapılması gerekmektedir. Bu sayede çalışanların iş akışı deneyimlerini yaşanması daha kolaylaşabilecek ve sergilenmesi gereken duygusal emek, çalışanların örgütsel bağlılık, verimlilik ve etkinliklerini artırmaları noktasında onlara katkı sağlayacaktır.
- Örgütsel yönetim politikalarında şeffaflık, adillik, hesap verilebilirlik ve tutarlılık konularına önem verilmesi sergilenen duygusal emek davranışının samimi veya derinden olmasını sağlayacak, bağlılığı ve performansı artırmaya yardımcı olacaktır.
- Örgütsel olarak bir örgütü diğerinden farklılaştıran, örgütün ayakta kalmasını sağlayan, dinamizmin en önemli unsuru örgüt kültürüdür.

Örgütsel normlar ve gösterim kuralları çalışanların gerçek olarak hissettikleri duygularla örtüşebilecek şekilde planlanarak çalışanların samimi ve derinden duygusal emek davranışını sunmalarına katkı sağlayabilecek bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.

- Medya organlarında veya diğer örgütlerde çalışma alanları fark etmeksizin çalışma hayatında duyguların önemine, sahip olduğu roller ve örgütsel işlevleri başta olmak üzere duygusal emeğe yönelik farkındalığı artıracak eğitimler düzenlenmelidir. Genel olarak olumsuz sonuçlarla ve örgütsel bağlılığı tehdit eden boyut olarak yüzeysel davranışın sergilenmesinin azaltılmasını içeren çalışanların örgütün arzuladığı ve beklediği duygusal davranış kurallarının anlatıldığı eğitimlerin verilmesi bunun için duygusal davranış ve etkili iletişim kiti oluşturularak motive edici unsurların bu amaçla kullanılması sağlanmalıdır. Böylelikle örgütün hem etkinliği ve verimliliği artırılabilir; hem de çalışanların bağlılığının yükseltilmesi sağlanabilecektir.
- Örgütsel destek, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmaya yönelik algılarını etkileyen bir başka önemli unsurdur. Örgütsel desteğin sağlandığı örgüt ikliminin oluşturulması gerekmektedir. Tüm örgüt yönetiminin ve çalışanların katılımının sağlandığı, çalışanların sosyal destek algılarının sonuçlarını ve önemini kavradığı yöntemlerin detaylıca irdelenerek işlendiği seminer, toplantı veya bilimsel buluşmaları içeren organizasyonlar düzenlenmelidir.
- Örgütsel destek ve örgütsel iklim gibi örgütsel adalet algısı da çalışanların eğilimlerini artıran bir faktördür. Örgüt yönetiminin çalışanlarda örgütsel adaletin sağlandığı ve örgütsel güvenin tesis edildiği yönündeki algının oluşturulabilmesi gerekmektedir. Medya organları açısından düşünüldüğünde örgüt yönetiminin basın ve medya kuruluşları ile ilgili kuralları temel almak kaydıyla keyfi uygulamalardan kaçınılmalı ve ilgili normları tüm medya çalışanlarına eşit düzeyde uygulamalıdır. Aynı şekilde örgüt yönetiminin mesai saatleri ve görev, sorumluluk

dağılımları, çalışanların ücretleri, verilen maddi ödüller, özlük hakları ve sosyal haklara ilişkin düzenleyici unsurlarda adil tutumlar, iş için yapılan görevlendirmeler ve uyarı/ ceza/ işten çıkarmanın olabileceği durumlarda adil bir davranış sergilemesi beklenmektedir.

- İletişim sadece yazılı veya sözlü/süz bir kavram olarak görmekten çok etkin işleyen çift yönlü bir anlayış olarak örgütsel iletişim anlayışının benimsenmesi gerekmektedir. İyi haberleri olduğu kadar kötü haberlerin de eşit mesafeden geri bildirim dayalı olduğu örgütsel iletişim mekanizmasının oluşturulması veya var olan iletişim yönetiminin geliştirilmesi gerekmektedir.
- Örgütsel yönetim ilkelerine dayalı bir yönetim felsefesinin benimsenmesi ve çalışanların örgütteki kararlara katılımlarının sağlanması önem kazanmaktadır. Çalışanların örgütsel politikalar ve kendilerine ilişkin kararlarda söz hakkının olması, gerekli değişiklik ve düzenleme taleplerinin karşılık bulduğunun somut olarak çıktılarının paylaşılması sağlanmalıdır. Aynı zamanda çalışanlara görev ve yetki vermekten çok sorumluluk verme ve inisiyatif alabileceklerine dair örgütsel inanç aşılmalıdır.
- İleride yapılacak olan araştırmalarda ise araştırma değişkenlerinin farklı büyüklüklerdeki örgütlerde veya farklı sektörlerde değişik sonuçlara ulaşıp ulaşılmayacağı araştırılabilir. Aynı zamanda araştırma değişkenlerinin farklı değişkenler eklenerek başka meslek grupları bakımından değerlendirilmesiyle araştırma kapsamı genişletilebilir. Ayrıca araştırma değişkenleri yerel medya çalışanları nezdinde değerlendirilebilir, yerel ve ulusal medya çalışanlarına yönelik olarak farklı çıkarımlar olup olmadığı tespit edilebilir. Buna benzer çalışmalar yapılmasıyla araştırma bulgularının ve sonuçlarının değerlendirilerek genellenebilmesi için yararlı olabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

ABENSOUR, A.:2022

Bellek. Ankara: Fol Kitap.

ACAR, S., ÇEVİRGEN, A.: 2021

Duygusal Emegin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. **İş ve İnsan Dergisi, The Journal of Human and Work**, Yıl: Nisan, 2021, Cilt-Sayı: 8 (1) ss: 91-105, doi: 10.18394/iid.873888, e-ISSN 2148-967X, <http://dergipark.gov.tr/iid/>

ADLER, A.: 2021

İnsan Tanıma Sanatı. 1. Baskı, İstanbul: Olimpos Yayınları.

AĞIRBAŞ, İ., ÇELİK, Y.,
BÜYÜKKAYIKÇI, H.: 2005

Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma. **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 8, 3, 326-350.

AKA, B.: 2017

Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Kuşak Farklılıkları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İzmir İlinde Bir Araştırma. **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, T.C. İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

AKHTER, S.: 2016

The Impact of Emotional Labor on Employee Performance with Moderating Role of Supervisory Support. **Unpublished master's thesis**. Capital University of Science & Technology. Islamabad, Pakistan.

AKIN, U.: 2021

Exploring the Relationship between Emotional Labor and Organizational Commitment Levels of Teachers. **Eurasian Journal of Educational Research**, 91, 61-82.

BOBBIE M, T.JR.: 2007

An Analysis of the Relationships Among Job Satisfaction, Organizational Trust And Organizational Commitment in an Acute Care Hospital. **Doctoral Thesis**, California Saybrook University, California.

- BOLAT, İ.O.: 2017 **İşletme Hizmet Verme Yatkınlığı ve Tükenmişlik İlişkisi: Çalışan Hizmet Verme Yatkınlığı ve Duygusal Emeğin Etkisi.** Ankara: Detay Yayıncılık.
- BOLTON, S.C., BOYD, C.: 2003 Trolley Dolly or Skilled Emotion Manager? Moving on From Hochschild's Managed Heart. **Work, Employment and Society**, 17 (2), 289-308.
- BOON, O.K., ARUMUGAM, V.: 2006 The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations in Malaysia. **Sunway Academic Journal**, 3, 99-115.
- BOTTON. A.: 2016 "Karşılaştığımız Her Birey": Alain de Botton, "Why You Will Marry the Wrong Person" **New York Times**, 28 Mayıs, www.nytimes.com/2016/05/29/opinion/Sunday/why-you-will-marry-the-wrong-person.html. adresinden alındı.
- BOURDIEU, P.: 1980 **The Logic of Practice.** London: Stanford University Press.
- BOYLU, Y., PELİT, E., GÜÇER, E.: 2007 Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, 44(511), 55-73.
- BOZİONELOS, N., KIAMOU, K.: 2008 Emotion Work in the Hellenic Frontline Services Environment: How it Relates to Emotional Exhaustion and Work Attitudes. **The International Journal of Human Resource Management**, 19(6), 1108-1130.
- BRADY, M.: 2022 **Meraklısına Duygular.** (Çev.Vural, M.) İstanbul: Nova Kitap.
- BROOK, P.: 2009 The Alienated Heart: Hochschild's Emotional Labour Thesis and the Anticapitalist Politics of Alienation. **Capital & Class Journal**, 33(2): 7-31.
- BROTHERIDGE, C., GRANDEY, A.: 2002 Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of People Work. **Journal of Vocational Behavior**, 60, 17-39.
- BROTHERIDGE, C., LEE, R.T.: 2003 Development and Validation of the Emotional Labor Scale. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 76, 365-379.

- BROWN, B.B.: 2003
Employees' Organizational Commitment and their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors. **Unpublished Dissertation Ph.D. Thesis**, Virginia: Falls Church.
- BROWN, B.: 2019
Liderlik Etmeye Cesaret Etmek. (çev.Savaş, P.) İstanbul: Butik Yayıncılık.
- BROWN, B.:2021
Kuvvetle Ayağa Kalkmak. (çev.Gündüz, B.) İstanbul: Butik Yayıncılık.
- BUCHANAN, B.: 1974
Building Organizational Commitment: The Socialisation of Managers in Work Organizations. **Administrative Science Quarterly**. 19(4), 533-546., DOI:10.2307/2391809.
- BUTLER- BOWDON, T.:2015
50Psikoloji Klasığı: Biz Kimiz? Nasıl Düşünürüz? Nasıl Davranırız?. (çev. Çelik, Ö.) İstanbul: Pegasus Yayıncılık, (orijinal basım tarihi: 2007).
- BÜYÜKBEŞE, T., ASLAN, H.:2019
Psikolojik Sermaye ve Duygusal Emeğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. **İşletme Araştırmaları Dergisi Journal Of Business Research-Turk**, 11(2), 949-963, <https://doi.org/10.20491/isarder.2019.647>
- CANPOLAT, C.: 2011
Öğretmen Kariyer Basamakları Uygulaması ile Öğretmen Motivasyonu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler. **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- CARLSON, D., FERGUSON, M., HUNTER, E., WHITTEN, D.: 2012
Abusive Supervision and Work-Family Conflict: The Path through Emotional Labor and Burnout. **The Leadership Quarterly**, 23, 849-859.
- CARMELI, A. TISHLER, A.: 2004
The Relationships Between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance. **Strategic Management Journal**, Vol. 25: 1257-1278.
- CARUSO, D., SALOVEY., P.: 2004
The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership. San Francisco Jossey-Boss, 10-13.
- CENGİZ, A., A.: 2001
Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama. **Yüksek Lisans Tezi**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 10—30.

- CEYLAN, A.: 1998 Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu. **Gebze: GYTE Yayınları**, Sayı 2, s. 72.
- CEYLAN, A.K.: 2017 Öğretmenlerin Duygusal Emeklerinin Sosyo-Demografik Değişkenler Yönünden Özellikleri: Batman ili araştırması. **Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi**, 7 (2/1), 122-132.
- CHANG, E.:1999 Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention. **Human Relations**, 52(10), 1257-1278.
- CHANG C.H., CHIU, J.M.: 2004 Flight Attendant's Emotional Labor and Exhaustion in the Taiwanese Airline Industry. **Journal of Service Science and Management**, 2 (4), 305-311.
- CHATMAN, J.A.: 1991 Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. **Administrative Science Quarterly**, 36 (3), 459-484.
- CHEN,,Z.X., FRANCESCO, A.M.: 2003 The Relationship Between the Three Components of Commitment and Employee Performance in China. **Journal of Vocational Behavior**, 62 (3), 490- 510.
- CHEN, X. P., YAO, X., KOTHA, S.: 2009 Entrepreneur Passion and Preparedness in Business Plan Presentations: A Persuasion Analysis of Venture Capitalists' Funding Decisions. **Academy of Management Journal**, 52(1), 199-214.
- CHERNISS, C.: 1980 **Staff Burnout, Job Stress in the Human Service**. Beverly Hills, California: Sage Publications.
- CHERNISS, C.: 2000 Emotional intelligence: What it is and why it matters, Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations Emotional Intelligence. **Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology**, New Orleans, LA, April 15.
- CHEUNG, F.Y.L., TANG, C.S.K.: 2010 Effects of Age, Gender, and Emotional Labor Strategies on Job Outcomes: Moderated Mediation Analyses. **Applied Psychology: Health and Well-Being**, 2 (3), 323-339.

- CHU, K.H.L.: 2002 The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes, Doctoral Dissertation, Dissertation
- Submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in. Partial Fulfillment of the Requirements for The Degree of, **Doctor of Philosophy In Hospitality and Tourism Management**, Virginia.
- CHU, K.H.L., MURRMANN, S.K.: 2006 Development and Validaiton of the Hospitality Emotional Labor Scale. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, 27 (6), 1181-1191.
- COHEN, A.: 1993 Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. **Basic and Applied Social Psychology**, Cilt: 14, Sayı: 2, 143-159.
- COHEN, A.: 2003 **Multiple Commitments in the Workplace.** Mahwah, N.J., Psychology Press.
- COHEN, A.: 2007 Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment. **Human Resource Management Review**, 17(3), 336-354.
- COLE, G.: 2015 **Emotional management in the workplace.** Development and Learning in Organizations: An International Journal.
- COOPEY, J.: 1995 Managerial Culture and the Stillbirth of Organizational Commitment. **HRM Journal**, Cilt: 5 Sayı: 3, 56-76.
- COSTA, C., MURPHY, M.: 2015 **Bourdieu, Habitus and Social Research: The Art of Application.** Publication: Palgrave-Springer.
- CREGO, A., INIGO, D.M., TSCHAN F.: 2013 Moderating Effects of Attributions on the Relationship Between Emotional Dissonance and Surface Acting: A Transactional Approach to Health Care Professionals Emotion Work. **Journal of Applied Social Psychology**, 43, 570-581.
- CRESWELL, J. W.: 2012 **Educational research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research.**(4. Baskı). USA: Pearson Education.
- CSIKSZENTMIHALYI, M.: 2021 **Good Business Liderlik Akış ve Anlam Yaratma.**4.Baskı, (Çev. Tümay N.), İstanbul: OkuyanUs

CROPANZANO, R., BOWEN, E.D.,
GILLILAND, W.S.: 2007

The Management of Organizational Justice.
Academy of Management Perspectives, 21(4): 34-48

CROPANZANO, R. W., H.M., ELIAS,
S.M.: 2004

The Impact of Display Rules and Emotional Labor on Psychological Well-being at Work. Emotional and Physiological Process and Positive Intervention Strategies (Research in Occupational Stress and Well Being, Volume 3). Emerald Group Publishing Limited, 45-89.

ÇAKI, N.: 2018

İş'te Bağlılık Pilotlar Üzerine Bir Alan Araştırması. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

ÇAKI, N., ASFUROĞLU, L., ERBAŞ,
O.: 2015

The Relationship between the Level of Attachment in Romantic Relations, Affective Commitment and Continuance Commitment towards Organization: A field Research. **Procedia Economics and Finance**, Cilt: 26, 1007-1013.

ÇAKIR, Ö.: 2001

İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler. Ankara: Seçkin Yayınevi.

ÇELİK, M., TURUNÇ, Ö.: 2011

Duygusal Emek ve Psikolojik Sıkıntı: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Etkisi. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 40 (2), 226-250.

ÇETİN, M., KAYIR, H.: 2010

Örgütsel Bağlılık ve Halkla İlişkiler. Üçüncü Sektör Kooperatifçilik, Cilt: 45, Sayı: 1, 40-64.

ÇİÇEKLIOĞLU, H.: 2019

Presenteeism (İşte Var Olamama), Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Performans Üzerine Etkileri: Eğitim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. **Doktora Tezi**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.

ÇORUK, A.: 2014

Yükseköğretim Kurumlarında Görev Yapan İdari Personelin Duygusal Emek Davranışları. **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 33(1), 79-94.

ÇÖL, G.: 2004

Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 6(2), 40-60.

ÇUKUR, C.Ş.: 2009

Öğretmenlerde Duygusal İşçilik Ölçeği Geliştirme: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 9, 2, 559-574.

- DAHLING, J.J.,PEREZ, L.A.: 2010 Older Worker, Different Actor? Linking Age and Emotional Labor Strategies. **Personality and Individual Differences**, 48 (5), 574-578.
- DARWIN, C.: 1965 **The Expression of the Emotions in Man and Animals**. Chicago: University of Chicago Press
- DAVIDOV, Y.: 1990 **Özgürlük ve Yabancılaşma, Bilim ve Sosyalizm Yayınları**. Ankara, (Çev. Sölçün, S.)
- DAVIDSON, R.J., EKMAN, P. SENULIUS, S., FRIESEN, W.: 1990 Emotional Expression and Brain Physiology I: Approach/ Withdrawal and Cerebral Asymmetry. **Journal of Personality and Social Psychology**. (58), 330-341.
- DAVIDSON, J. R., BEGLEY, S.: 2018 **Beyninizin Duygusal Hayatı**. (Çev.Satılmış, B.), İstanbul: Pegasus Yayınları.
- DAWSON, C.L.: 2007 The Relationship Between the Emotional Intelligence and Emotional Labor. **Unpublished Master Thesis**, Angelo State University, Texas.
- DELEUZE, G.: 1992 **Postscript on the Societies of Control**.59(Winter), 3-7.
- DELIVELI, K.: 2018 Öğretim Elemanlarının Duygusal Emek Davranışları ile Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri Arasındaki İlişki. **Doktora Tezi**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi.
- DEMIRCAN ÇAKAR, N., CEYLAN, A.: 2005 İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6(1), 52-66.
- DEMIRGIL, A.: 2008 İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- DESCARTES, R.: 2021 **Duygular ya da Ruh Halleri**. (çev.Dürüşken, Ç.), İstanbul: Alfa Yayınevi, 4. Baskı.
- DICK, G.,METCALFE, B.: 2001 Managerial Factors and Organisational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff. **The International Journal of Public Sector Management**, 14(2), 111-128. DOI: 10.1108/09513550110387336.
- DIEFENDORFF, J.M., CROYLE,M., GOSSERAND, H.R.: 2005 The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies. **Journal of Vocational Behavior**, 66, 339-357.

- Antecedents of Emotional Display Rule
DIEFENDORFF, J.M., CROYLE, M.H.: Commitment. **Human Performance**, 21 (3), 310-332. 2008
- DIEFENDORFF, J.M., MOREHART, J., **The influence of power and solidarity on emotional display rules at work.** Motiv Emot. 34 GABRIEL, A.: 2010 (2), 120-132.
- DIJK, V.P.A., KIRK, A.: 2007
Being Somebody Else: Emotional Labour and Emotional Disonance in the Context of the Service Experience at a Heritage Tourism Site. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, 14 (2), 157-169.
- DİNÇŞAHİN, U.: 2020
Vaktinden Önce Mutsuz Olma Stoacı Filozoflardan Mutlu Bir Yaşam İçin Tavsiyeler ve Pratikler. 1. Baskı, İstanbul: Olimpos Yayınları.
- DOĞAN, A., SİĞRİ, Ü.: 2017
Duygusal Emek: Hemşireler Üzerine Bir Çalışma. **İş ve İnsan Dergisi, The Journal of Human and Work.** Ekim, Cilt-Sayı: 4 (2), ss: 113-12, doi: 10.18394/iid.342620, e-ISSN 2148-967X.
- DOĞAN, S., KILIÇ, S.: 2007
Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 29, 37- 61.
- DOWNEY, M.S.: 1987
The Relationship Between Corporate Culture and Corporate Identity. **Public Relations Quarterly**, Volume 31, No: 4, 712
- DUBRIN, A. J.: 2006
Essentials of Management. (Sekizinci baskı). Thomson: South-Western.
- DUYGULU, S., ABAAN, S.: 2007
Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma Yada Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi. **Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 2, 61-73.
- DUYGULU, S., KARABULUT, E., ABAAN, S., KUBLAY, G.: 2011
Türkiye’de Hemşireler için Liderlik Uygulamaları Envanterinin Geçerlilik ve Güvenirliğinin Değerlendirilmesi. **Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Dergisi**, 18 (1), 14-27.
- EDIZLER, G.: 2010
İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zeka Ölçüm ve Modeli. **Journal of Yasar University**, 18 (85), 2970-2984.

- EFEÖĞLU, İ. E., İPLİK, E.: 2011 Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 20(3): 343-360.
- EFEÖĞLU, İ. E. VE ÖZGEN, H.: 2007 İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16 (2), 237-254.
- EĞRİBOYUN, D.: 2013 Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven, Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği). **Doktora Tezi**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- EKMAN, P.: 1992 An Argument for Basic Emotions. **Cognition & Emotion**, 6 (3-4), 169-200. Doi: 10.1080/02699939208411068.
- ENGLAND, P., FARKAS, G.: 1986 **Households, Employment, and Gender: A Social, Economic, and Demographic view**. Hawthorne NY: Aldine Publishing Co.
- ERDEM, F.: 2003 **Örgütsel Yaşamda Güven”, Sosyal Yaşamda Güven**. Ankara: Vadi Yayınları.
- ERDOĞAN, İ.: 1996 **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. İ.Ü. İşletme Fak. Yay. Cilt: 6, Sayı: 1, No: 266, İstanbul.
- ERICKSON, R.J., RITTER, C.: 2001 Emotional Labor, Burnout and Inauthenticity: Does Gender Matter?. **Social Psychology Quarterly**, 146-163
- ERKUŞ A., GÜNLÜ, E.: 2008 Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri. Dokuz Eylül Üniversitesi, **İşletme Fakültesi Dergisi**, 9 (2), 187-209.
- EROĞLU, E.: 2011 **İletişimci Liderlik: Yöneticilerin İletişimci Biçimleri Üzerine Bir Araştırma**. Literatürk Yayınları, Konya.
- ERTÜRK, A., KESKİNKILIÇ KARA, S.B., VE ZAFER GÜNEŞ, D.: 2016 Duygusal Emek ve Psikolojik İyi Oluş: Bir Yordayıcı Olarak Yönetimsel Destek Algısı. **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 16 (4), 1723-1744.
- ETZIONI, A.: 1961 **A Comparative Analysis of Complex Organizations**. New York: Free Press.
- ETZIONI, A.: 1964 **Modern Organizations**. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- ETZONI, A.: 1975 **A Comprehensive Analysis of Complex Organizations.** New York: NY: Free Press.
- ETZONI, A.: 1997 **Modern Organizations.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- EZILMEZ, B., EROĞLU, U.: 2020 **Sağlık Çalışanlarında Duygusal Emek.** Ankara: Atlas Akademi Yayıncılık.
- FAIRHURST, G.,T.: 2017 **Liderlikte Etkili İletişimin Sırları.** (çev. Tanla, D.), İstanbul: The Kitap.
- FEIST, J.,FEIST, G.J.: 2006 **Theories of Personality.** (6th ed.). U.S.A.: McGraw Hill.
- FELDMAN, R.S.: 2012 **Understanding Psychology.** (10. Edition). New York: McGraw Hill.
- FELDMAN, D.,ARNOLD, H.: 1983 **Managing and Group Behaviour In Organizations.** Auckland: McGraw Hill Int. Book Company.
- FISHER, CYNTHIA D.,NEAL M. ASHKANASY: 2000 The Emerging Role of Emotions In Work Life: An Introduction. **Journal of Organizational Behavior**, Cilt 21, Sayı 2, s. 125.
- FISCHER, A.H.,MANSTEAD, A.S.: 2008 **Functions of Emotion from An Organizational Perspective.** N.M. Ashkanasy ve C.L Cooper (ed). Research Companion to Emotion in Organizations içinde (s.605-616). Cheltenham, UK: Elgar.
- FLEMING, P.: 2020 **Çalışmanın Mitolojisi Kapitalizm Kendine Rağmen Nasıl Ayakta Kalıyor?.** 2. Baskı, (çev.Kılıç, E.), İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.
- FORWARD, S.: 2022 **Duygusal Şantaj.** (çev.Aksoy, İ.K.), İstanbul: Beyaz Baykuş Yayınları.
- FOSSLIE, L., WEST DUFFY, M.: 2020 **İş Hayatında Duygulara Yer Yok!.** (çev.Ulu,G.), İstanbul: Artisan Yayınları.
- FREEDMAN, J.: 2019 **Liderliğin Kalbinde.** (çev. Erol, B.), İstanbul: Paloma Yayınevi.
- FREUDENBERGER, H.J.: 1974 Staff Burn-Out. **Journal of Social Issues**, 30 (1), 159-165.

- FROMM, E.: 1994 **Yaşama Sanatı.** (çev. Arıtan, A.), İstanbul: Arıtan Yayınevi.
- FUCHS, C.: 2015 **Dijital Emek ve Karl Marx.** 1. Baskı, (çev. Kalaycı, T. ve Oğuz., S.)Ankara: NotaBene Bilişim Yayıncılık.
- GALLUP: 2013 “**State of the Global Workplace**”, <http://www.gallup.com/strategicconsulting/164735/state-globalworkplace.aspx>. adresinden alındı.
- GAMBETTI, Z.: 2007 Marx ve Arendt: Emek, İş, Eylem Üzerinden Siyaset Biçimi. **Birikim Dergisi**, Sayı: 217, Mayıs 2007: 46-54.
- GARDNER, W.L., MARTINKO, M.J.: 1988 Impression Management in Organizations. **Journal of Management**, 14 (2), 321- 338.
- GASSMANN, J. N. N.: 2010 Patrolling the Homefront: The Emotional Labor of Army Wives Volunteering in Family Readiness Groups. **Unpublished doctoral dissertation**, University of Kansas, Kansas.
- GEMLİK, N., ŞİŞMAN, F. A., SİĞRİ, U.: 2010 The Relationship Between Burnout and Organizational Commitment Among Health Sector Staff in Turkey. **Journal of Global Strategic Management**, 4 (2), 137-150.
- GHEITANI, A., IMANI, S., SEYYEDAMIRI, N., FOROUDI, P.: 2019 Mediating Effect of Intrinsic Motivation on The Relationship Between Islamic Work Ethic, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in Banking Sector. **International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management**, 12(1), 76-95.
- GİDERLER, C., BARAN, H., KIRMIZI, C.: 2016 Does Emotional Labour Affect Occupational Commitment? A Study on Academicians. **Research Journal of Business and Management**, 3 (2), 194-206.
- GİDERLER, C., DURMUŞ, H., KIRMIZI, C.: 2016 Determining the Relationship Between Emotional Labor and Occupational Commitment of Academicians. **PressAcademia Procedia**, 2 (1), 127-135.

- GLOMB, T.M., KAMMEYER-MUELLER, J.D., RUTONDO, M.: 2004 Emotional Labor Demands and Compensating Wage Differentials. **Journal of Applied Psychology**, 89 (4), 700-714.
- GOFFMAN, E.: 1959 **The Presentation of Self in Everyday Life**. New York: Doubleday Anchor.
- GOFFMAN, E.: 2004 **Günlük Yaşamda Benliğin Sunumu**. (çev.Cezar, B.), İstanbul: Metis Yayınları.
- GOLEMAN, DANIEL.: 2011 **İşbaşında Duygusal Zekâ**. (9. Baskı), İstanbul: Varlık Yayınları.
- GOLEMAN, D.: 2006 **Social Intelligence: The New Science of Human Relationships**. (New York: Random House/Bantham Dell.
- GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., MCKEE, A.: 2020 **Duygusal Zeka HBR'S 10 Must Reads, (içinde: Liderliğin Temeli: İyi Performansın Gizli Motoru)**. (çev. Şensoy, Ü.), İstanbul: Optimist Kitap.
- GOLEMAN, D.: 2022 **Yıkıcı Duygular Bu Duygularla Nasıl Baş Edebiliriz?** 1. Baskı, (çev. Yener, N.), İstanbul: Koridor Yayıncılık
- GOSSERAND, R.H.: 2003 An Examination of Individual and Organizational Factors Related to Emotional Labor. **Doctoral Dissertation**, Louisiana State University, Los Angeles.
- GOUDREAU, J.: 2018 **Harvard Psychologist Steven Pinker: The No. 1 Communication Mistake That Even Smart People Make**. CNBC, 20 Şubat 2018, www.cnbc.com/2018/02/20/harvard-psychologist-steven-pinker-shares-no1-communication-mistake.html. adresinden alındı.
- GÖKMEN, S.: 1996 İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçe'ye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlik Katsayılarını Belirleme Çalışması. **Yüksek lisans tezi**. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- GÖREN, T., SARP KAYA, P. Y.: 2014 İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Aydın İli Örneği). **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, 40(40), 69-87.
- GRANDEY, A.A.: 1999 The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance. **Yayımlanmış Doktora Tezi**, Colorado: Colorado State University

- GRANDEY, A. A.: 2000 Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. **Journal of Occupational Health Psychology**, 5.1,95-110.
- GRANDEY, A. A.: 2003 When the Show must go on: Surface and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery. **Academy of Management Journal**, 46, 8696.
- GRANDEY, A. A., DICKTER, D. N., SIN, H.: 2004 The Customer is not Always Right: Customer Aggression and Emotion Regulation of Service Employees. **Journal of Organizational Behavior**, 25, 1-22.
- GRANDEY, A.A., FISK,G.,M., STEINER, D.D.: 2005 Must ‘Service With a Smile’ Be Stressful? The Moderating Role of Personel Control for American and French Employees. **Journal of Applied Psychology**, 90(5), 893-904.
- GRASSMANN, J.N.N.: 2010 Patrolling the Homefront: The Emotional Labor of Armywives Volunteering in Family Readiness Droups.**Phd. Thesis**, Kansas University, Kansas.
- GROSS,, J.J.: 1998 Antecedent-and Response- Focused Emotional Regulation: Divergent Consequences For Experience, Expression, and Physiology. **Journal of Personality and Social Psychology**, 74 (1), 224-237.
- GROVE, S. J., FISK, R. P.: 1992 The Service Experience as Theater. **Advances in Consumer Research**, 19(1), 455–462.
- GUATTARI,F.: 1996 **Soft Subversions**. ed. S. Lotringer, çev. D.L. Sweet ve C. Wiener, New York: Semiotext (e).
- GUY, M. E., NEWMAN, MASTRACCI, A.: 2004 Women’s Jobs, Men’s Jobs: Sex Segregation and Emotional Labor. **Public Administration Review**, 64 (3), 289-298.
- GÜL, H.: 2002 Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. **Ege Akademik Bakış**, 2 (1), 11-21.
- GÜL, H.: 2003 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi. **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 10(1), ss. 73-83.
- GÜLOVA, A.A., PALAMUTÇUOĞLU, B.T., PALAMUTÇUOĞLU, A.T.: 2013 Duygusal Emek İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişkide Amir Desteğinin Rolü: Üniversitede Öğrenci İşleri Personeline Yönelik Bir Araştırma. **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 28 (2), 41-74.

- GÜNEŞ, İ., BAYRAKTAROĞLU, S., KUTANIŞ, R. Ö.: 2009 Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 14(3), 481-497.
- GÜNEY, S.: 2020 **Örgütsel Davranış**. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- GÜNGÖR, M.: 2009 Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları. **Kamu-İş Dergisi**, 11 (1), 167-182.
- GÖNGÖR DELEN, M.: 2017 **Emek Sürecinde Son Nokta Duygusal Emek & Tinsel Emek**. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- GÜRBÜZ, S., ŞAHİN, F.: 2017 **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**. (3.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- GÜRKAN, G.Ç.: 2006 Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Edirne, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- HACKMAN, J.R., GREG R. O.: 1976 Motivation Through The Design of Work: Test of a Theory. **Organizational Behavior and Human Performance**. 16(2), 250-279.
- HAIR, J.F., BLACK, W.C., BABIN, B.J., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L.: 2006 **Multivariate Data Analysis**. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- HALL, D.T., SCHNEIDER, B., NYGREN, H.T.: 1970 Personel Factors in Organizational Identification. **Administrative Science Quarterly**, 15(2), 176-190.
- HAMPDEN-TURNER, C.: 1990 **Corporate Cultures From Vicious Circlesto Virtuous Circles**. London: Butter& Tanner.
- HAN, S. L., SHIM, H. S., CHOI, W. J.: 2018 The Effect of Emotional Labor of College Administrative Service Workers on Job Attitudes-Mediating Effect of Emotional Labor on Trust and Organizational Commitment. **Frontiers in Psychology**, 9, 1-11.
- HAN, CHUL, B.: 2022 **Palyatif Toplum Günümüzde Acı**. (çev.Barişcan, H). İstanbul: Metis Yayınevi.

- HANDY, C.: 1985 **Understanding Organizations.** Harmondsworth: Penguin.
- HOCHSCHILD, A.R.: 1983 **The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling.** University of California Press, Berkeley.
- HOCHSCHILD, A.R.: 2003 **The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling.** Berkeley, C.A: University of California Press.
- HOCHSCHILD, A.R.: 2012 **The Managed Heart Commercialization of Human Feeling.** Los Angeles: University of California Press.
- HODGKINSON, C.: 2008 **Yönetim Felsefesi, Örgütsel Yaşamda Değerler ve Motivasyon. (1b).** (çev. İ. Anıl ve B. Doğan), İstanbul: Beta.
- HOFMANN, V., STOKBURGER-SAUER, N. E.: 2017 The Impact of Emotional Labor on Employees' Work-Life Balance Perception and Commitment: A Study in the Hospitality Industry. **International Journal of Hospitality Management**, 65, 47-58.
- HOWARD J., KLEIN, P. H.: 2015 Organizational Commitment. **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**, 17(2).
- HREBİŃIAK, L.G., ALUTTO, J.A.: 1972 Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. **Administrative Science Quarterly**, 17 (4), 555-573.
- HULPIA, H., DEVOS, G., ROSSEEL, Y., VLERICK, P.: 2012 Dimensions of Distributed Leadership and the Impact on Teachers' Organizational Commitment: A Study in Secondary Education. **Journal of Applied Social Psychology**, 42 (7), 1745-1784., DOI:10.1111/j.1559-1816.2012.00917.x
- HULSHEGER, U.R., SCHEWE, A.F.: 2011 On the Costs and Benefits of Emotional Labor: A Meta- Analysis of Three Decades of Research. **Journal of Occupational Health Psychology**, 16 (3), 361-389.
- HUNTER, B., SMITH, P.: 2007 Emotional Labour: Just Another Buzz Word?. **International Journal of Nursing Studies**, 44, 859-861.

- ISANBARGER, L., ZEMBYLAS, M.: 2006 The Emotional Labor of Caring in Teaching. **Teaching and Teacher Education**, 22, 2006, 120-134.
- İKİZ, C.: 2022 Örgütsel Bağlılık İle Duygusal Emek, Tükenmişlik ve Genel Yetkinlik İnancı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. **Yüksek Lisans Tezi**, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Ana Bilim Dalı.
- İLLEEZ, Z.: 2012 Örgüt İkliminin İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. **Yayınlanmamış yüksek lisans tezi**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- İLSEV, A.: 1997 Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. **Yüksek lisans tezi**, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İNCE, M., GÜL, H.: 2005 **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**. 1. Baskı, Konya: Çizgi Kitabevi.
- İŞCAN, F.Ö., TIMUROĞLU, K.M.: 2007 Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. **İktisadi ve idari Bilimler Dergisi**, 21 (1).
- JOHNSON, B., CHRISTENSEN, L.: 2000 **Educational Research: Quantitative and Qualitative Approaches**. Boston: Allyn & Bacon.
- JOHNSON, B., TURNER, L. A.: 2003 **Data collection strategies in mixed methods research**. In A. Tashakkori & C. Teddlie (Eds.), Handbook of mixed methods in social and behavioral research(pp. 297-319). Thousand Oaks, CA: Sage.
- JOHNSON, HAZEL-ANNE M.: 2004 The Story Behind Service with a Smile: The Effects of Emotional Labor on Job Satisfaction, Emotional Exhaustion, and Affective Well-Being. **Yüksek Lisans Tezi**, South Florida University, ABD.
- JOHNSON, S.: 2015 **Peynirimi Kim Kaptı? “İşinizde ve Özel Yaşamınızda Değişime Uyum Sağlamanın Etkili Bir Yolu”**. 20. Baskı, (çev. Uzunali, N.), İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- JONES, G. R., GEORGE, J. M.: 2003 **Contemporary Management**. (Second edition). New York: McGraw-Hill/ Irwin.

- KAHN, W. A.: 1990 Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. **Academy of Management Journal**, vol. 33, no: 4, 692-724, Boston University, <https://doi.org/10.2307/256287>.
- KALLEBERG, L. A., COOK, R. C.: 1993 Gender Differences in Organizational Commitment: Influences of Work Positions and Family Roles. **Work and Occupations**, 20(3):368-390, August, DOI:[10.1177/0730888493020003005](https://doi.org/10.1177/0730888493020003005).
- KANTER, R.M.: 1968 **Commitment and Social Organizations**. American Sociological Review, 449-517.
- KANTER, R.M.: 1968 Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. **American Sociological Review**, 33(4), 499-517.
- KARAALIOĞLU, S.K.: 1984 **Resimlerle Atatürk: Hayatı / İlkeleri/ Devrimleri**. İnkılap ve Aka Yayınevi.
- KARABURÇAK, Z., AYAN, C.: 2020 **İş mi Bizi, Biz mi İş Yaratmış? “Deneyimsiz Çalışandan Üst Düzey Yöneticiliğe Giden Yol**. İstanbul: Siyah Beyaz Yayınları.
- KARADOĞAN, DORUK, E.: 2009 **Sosyal Sermaye İletişimde Strateji ve Kalite Yönetimi/ İnsanın Toplumsal Kuruluşu ve Güven**. İstanbul: Derin Yayınları.
- KARADOĞAN, DORUK, E.: 2015 **İknanın Sosyal Psikolojisi (Temel Kavramlar ve Kuramlarıyla)**. İstanbul: Derin Yayınları.
- KARAHAN, A., YILMAZ, H.: 2014 Mobbing ve Örgütsel Bağlılık İlişisine Yönelik Bir Çalışma. **Journal of Yaşar University**, Cilt 9, Sayı: 33, 5692-5715.
- KARASAR, N.: 2008 **Bilimsel Araştırma Yöntemi kavramlar-ilkeler-teknikler**. 18 baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- KART, E.: 2011 Bir Duygu Yönetimi Süreci Olarak Duygusal Emegin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi. **Çalışma ve Toplum**, 3, 215-230.
- KATZ, D., KAHN, R.L.: 1997 **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**. (çev.Bayar, H.C.) Ankara: TODAİE.
- KAYA, U., SERÇEOĞLU, N.: 2013 Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. **Çalışma ve Toplum**, 26.
- KAYA, H.: 2008 Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi, Görgül Bir Araştırma. **Maliye Dergisi**. 155, 119-143.

- KAYA, E.: 2009
Özel okul öğretmenlerinin duygusal emek davranışını algılama biçimleri ile iş doyumları ve iş stresleri arasındaki ilişki. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KAYA, U., ÖZHAN, Ç.K.: 2012
Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. **Çalışma İlişkileri Dergisi**, 3/2, 109-130.
- KELEŞ, H., ÇELİK, N.: 2006
İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. **Doktora Tezi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- KELTNER, D., HAIDT, J., SHIOTA, M.N.: 2006
Social Functionalism and the Evolution of Emotions. In M. Schaller, J.A. Simpson & D.T. Kenrick (Eds.) **Evolution and Social Psychology**, (p.115-142). Psychosocial Press.
- KEMPER, T.D.: 1990
Emotional Deviance: Research Agendas” in Research Agendas in the Sociology of Emotions. ed.180, at 181 P.A. Thoits, “The Sociology of Emotions”. **Annual Rev. of Sociology** 317; 15 P.A. Thoits.
- KERSE, G., ÖZDEMİR, Ş.: 2018
Sağlık Sektörü Çalışanlarının Duygusal Emek Davranışları Örgütsel Bağlılık ile Açıklanabilir mi?. **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 21 (1), 151-163.
- KESER, A., YILMAZ, G.: 2012
Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar. Editörler: Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür. İşe Bağlanma, Kocaeli: Umuttepe Yayınları, İzmit.
- KHERA, A., KAJAL,,: 2017
Relationship among Emotional Labour and Organizational Commitment: An Empirical Study on Indian Banking Sector. Aman Khera et al., **International Journal of Research in Management, Economics and Commerce**, ISSN 2250-057X, Impact Factor: 6.384, Volume 07 Issue 08, August 2017, Page 93-98.
- KIRAL, E., SUÇİÇEĞİ A.: 2015
Haziran İlkokul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki Aydın İli Örneği. Sözlü Bildiri. 2. International Eurasian Educational Research Congress Bildiri Kitabı. Ankara, 265- 267.

- KIRAL, E., KAÇAR, O.: 2016 The Relationship Between Teachers' School Commitment and School Culture. **International Education Studies**, 9(12), 90-108. DOI:10.5539/ies.v9n12p90.
- KIESLER, C.A., SAKAMURA, J.: 1966 A Test of a Model for Commitment. **Journal of Personality and Social Psychology**, 3(3), 349-353.
- KITZ, V., TUSCH, M.: 2012 **İşi Bırakıyorum! İstifa**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- KOCH, J. L., STEERS, R. M.: 1978 Job Attachment, Satisfaction, and Turnover Among Public Sector Employees. **Journal of Vocational Behavior**, 12(1), 119-128. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(78\)90013-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(78)90013-1).
- KOÇ, A.: 2007 Örgütlerde Ödüllendirme Sistemlerinin İş Tatmini ile İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. **Yüksek Lisans Tezi**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kütahya.
- KOÇ, H.: 2009 Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 28, 200-211.
- KONRAD, S., HENDL, C.: 2003 **Duygularla Güçlenmek**. (Çev. Taştan, M.), İstanbul: Hayat Yayınları.
- KOZAK M.A., GÜÇLÜ, H.N.: 2008 Turizm İşletmelerinde Duygusal Çaba Faktörünün İşe Alma Sürecinde Kullanılması Üzerine Bir Araştırma. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 8 /2, 39-56.
- KÖKSEL, L.: 2009 İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma. **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı.
- KÖSE, S., ORAL, L., TÜRESİN, H.: 2011 Duygusal Emek Davranışlarının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeyleri İlişkisi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. **İşletme Fakültesi Dergisi**, 12/2, 165-185.
- KRUMML, S.M., GEDDES, D.: 2000 Exploring The Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild's Work. **Management Communication Quarterly**, 14 (1), 8-49.
- KURŞUNOĞLU, A., BAKAY, E., TANRIÖĞEN, A.: 2010 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri. **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 28(2), 101-115.

- KUVAAS, B.: 2003 Employee Ownership and Affective Organizational Commitment: Employees Perceptions of Fairness and their Preference for Company Shares Over Cash. **Scandinavian Journal of Management**, 19 (2), 193-212.
- LAHR, J.: 2016 **Act of Grace, New Yorker**. (19-26 Aralık), 64.
- LAM, T., ZHANG, H.O.: 2003 Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Hong Kong Fast Food Industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 15(4), 214-220.
- LANGELIER, C.A.: 2006 **Duygu Yönetimi Becer Çalışma Kitabı**. (Çev. M. Bilgin, M. ve Çeçen, R.), Ankara: Pegem Yayıncılık.
- LANG P.J., M., ÖHMAN, A.: 2000 Fear and Anxiety: Animal Models and Human Cognitive Psychophysiology. **Journal of Affective Disorders**, 61 (3), 137-159. [https://doi.org/10.1016/S0165-0327\(00\)00343-8](https://doi.org/10.1016/S0165-0327(00)00343-8).
- LAPOINTE, E., MORIN, A. J., COURCY, F., BOILARD, A. A., PAYETTE, D.: 2012 Work place Affective Commitment, Emotional Labor and Burnout: A Multiple Mediator Model. **International Journal of Business and Management**, 7 (1), 3-21.
- LAW, S. K, WONG, S.C., SONG, J.L.: 2004 The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies by the American Psychological Association. **Journal of Applied Psychology**, Vol. 89, No. 3, 483–496, DOI: 10.1037/0021-9010.89.3.483.
- LAZARUS, R.S.: 1991 **Emotion and Adaptation**. New York: Oxford University Press.
- LEBERECHT, T.: 2015 **Business Romantik**. (çev. Tümay, N.), İstanbul: Okuyan Us Yayıncılık.
- LEDOUX, J.E.: 1996 **The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life**. Simon & Schuster.
- LEE, H.Y.: 2012 Antecedents and Consequences of Emotional Labor in Head Coaches of NCCA Division I Program. **Doctoral Dissertation**, Ohio State University.
- LEE, Y.H., CHELLADURAI, P.: 2016 Affectivity, Emotional Labor, Emotional Exhaustion, and Emotional Intelligence in Coaching. **Journal of applied sport psychology**, 28 (2), 170-184.

- LEE, S.M.: 1971 An Empirical Analysis of Organizational Identification. **Academy of Management Journal**, 14, 213-226.
- LEITER, M.P., MASLACH, C.: 2003 **Areas of Worklife: A Structured Approach to Organizational Predictors of Job Burnout**. Perrewe, P.L. & Ganster, D.C. (Eds.) Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies (Research in Occupational Stress and Well-being-3) (91-134). UK: Emerald Group Publishing Limited. DOI: [10.1016/S1479-3555\(03\)03003-8](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(03)03003-8).
- LERNER, J.S., KELTNER, D.: 2000 Beyond Valence: Toward a Model of Emotion-Specific Influences on Judgement and Choice. **Cognition & Emotion**, 14 (4), 473-493.
- LERNER, J., LI, Y., VALDESOLO, P., KASSAM, K.: 2015 Emotion and Decision Making. **Annual Review of Psychology**, 66: 799-823.
- LIOU, S.R.: 2008 An Analysis of the Concept of Organizational Commitment. **Nursing Forum**, 43(3), 116-125.
- LIRIO, P.: 2007 Exploring Career- Life Success And Family Social Support of Successful Women In Canada, Argentina And Mexico. **Career Development International**, 12 (1), 28-50.
- LUPTON, D.: 2013 Risk and Emotion: Towards an Alternative Theoretical Perspective. **Health, risk & society**, 15 (8), 634-647.
- LUTHANS, B., BACK, D., TAYLOR, L.: 1987 Organizational Commitment: Analysis of Antecedents, **Human Relations**, 40 (4), 219-236.
- MAHAL, P.K.: 2009 Organizational Culture and Organizational Climate as A Determinant of Motivation. **The IUP Journal of Management Research**, 8 (10), 38-51.
- MAHONEY, K., BUBOLTZ, W., BUCKNER, J., DOVERSPIKE, D.: 2011 Emotional labor in American professors. **Journal of Occupational Health Psychology**, 16 (4), 406-423.
- MAN, F., ÖZ, C. S.: 2009 Göründüğü Gibi Olamamak ya da Olduğu Gibi Görünmemek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek. **Çalışma ve Toplum**, 20(1), 75-94. Erişim adresi: <https://www.calismatoplum.org/>
- MANISALI, E.: 2006 **İktisada Giriş**. İstanbul: Der Yayınları.
- MARSDEN, P.V., KALLEBERG, Gender Differences in Organizational Commitment:

- A.L.,COOK, C.R.: 1993 Influences of Work Positions and Family Roles. **Work and Occupations**, 20 (3), 368-391.
- MARTIN, R.: 2021 **Keskin Sirke “Öfkenizi Olumlu Bir Değişim İçin Kullanmanın Yolları**. 1. Baskı (çev.Atamer, D.), İstanbul: Okuyan Us Yayınevi.
- MARX, K.: 1870 **Kapital, 1. Cilt, Kapitalist Üretimin Eleştirel Bir Tahlili**. 3. Baskı, (Çev.Bilgili A.), 2003, Eriş Yayınları.
- MARX, K.: 1973 **Grundrisse: Foundations of the Critique of Political Economy**. (çev. Nicolaus, M.), Harmondsworth: Penguin.
- MARX, K.: 1976 **Capital: A Critical Analysis of Capitalist Production**. cilt I, çev. B. Fowkes, Londra: Penguin.
- MARX, K.: 2012 **Ücretli Emek ve Sermaye Ücret Fiyat ve Kar**. (Çev.Belli, S.) Ankara: Sol Yayınları.
- MASLACH, C., SCHAUFELI, W.B.,LEITER, M.P.: 2001 Job Burnout. **Annual Review of Psychology**, 52, 397-422.
- MASSUMI, BRIAN.: 2019 **Duygu Politikası**. (çev. Erdoğan, H.), İstanbul: Otonom Yayıncılık.
- MATHIEU, J.E, ZAJAC, D.M.: 1990 A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. **American Psychological Association**, 108 (2), 171-194.
- MATSUMOTO, D., HWANG, H. S.: 2013 **Emotion**. In K. D. Keith. (Ed.) The Encyclopedia of Cross-Cultural Psychology. (1st ed.), 472– 474.
- MAY, R.: 1997 **Kendini Arayan İnsan**. (çev. Karpat, A.), İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık.
- MCCLURG, L.N.: 1999 Organizational Commitment in the Temporary- Help Service Industry. **Journal of Applied Management Studies**, 8 (1), 5-26.
- MCDONALD, D., MAKIN, P.J.: 2000 The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff. **Leadership & Organization Development Journal**, 21 (2), 84-91.
- MCGEE, G.W.,FORD, R.C.: 1987 Two (or More?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales. **Journal of Applied Psychology**, 72 (4), 638-641.

- MCSHANE, S. L., VON GLINOW, M. A.: 2015 **Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality.** Seventh Edition. Singapore: McGraw-Hill Education.
- MERRILL, M.R.: 2018 **Güven.** (çev. Çulpan, E.) 11. Baskı, İstanbul: Varlık Yayınları.
- MESQUITA, B., BOIGER, M., LEERSNYDER D. J.: 2016 **The Cultural Construction of Emotions, Current Opinion in Psychology.** Volume 8, April 2016, Pages 31-36, University of Leuven, Belgium.
- MESQUITA, G., DE IEERSNYDER, J., BOIGER, M.: 2015 **The Cultural Psychology of Emotions.** In L.F. Barret, M. Lewis, & j. Haviland-Jones (Eds.) Handbook of Emotions.
- MEYER, J.P.: 2009 **Commitment in a Changing World of Work.** H.J.Klein, T.E. Becker and J.P. Meyer (Eds.). Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions (In), (pp. 37-68), New York: Taylor& Francis.
- MEYER, J.P., ALLEN, N.J.: 1991 A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. **Human Resource Management Review**, 1(1), 61-89.
- MEYER, J.P., ALLEN, N.J.: 1997 **Commitment in the Workplace Theory Research and Application.** Thousand Oaks, CA., Sage Publications.
- MEYER, J.P., IRVING, P.G., ALLEN, N.J.: 1998 Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment. **Journal of Organizational Behavior**, 19 (1), 29-52.
- MEYER, J.P., STANLEY, D.J., HERSCOVITZ, L., TOPOLNYTSKY, L.: 2002 Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. **Journal of Vocational Behavior**, 61, 20-52.
- MIDDLETON, D.R.: 1989 Emotional Style: The Cultural Ordering of Emotions. **Ethos**, Vol. 17, No: 2, June, 187-201.
- MILLER, K. I., CONSIDINE, J., GARNER, J.: 2007 Let me tell you about my job: Exploring the Terrain of Emotion in the Workplace. **Management Communication Quarterly**, 20 (3), 231-260.
- MILLER, J.S., CARDY, R.L.: 2000 Self-Monitoring and Performance Appraisal: Rating Outcomes in Project Teams. **Journal of Organizational Behavior**, 21 (6), 609-626.
- MILLER, A.: 2021 **Beden Asla Yalan Söylemez.** (çev. Dansuk, C.) 21. Baskı, İstanbul: OkuyanUs Yayınevi.

- MİZE, KELLY, J., STANFORTH, N., JOHNSON, C.: 2000 Perception of Retail Supervisors Ethical Behavior and Front-line Manager's Organizational Commitment. **Clothing and Textiles Research Journal**, 18(2), 100-110.
- MLODINOW L.: 2022 **Duygusal Duygular Düşünceyi Nasıl Şekillendirir?.** (çev.Atamer, D.) İstanbul: Okuyan Us Yayınevi.
- MOON,T.W.,HUR,W.M: 2011 Emotional Intelligence, Emotional Exhaustion and Job Performance. **Social Behavior and Personality**, 39 (8), 1087-1096
- MORITA, A.: 1989 **Made in Japan: Bir Japon Mucizesi Sony.** (Çev. Güneri Yakut), İstanbul: İlgi Yayıncılık.
- MORRIS, J. H., SHERMAN, J. D.: 1981 Generalizability of An Organizational Commitment Model. **Academy of Management Journal**, 24(3), 512–526. <https://doi.org/10.2307/255572>.
- MORRIS A.J., FELDMAN, D.C.: 1996 The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor. **Academy of Management Review**, 21 (4), 986-1010.
- MORROW, P.C.: 1983 Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment.**Academy of Management Review**, 8(3), 486-500.
- MOTTAZ, C.J.: 1989 An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment.**The Sociological Quarterly**, 30(1), 143-158.
- MOWDAY, R., STEERS, R., PORTER, L.: 1979 The Measurement of Organizational Commitment. **Journal of Vocational Behaviour**. 14(2), 224-247.
- MOWDAY, R.T., PORTER, L.W., STEERS, R.M.: 1982 **Employee-Organisation Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover.** Academic Press, New York. 29.04.2021 <https://trove.nla.gov.au/version/257739809>.
- MUMBY DENNIS K., PUTNAM LINDA L.: 1992 The Politics of Emotion: A Feminist Reading of Bounded Rationality.**Academy of Management Review**, Vol. 17, No.3, 1 Jul,1992, 45-482. <https://doi.org/10.5465/amr.1992.4281983>.
- NAISBITT, J.: 2001 **High Tech/High Touch, Nicholas Brealey Limited.**
- NESSE, R.M.: 1990 Evolutionary explanations of emotions. **Human Nature**, 1 (3), 261-289.

- NEWTON, L.A.,SHORE, L.: 1992 A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment and Opposition. **Academy of Management Review**, 17 (2), 275-298. 1 Apr 1992 <https://doi.org/10.5465/amr.1992.4279541>.
- NGO, H., WING-NGAR TSANG, A.: 1998 Employment Practices and Organizational Commitment: Differential Effects for Men and Women?.**The International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 6 No. 3, pp. 251-266.
- NIKMAH, U.,SULISTYARINI, I.: 2017 **Emotional Labor and Organizational Commitment among Hospital Nurses: The Mediating Role of Job Burnout**. In International Conference on Business and Management Research (ICBMR 2017). Atlantis Press.
- OHMAE, K.: 1982 **The Mind of The Strategist: The Art of Japanese Business**. McGraw Hill, New York, 41-42.
- O'MALLEY, M.: 2000 **Creating Commitment: How to Attract and Retain Talented Employees by Building Relationships That Last**. New York: John Wiley & Sons.
- ONAY, M.: 2011 Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekasının ve Duygusal Emeginin Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi. **Ege Akademik Bakış**, 11 (4), 587.
- ORAL, L., KÖSE, S.: 2011 Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ili İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 16.2.2011, 463-492.
- O'REILLY, C.A., CHATMAN, J.: 1986 Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour. **Journal of Applied Psychology**, 71(3), 492-499.
- ORTONY, A. TURNER, T. J.: 1990 What's Basic About Basic Emotions?. **Psychological Review**, 97, 3: 315-331.
- ÖLÇÜM ÇETİN, M.: 2004 **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- ÖNER, O.: 2020 **Birisi Patrona Gerçeği Söylesin**. 2. Baskı, Ankara: Nobel Bilimsel Eserler.

ÖZ, E. Ü.: 2007

Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi. (1. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

ÖZÇALIK, F.: 2022

Duygular Kitabı. İstanbul: Kriter Yayınevi.

ÖZDEMİR, G., YALÇIN, M., AKBIYIK, M.: 2013

Hizmet Sektöründe Duygusal Emek Davranışlarının Müşteri İlişkileri Üzerindeki Etkisi: Boyner Örneği. **NWSA- Humanities**, 4C0170, 8/3, 301-320.

ÖZGEN, İŞİL.: 2010

Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek. Ankara: Detay Yayıncılık.

ÖZKAN, G.: 2011

Duygusal Emek Gerektiren Mesleklerde Örgütsel İletişim Doyumunun Duygusal Emeye Bağlı İş Doyumuna Etkisi: Çağrı Merkezlerinde Bir Uygulama Örneği. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZGÜN, A.: 2007

Kılcıksız Emek, Yağsız Sermaye: Gayri -Maddi Emek Tartışması. **Birikim Dergisi**, Sayı: 217, Mayıs 31-45.

ÖZKAPLAN, N.: 2009

Duygusal Emek ve Kadın İş/ Erkek işi. **Çalışma ve Toplum**, 2 (21), 15-23).

ÖZSOY, S.A., ERGÜL, Ş., BAYIK, A.: 2001

Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. **Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, 17(1-3), 1-16.

ÖZTUĞ, Ö., BAŞTAŞ, M.: 2012

The Effects of Teachers' Organizational Justice Perceptions on Organizational Commitment. **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Hacettepe University Journal of Education**, Özel Sayı 2: 125-133.

ÖZTÜRK, Z. MARAL, S.: 2015

İlkokul ve Ortaokul Müdür Yardımcılarının Örgütsel Bağlılıklarının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü (Yalova İli Örneği). **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 7(2), 63-86.

PANKSEPP, J., BIVEN, L.: 2021

Zihnin Arkeolojisi. (çev. Taylor Çalkılıç, Ç.) İstanbul: Alfa Yayınevi.

PARKINSON, B.: 2005

Do Facial Movements Express Emotions or Communicate Motives?. **Personality and Social Psychology Review**, 9 (4), 278- 311.

PATIR, S.: 2009

Faktör Analizi İle Öğretim Üyesi Değerleme Çalışması. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 23(4), 69-86.

- PENLEY, L. E., GOULD, S.: 1988 Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. **Journal of Organizational Behavior**, 9(1), 43–59. <https://doi.org/10.1002/job.4030090105>
- PETRIDES, K., V., FURNHAM, A.: 2003 Trait Emotional Intelligence: Behavioural Validation in Two Studies of Emotion Recognition and Reactivity to Mood Induction. **European Journal of Personality**, 17, 39-57.
- PINKER, S.: 2013 **Boş Sayfa: İnsan Doğasının Modern İnkârı**. 2.Baskı. (çev.Doğan,M.), İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi, (Orijinal çalışma basım tarihi: 2002) s.35.
- POHL, S. D. S., L., BATTISTELLI, A.: 2015 Empathy and Emotional Dissonance: Impact on Organizational Citizenship Behaviors. **Review of Applied Psychology**, 65 (6), 295-300.
- POLATÇI, S., ÖZYER, K.: 2015 Duygusal Emek Stratejilerinin Duygusal Zekânın Tükenmişliğe Etkisindeki Aracılık Rolü. **AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 15 /3, 131-156.
- POLATKAN, N.N.: 2016 Ortaokul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışları İle İş Doyumları Arasındaki İlişki. **Yüksek Lisans Tezi**, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- POLATKAN, N. N., KIRAL, E.: 2017 **Mayıs Ortaokul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışları ile İş Doyumları Arasındaki İlişki. Sözlü Bildiri**. IV. International Eurasian Educational Research Congress Bildiri Kitabı. Denizli, 467-468.
- PORTER, L.W., STEERS, R.M., MOWDAY, R.T., BOULIAN, P.V.: 1974 Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians. **Journal of Applied Psychology**, 59(5), 603-609.
- POYTNER, G.: 2002 Emotions in the Labor Process. **European Journal of Psychotherapy**, **Counselling & Health**, 5 (3), 247-261.
- PUGH, S.D., GROTH, M., THURAU, T.H.: 2011 Willing and Able to Fake Emotions: A Closer Examination of The Link Between Emotional Dissonance and Employee Well- Being. **Journal of Applied Psychology**, 96 (2), 377-390.
- RAFAELI, A., SUTTON, R. I.: 1987 Expression of Emotion as Part of the Work Role. **Academy of Management Review**, Vol. 12, No. 1, 23-37.

- RAFAELI, A., SUTTON, R.I.: 1989 The Expression of Emotion in Organizational Life. **Research in Organizational Behavior**, 11, 1-42.
- RAFAELI, A.: 1989 When Cashiers Meet Customers: An Analysis of the Role of Supermarket Cashiers. **Academy of Management Journal**, Vol. 32, No. 2, 245-273.
- RAFAELI, A.: 1989 When Clerks Meet Customers: A Test of Variables Related to Emotional Expressions on the Job. **Journal of Applied Psychology**, 74 (3), 385- 393.
- RAFAELI, A., WORLINE, M.: 2001 Individual Emotion in Organizations. **Social Science Information**, Vol.40, No. 1: 95-123.
- RANDALL, D. M.: 1987 Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited. **Academy of Management Review**, 12(3), 460-471.
- REICHERS, A.E.: 1985 A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. **Academy of Management Review**, 10(3), 465-476.
- RETHEL-SOHN, A.: 2011 **Zihin Emeği Kol Emeği Epistemoloji Eleştirisi**. (çev. Temiz Deniz, A.), İstanbul: Metis Yayınları.
- REUTERS,: 2014 **U.S. sues N.Y.company that workers say made them pray, say ‘I love you’**”<https://www.reuters.com/article/us-usa-new-york-onionhead-idINKBN0EM2PR20140611> adresinden alındı.
- ROBBINS,S.P., COULTER,M.: 2007 **Management**. (Ninth Edition) London: Prentice-Hall.
- ROBBINS, S.P., JUDGE, T. A.: 2015 **Örgütsel Davranış**. (çev. Erdem, İ.). Ankara: Nobel Yayınları (14.Baskıdan çeviri)
- ROBBINS, S.P., JUDGE, T.: 2012 **Örgütsel Davranış**. (çev.Erdem, İ.). İstanbul: Nobel Yayınları.
- ROSENWEIN, B.H., CRISTIANI, R.: 2019 **Duygular Tarihi Nedir?**. (çev.Özgül, K.), İstanbul: Işık Yayınları.
- RUPP, E.D., SHARMIN, S.: 2006 When Customers Lash Out: The Effects of Customer Interactional Injustice on Emotional Labor and the Mediating Role of Discrete Emotions. **Journal of Applied Psychology**, 91(4), 971–978. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.971>.

- RUPP, D. E., MCCANCE, A. S., SPENCER, S., SONNTAG, K.: 2008 Customer (in) Justice and Emotional Labor: The Role of Perspective Taking, Anger, and Emotional Regulation. **Journal of Management**, 20(10), 1-22.
- RYAN, R., CONNELL, J.: 1989 Perceived Locus of Causality and Internalization: Examining Reasons for Acting in Two Domains. **Journal of Personality and Social Psychology**, 57(5), 749-761.
- SABAN, A.: 2002 **Öğrenme- Öğretme Süreci**. 2. Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- SABUNCUOĞLU, Z., TÜZ, M.: 1998 **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Alfa Yayınları.
- SALDAMLI, A.: 2009 **İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- SALOVEY, P., MAYER, J.D.: 1990 Emotional Intelligence. Imagination, Cognition, and Personality. **Scientific Research An Academic Publisher**, 9, 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>.
- SALOVEY, P., GREWAL, D.: 2005 The Science of Emotional Intelligence. **Current Directions in Psychological Science**, 14 (6), 281-285.
- SALTIK, B. ÜNSAR, A. O., OĞUZHAN, A.: 2015 Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi: Bir Alan Araştırması. **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, 52 (600), 47-58.
- SAMADOV, S.: 2006 İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık. **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- SARTORIUS, M.: 2008 **Kadınlarda Duygusal Zeka- E-Q'yu Daha İyi Kullanmanın Yolları**. 2. Baskı. (Çev. Erendor Can, Ş.), İstanbul Varlık Yayınları.
- SAVAŞ, A. C.: 2012 İlköğretim Okul Müdürlerinin Duygusal Zeka ve Duygusal Emek Yeterliliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi. **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- SAVERY, L.K., SYME, P.D.: 1996 Organizational Commitment and Hospital Pharmacists. **Journal of Management Development**. Vol. 15, No. 1., 14-22.
- SAYAN, F.Ö.: 2002 İnsan Duygularının Ses İşleme ve Hata Yönetiminde Kullanılması. **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Biyomedikal Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul.

- SAYERS, S.: 2007
The Concept of Labor: Marx and His Critics. **Science and Society**, 71 (4): 431-454.
- SCHEIN, H.E.: 1978
Örgüt Psikolojisi. (çev. Tosun, M.), Ankara: TODAİE.
- SCHIOPU, A.: 2014
Emotional Labor- A Precondition For Service Quality in Hospitality. **Quality- Access to Success**, 15, 170-175.
- SCHOLL, R.W.: 1981
Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force. **Academy of Management**, 6 (4), 589-599.
- SCHWARTZ, B.: 2015
Neden Çalışırız?.(çev. Bakkal Kalem, A.). İstanbul: Optimist Yayınevi.
- SCOTT, B.A., BARNES, C.M.,
WAGNER, D.T.: 2012
Chameleonic or Consistent? A Multilevel Investigation of Emotional Labor Variability and Self-Monitoring. **Academy of Management Journal**, 55(4), 905-926.
- SCOTT, B.A., BARNES, C.M.: 2011
A Multilevel Field Investigation of Emotional Labor, Affect, Work Withdrawal, And Gender. **Academy of Management Journal**, 54(1), 116-136.
- SEÇER, Ş. H.: 2005
Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme. **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, "Prof. Dr. Nevzat Yalçıntaş' a Armağan Özel Sayısı", 50. 81-830.
- SE JIN, J.,DOONAM, O.: 2016
Relationships between Nurses' Resilience, Emotional Labor, Turnover Intention, Job Involvement, Organizational Commitment and Burnout. **Indian Journal of Science and Technology**, Vol 9(46), DOI: 10.17485/ijst/2016/v9i46/95239, December 2016, pp. 1-5.
- SEKMAN, M., UTKU, A.: 2004
Çevik Şirketler Kurumsal Ataleti Yenmek. İstanbul: Alfa Yayınevi.
- SENECA, A. L.: 1995
"On Anger." In Moral and Political Essays. Translated by John M. Cooper and J.F. Procope. Cambridge UK: Cambridge University Press, Öfke Üzerine/ (çev.Özşar, C.B.), İstanbul: Biblos Kitabevi Yayınları, 2020).
- SEVİL, İ.: 2021
Türk'ün Kalbi Nasıl Çarpar?. İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık ve Yapımcılık.

- SEZGIN, F.: 2010 Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü. **Eğitim ve Bilim**, 35 (156), 142-159.
- SHARIF, S., DULLAH, J., OSMAN, K., Headmaster's Leadership Style and Teachers' Commitment in Malaysian Rural Primary Schools. **International Journal of Learning**, 16 (12), 229-244., <https://doi.org/10.18848/1447-9494/CGP/v16i12/46708>.
- SHARMA, S., SHARMA, S.K.: 2014 Emotional Labour and Counterproductive Workplace Behavior: Evidence from Banking Sector in India. **Journal of Organization and Human Behavior**, 3 (4), 30-36.111.
- SHAW, J.D., DELERY, J.E., ABDULLA, M.H.: 2003 Organizational Commitment and Performance Among Guest Workers and Citizens of an Arab Country. **Journal of Business Research**, 56 (12), 1021-1030
- SHIROM, A.: 1989 **International Review of Industrial and Organizational Psychology**. C.L. Cooper, C.L. & Robertson, I.T. (Eds), Burnout in work organizations in (25-48). New York: Wiley. 16.04.2017. <https://doi.org/10.1177/017084068901000317>.
- SHORE, L. M., TETRICK, L. E.: 1991 A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**, 76(5), 637-643. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.5.637>.
- SHRAGAI, N.: 2014 Paranoia at Work Is Out to Get You. **Financial Times**, 18 Temmuz.
- SİĞRİ, Ü.: 2007 İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 2, 261-278.
- SİĞRİ, Ü., UFUK B.: 2015 **Etik Liderliğin İyileştirici Etkisi Üzerine Görgül Bir Araştırma**. Bildiriler kitabı, 606.
- SMITH WATT, TIFFANY.: 2020 **Duygular Sözlüğü**. 4. Baskı, (çev. Şirin, H.), İstanbul: Kolektif Kitap.
- SOLINGER, N., OLFFEN, V., ROE, A. Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. **Journal of Applied Psychology**, Cilt 93, sayı 1, 70-83.
- SOLMUŞ, T.: 2004 **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler: Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayınları

- SOLOMON, C.R., FLORES, F.: 2001 **Building Trust in Business, Politics, Relationship, and Life.** Oxford University Press, 18.
- SOMERS, J.M.: 2009 The Combined Influence of Affective, Continuance and Normative Commitment on Employee Withdrawal. **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 74, Iss., 1, February, 75-81.
- SOYDAŞ, N.: 2018 **#İletişimBence Dumandan Hashtag'e İletişim.** 4. Baskı, İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- SÖKMEN, A.: 2000 Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma. **Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- STEERS, R.M.: 1977 Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. **Administrative Science Quarterly**, 22(1), March, 46-56.
- STEIGENBERGER, N.: 2015 Emotions in Sensemaking: A Change Management Perspective. **Journal of Organizational Change Management**, 28 (3), 432-451.
- WITTEL, A.: 2014 "Sayısal Marx, Dağıtık Medyanın Ekonomi Polisiği" Marx Geri Döndü. içinde 389-433 arasında, Der: Vincent Mosco, Christian Fuchs, Ankara: Nota Bene Yayınları.
- WONG, C. S., LAW, K. S.: 2002 The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study. **The Leadership Quarterly**, 13 (3), 243-274.
- WONG, J.Y., WANG, C.H.: 2009 Emotional Labor of The Tour Leaders: An Exploratory Study. **Tourism Management**, 30 (2), 249-259.
- WOO, V.A.: 2013 The Perks and Pitfalls of Emotional Labor: A Conservation of Resources Approach. **Unpublished Doctoral Dissertation**, Hofstra University: New York.
- WU,X., LI, J., LIU, G., LIU, Y., CAO, J., JIA, Z.: 2018 The Effects of Emotional Labor and Competency on Job Satisfaction in Nurses of China: A Nationwide Cross-Sectional Survey. **International Journal of Nursing Sciences**, 5 (4), 383-389.

- XIN, W., TONG, L., YIWEN, C.: 2017 Influence of Emotional Labor on Organizational Commitment in Government Logistics Personnel: The Mediating Effect of Job Burnout and the Moderating Effect of Perceived Organizational Support. **In 2017 IEEE 19th International Conference on e-Health Networking, Applications and Services (Healthcom)** (p. 1-6). Dalian, China.
- YAĞCI, P.: 2020 Duygusal Emek, Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Animatörler Üzerine Bir Araştırma **Doktora Tezi**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YAĞCI, K.: 2007 Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 3, ss. 114-129.
- YAKAR, S.: 2015 Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. **Yüksek Lisans Tezi**, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Programı, İzmir.
- YALÇIN, A., İPLİK, F.N.: 2005 Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 14 (1), 395-412.
- YANG, F. H., CHANG, C. C.: 2008 Emotional Labour, Job Satisfaction and Organizational Commitment Amongst Clinical Nurses: A Questionnaire Survey. **International Journal of Nursing Studies**, 45(6), 879-887.
- YAYLACI, G.Ö.: 2006 **Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği: “Diyalog ve Duyguları Yönetmek”**. Hayat yayıncılık.
- YAZGAN, Y.: 2019 **Kalp Çarpar Beyin Böler**. 18. Baskı, İstanbul: Kapital Kitapları.
- YAZICIOĞLU, Y., ERDOĞAN, S.: 2007 **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. Detay Yayıncılık.
- YENİHAN, B.: 2014 Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki, **Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 2, 170-178.

- YILMAZER, A., EROĞLU, C.: 2010 **Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- YIING, L.H., AHMAD, B.Z.K.: 2009 The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance. **Leadership & Organization Development Journal**, Cilt: 30, Sayı: 1, 53-86.
- YOON, J.,THYE, S.R.: 2002 A Dual Process Model of Organizational Commitment. **Work and Occupations**, 29 (1), 97-124.
- YUMUŞAK, H.: 2013 İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Bezdire Yaşama Düzeyi ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. **Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- YÜCEBALKAN, B., KARASAKAL, Ö. Akademisyenlerde Duygusal Emek ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma: Kocaeli Üniversitesi örneği. **Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi**, 1 (2), 73-85.
- YÜRÜR, S.: 2000 Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki. **Doktora Tezi**, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- YÜKSEL, ŞAHİN, F.: 2005 **Grupla İletişim Becerileri Eğitiminin Üniversite Öğrencilerinin İletişim Becerileri Düzeylerine Etkisi**". (ed. S. Erkan ve A. Kaya), DeneySEL Olarak Sınanmış Grupla Psikolojik Danışma ve Rehberlik Programları II, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- YÜRÜR, Ş., GÜMÜŞ, M., HAMARAT, B.: 2011 Çalışan- Müşteri İlişkilerinde Algılanan Adalet/ Adaletsizliğin Duygusal Emek Davranışlarına Etkisi. **Journal of Yasar University** 23/6, 3826-3839.
- ZAGANJORI, O.: 2016 An Empirical Research on the Relationship Between Emotional Labor and Work Alienation. **Yüksek Lisans Tezi**, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- ZAPF, D.: 2002 Emotion Work and Psychological Well-Being a Review of The Literature and Some Conceptual Considerations. **Human Resource Management Review**, 12 (2), 237-268.
- ZE'EV, BEN.A.: 2000 **The Subtlety of Emotions**. Cambridge, MA: MIT Press.

ZEFFANE, R.: 1994

Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees. **Human Relations**, 47(8), 977-1010.

ZHANG, Q., ZHU, W.: 2008

Exploring Emotion in Teaching: Emotional Labor, Burnout, and Satisfaction in Chinese Higher Education. **Communication Education**, 57 (1), 105-122.

ZILLIOĞLU, M.: 2008

İletişim Nedir?. İstanbul: Cem Yayınevi.

<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> adresinden tezler alındı.

<https://sozluk.gov.tr/> adresinden sözlük tanımı alındı.

EKLER

Ek 1: Etik Kurul Onayı

Tarih ve Sayı: 09.11.2022-1375076



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu
Başkanlığı



Sayı :E-35980450-663.05-1375076
Konu :Nurgül SOYDAŞ

Sayın Nurgül SOYDAŞ

İlgi : 14.09.2022 tarihli, 1216402 sayılı yazı

Sorumlu araştırmacılığını üstlendiğiniz 2022/289 dosya numaralı "Duygusal Emek ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Medya Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" başlıklı çalışma, Kurulumuzun 19.10.2022 tarih ve 09 sayılı toplantısında görüşülerek etik yönden uygun bulunmuş olup, karar ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. N. Tolga SARUÇ
Başkan

Ek:Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Kararı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSDTZ7VCLC Pin Kodu :68882

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-universitesi-ebys>

İstanbul Üniversitesi Merkez Kampüsü
34452 Beyazıt/Fatih-İstanbul
Tel : 0212 440 20 89 Faks : 0212 440 20 88
e-posta : sosyalbilimleretikkurul@istanbul.edu.tr Elektronik Ağ : www.istanbul.edu.tr
Kep Adresi: istanbuluniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için : Süleyman ARIK
Dahili : 10689





T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER
ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU BAŞKANLIĞI

Tarih ve Sayı: 09.11.2022-1366604



İlgili makama,

İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı Doktora Öğrencisi **Nurgül SOYDAŞ** “Duygusal Emek ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Medya Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” başlıklı, **2022/289** dosya numaralı 14.09.2022 tarih ve **1216402** sayılı başvurusu ile İ.Ü. Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu’na başvurmuştur. 19.10.2022 tarihinde gerçekleşen inceleme sonucunda, adı geçen çalışmada etik açıdan bir sorun olmadığına oybirliği ile karar verilmiştir. Gereğini bilgilerinize saygılarımızla sunarız.

Unvanı / Adı / Soyadı	Kurumu	Araştırma ile ilişki	Karar	İmza
Prof. Dr. Naci Tolga SARUÇ (Başkan)	İktisat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Doç. Dr. Çiğdem Börke TUNALI (Başkan Yardımcısı)	İktisat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Eray YURTSEVEN (Başkan Yardımcısı)	İstanbul Tıp Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Aydın TOPALOĞLU	İlahiyat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Yasemin IŞIKTAÇ	Hukuk Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Selahattin KARABINAR	İktisat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Seyhan NİŞEL	İşletme Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Mustafa Hamdi SAYAR	Edebiyat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Selim YAZICI	Siyasal Bilgiler Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Rasim İlker GÖKBULUT	Ulaştırma ve Lojistik Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Enes KABAKCI	Edebiyat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Haluk ZÜLFİKAR	İktisat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Prof. Dr. Hanife Özlem SERTEL BERK	Edebiyat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Doç. Dr. Şerife Sema KARAKELLE	Edebiyat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Doç. Dr. Göklem TEKDEMİR	Edebiyat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Bengi PİRİM DÜŞGÖR	Edebiyat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Elif YAVUZ SEVER	Edebiyat Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Güven GÜNVİR	İstanbul Tıp Fakültesi	E ● H ●	● Onay ● Katılmadı ● Ret ● M.Katılmadı	

Ek 2: Anket Formu

BİLGİLENDİRME FORMU

Duygusal Emek ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Medya Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

Değerli Medya Çalışanı,

Bu soru formu, medya çalışanlarının iş yaşamında var olduğu düşünülen duygusal emeğin örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik görüşlerine dayalı konuda bilgi toplama amacıyla geliştirilmiştir.

Bu çalışma çerçevesinde özellikle duygusal emek ve örgütsel bağlılık konuları üzerinde odaklanılarak medya çalışanlarının iş yaşamı bu çerçevede irdelenmeye çalışılacaktır. Medya çalışanı olarak araştırmaya katılmanız, mesleğiniz ve medya sektörüne ilişkin gelişen alandaki bilgi dağarcığına katkıda bulunacaktır. Soru formu, işinizin çeşitli yönlerine ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Verdiğiniz bilgiler sadece akademik amaçla kullanılacak olup üçüncü taraflarla paylaşılmayacaktır.

Sonuçlar toplu veriler olarak sunulacak ve hiç bir şekilde kimliğiniz ortaya çıkmayacaktır. **Bu nedenle, soru formunu cevaplarken kimliğinizi ortaya çıkaran hiçbir ek bilgi vermeyiniz ve isminizi soru formuna yazmayınız.** Gizlilik akademik araştırmanın temel ilkesidir ve bu ilkeye kesinlikle uyulacaktır.

Sorular çalışma yaşamına ilişkin konularda fikirlerinizi içermektedir ve soruların doğru ya da yanlış cevap bulunmamaktadır. Soru formunun doldurulması 5-10 dakikanızı alacaktır. Zaman ayırıp soruların tamamını cevaplandırmanız çalışma yaşamınızı aydınlatmak için bize yardımcı olacaktır.

YARDIMLARINIZ VE KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı bu anket formu “**Duygusal Emek ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**” ni incelemek amacıyla oluşturulmuştur. Siz medya çalışanlarının görüşleri bu konuda önem arz etmektedir. Anketteki soruları yanıtlarken maddelerden size uygun olanına göre, her bir yanıt seçeneğinin yanındaki kutucuğa **(X)** işareti koyunuz. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacak ve herhangi bir şekilde kişi (ler)/ kurumla(rla) paylaşılmayacaktır. **Lütfen anketin herhangi bir yerine isim yazmayınız.** Katkılarınız bizim için önemlidir. Değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Nurgül SOYDAŞ
İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Doktora Öğrencisi

BÖLÜM A: DEMOGRAFİK BİLGİLER FORMU

A1.Cinsiyetiniz:	(1) Kadın	(2)Erkek				
A2. Yaşınız:	(1) 18-30	(2) 31-40	(3) 41-50	(4) 51 ve üzeri		
A3.Medeni Durumunuz:	(1) Evli	(2)Bekâr				
A4. Eğitiminiz:	(1) İlköğretim	(2) Lise	(3) Ön lisans	(4)Lisans	(5)Yüksek Lisans	(6) Doktora
A5.Çalıştığınız medya kuruluşu?	(1) Radyo	(2) Televizyon	(3) Gazete	(4) Dergi		
A6.Çalıştığınız kurumdaki hizmet süreniz ne kadardır?	(1) 0-5 yıl	(2) 6-10 yıl	(3) 11-15 yıl	(4) 16 yıl ve üzeri		
A7.Benzer sektörlerde iş deneyimine sahip misiniz?	(1) Evet	(2) Hayır				
A8. Toplam hizmet süreniz ne kadardır?	(1) 0-10 yıl	(2) 11-20 yıl	(3) 21-30 yıl	(4)31 yıl ve üzeri		
A9. Şu andaki kadronuz (pozisyonunuz)?	(1) Yönetsel	(2) Yönetsel olmayan				

BÖLÜM B: DUYGUSAL EMEK

B.1. Araştırmanın konusu içerisinde olan “duygusal emek” çalışanların iletişim sırasında hizmet verdikleri kişilere olumlu izlenim oluşturabilmek için örgütün hedeflerine uygun duygular sergileyebilme becerilerini (sözel veya sözel olmayan) içeren bir kavramdır.

Medya çalışanları “Bu çalışmada özellikle geleneksel (konvansiyonel) medya olarak değerlendirilen televizyon, dergi, radyo ve gazete çalışanlarından sadece birebir etkileşim gerektiren görevlerde yer alanlar veya birçok işi gerçekleştiren kişilerin sadece iletişim gerektiren durumlarını sergileyen görevleri” olarak ifade edilmektedir. Lütfen yukarıdaki tanıma göre, çalıştığınız örgüte (kurum, kuruluşa) yönelik duygusal emekle ilgili ifadelere ne derecede katılıp / katılmadığınızı belirtiniz.

SORU NO	Aşağıdaki ifadeler kişilerin duygusal emekle (çalıştığınız örgüt) ilgili yargıları tanımlamak için kullandıkları cümlelerdir. Lütfen her bir ifadeye ne derece katılıp katılmadığınızı belirtin.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Konuk alırken / röportaj yaparken işime uygun bir role bürünürüm.	()	()	()	()	()
2	Konuk alırken / röportaj yaparken ruh halim iyiymiş gibi rol yaparım.	()	()	()	()	()
3	Konuk alırken / röportaj yaparken adeta bir gösteri ya da performans ortaya koyarım.	()	()	()	()	()
4	Sadece işim için sergilemem gereken duygulara bürünürüm.	()	()	()	()	()
5	Sadece işimin gerektirdiği duyguları sergilemek için farklı yüz ifadesi takınırım.	()	()	()	()	()
6	Konuk alırken / röportaj yaparken kişilere gerçekte hissettiğim duygulardan farklı duygular gösteririm.	()	()	()	()	()
7	Konuk alırken / röportaj yaparken kişilere sahte duygular sergilerim.	()	()	()	()	()
8	Konuk alırken / röportaj yaparken sergilemem gereken duyguları gerçek anlamda deneyimlemeye çalışırım.	()	()	()	()	()
9	Başkalarına sergilemem gereken duyguları gerçekten hissetmek için çaba harcarım.	()	()	()	()	()
10	Konuk alırken / röportaj yaparken göstermem gereken duyguları hissetmek için sıkı çalışırım.	()	()	()	()	()
11	Konuk alırken / röportaj yaparken göstermem gereken hisleri içsel olarak geliştirmeye çalışırım.	()	()	()	()	()
12	Konuk alırken / röportaj yaparken sergilediğim duygular samimidir.	()	()	()	()	()
13	Konuk alırken / röportaj yaparken kişilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.	()	()	()	()	()
14	Konuk alırken / röportaj yaparken kişilere gösterdiğim duygular ile o an hissettiğim duygular aynıdır.	()	()	()	()	()

BÖLÜM C: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

C1.“Araştırmanın konusu içerisinde olan “*örgütsel bağlılık*” *örgüte ve örgütsel amaçlara bağlı kalma, örgütün değerlerini kabullenme ve örgütün yararına olacak şekilde daha fazla şekilde örgüte katılım gösterme gücü ve istekliliğini ifade eden bir kavramdır. Örgütsel bağlılık kavramında kullanılan örgüt ifadesi kurum, kuruluş anlamında kullanılmaktadır. Lütfen yukarıdaki tanıma göre, çalıştığınız örgüte (kurum, kuruluşa) yönelik örgütsel bağlılıkla ilgili ifadelere ne derecede katılıp / katılmadığınızı belirtiniz.*

SORU NO	Aşağıdaki ifadeler kişilerin örgütsel bağlılıkla ilgili yargılarını tanımlamak için kullandıkları cümlelerdir. Lütfen her bir ifadeye ne derece katılıp katılmadığınızı belirtin.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kariyerimin kalanını bu örgütte geçirmekten mutluluk duyarım.	()	()	()	()	()
2	Örgütüm dışındaki insanlarla örgütüm hakkında konuşmaktan hoşlanırım.	()	()	()	()	()
3	Örgütün sorunlarını gerçekten de kendi sorunlarım gibi görürüm.	()	()	()	()	()
4	Başka örgütlere de bu örgüte bağlandığım gibi kolay bağlanabileceğimi düşünüyorum.	()	()	()	()	()
5	Çalıştığım örgütte kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	()	()	()	()	()
6	Kendimi bu örgüte duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	()	()	()	()	()
7	Bu örgütün benim için kişisel olarak büyük bir anlamı var.	()	()	()	()	()
8	Çalıştığım örgüte güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum.	()	()	()	()	()
9	Başka bir iş seçeneği hazır olmadan bu işten ayrılırsam ne yapabilirim diye korkmuyorum.	()	()	()	()	()
10	Ayrılmayı istesem bile bu örgütü şu an için terk etmek benim için çok zor olurdu.	()	()	()	()	()
11	Örgütümden şu anda ayrılmaya karar versem hayatım çok fazla alt üst olurdu.	()	()	()	()	()
12	Örgütümden şu an ayrılmak benim için çok maliyetli olmazdı.	()	()	()	()	()
13	Şu anda benim için örgütümde kalmak benim arzum olduğu kadar da bir gereklilik.	()	()	()	()	()
14	Bu örgütten ayrılmak için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum.	()	()	()	()	()
15	Bu örgütten ayrılmanın birkaç ciddi sonucundan biri mevcut alternatiflerin azlığıdır.	()	()	()	()	()
16	Bu örgüt için çalışmaya devam etmemin ana sebeplerinden biri ayrılmanın kişisel fedakârlık gerektirmesidir. Diğer örgütler buradaki imkânları bana sağlamayabilir.	()	()	()	()	()

17	Bugünlerde insanların örgütten örgüte çok sık geçiş yaptığını düşünüyorum.	()	()	()	()	()
18	Bir kişinin her zaman örgütüne sadık kalması gerektiğine inanmıyorum.	()	()	()	()	()
19	Örgütten örgüte geçiş yapmak bana hiç de etik dışı görünmüyor.	()	()	()	()	()
20	Bu örgüt için çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bu nedenle de kalma konusunda ahlaki bir yükümlülük hissetmemdir.	()	()	()	()	()
21	Başka bir yerden daha iyi bir iş teklifi alırsam, çalıştığım örgütten ayrılmanın doğru olduğunu hissetmiyorum.	()	()	()	()	()
22	Bana bir örgüte sadık kalmanın değerine inanmam öğretildi.	()	()	()	()	()
23	İnsanların kariyerlerinin çoğunda tek bir örgütte kaldıkları zamanlarda işler daha iyiydi.	()	()	()	()	()
24	Artık bir örgüt adamı ya da örgüt kadını olmayı istemenin mantıklı olduğunu düşünmüyorum.	()	()	()	()	()

BÖLÜM D:

D1. Lütfen yukarıda yanıtladığınız sorulara göre, sizin kontrolünüzde olsaydı iş hayatınıza veya çalıştığınız örgüt (kurum, kuruluşa) yönelik neyi değiştirmek isterdiniz yazınız.

Katılımınız için teşekkürler.

Ek 3: İstatiksel Analizler

MEDYA ÇALIŞANLARININ DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGILARINA YÖNELİK GERÇEKLEŞTİRİLEN FARKLILIK ANALİZLERİ

Medya Çalışanlarının Duygusal Emek Düzeylerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması (t-Testi Sonuçları)

Bağımsız Örneklem t-testi								
	Varyans Eşitliği Levene's Testi		Ortalamaların Eşitliği t-testi					
	F	P	t	Df	p (2 kuyruk)	Ortalama Farklılık	Std.Hata Farklılığı	
YD	Varyanslar eşit	12,367	0,00	-1,58	387	0,115	Ortalamaların Eşitliği için t-testi	0,12463
	Varyanslar eşit değil			-1,571	365,464	0,117	-0,19689	0,12529
DD	Varyanslar eşit	0,485	0,486	-0,279	387	0,781	-0,01904	0,06832
	Varyanslar eşit değil			-0,278	384,228	0,781	-0,01904	0,06837
SD	Varyanslar eşit	1,302	0,255	1,021	387	0,308	0,13838	0,13558
	Varyanslar eşit değil			1,02	384,073	0,309	0,13838	0,1357
Grup İstatistiği								
	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma				Std. Hata Ortalaması
YD	Kadın	189	3,2989	1,34211				0,09762
	Erkek	200	3,4958	1,11064				0,07853
DD	Kadın	189	2,7447	0,68317				0,04969
	Erkek	200	2,7638	0,66414				0,04696
SD	Kadın	189	3,425	1,35743				0,09874
	Erkek	200	3,2867	1,31649				0,09309

Medya Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Algı Düzeylerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması (t-Testi Sonuçları)

Bağımsız Örneklem t-testi								
		Varyans Eşitliği Levene's Testi		Ortalamaların Eşitliği t-testi				
		F	p	t	Df	p (2 kuyruk)	Ortalama Farklılık	Std.Hata Farklılığı
DB	Varyanslar eşit	2,287	,131	,446	387	,656	,05656	,12693
	Varyanslar eşit değil			,445	380,898	,657	,05656	,12718
DVB	Varyanslar eşit	,018	,894	,963	387	,336	,10150	,10546
	Varyanslar eşit değil			,963	386,488	,336	,10150	,10540
NB	Varyanslar eşit	,290	,591	,220	387	,826	,02447	,11100
	Varyanslar eşit değil			,220	385,187	,826	,02447	,11104
Grup İstatistiği								
	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması			
DB	Kadın	189	2,5966	1,29555	,09424			
	Erkek	200	2,5400	1,20782	,08541			
DVB	Kadın	189	3,4429	1,02863	,07482			
	Erkek	200	3,3414	1,04976	,07423			
NB	Kadın	189	2,8995	1,10087	,08008			
	Erkek	200	2,8750	1,08785	,07692			

Medya Çalışanlarının Duygusal Emek Düzeylerinin Yaşa Göre Karşılaştırılması (ANOVA Testi Sonuçları)

Tukey Testi				ANOVA								
Bağımlı Değişken	Ortalama Farklılık (I-J)	Std. Hata	P		Kareler Toplamı	df	Ort.Kare	F	P			
				YD	Gruplararası	34,044	3	11,348	7,889	,000		
YD	18-30	31-40	,25582	,16844	,427	Grup İçi	553,830	385	1,439			
		41-50	,65463*	,17889	,002		Toplam	587,873	388			
		51 ve üzeri	,98692*	,25159	,001		Gruplararası	3,187	3			1,062
	31-40	18-30	-,25582	,16844	,427	DD	Grup İçi	172,367	385	,448		
		41-50	,39881*	,14478	,031		Toplam	175,555	388			
		51 ve üzeri	,73111*	,22860	,008		Gruplararası	28,074	3	9,358		
	41-50	18-30	-,65463*	,17889	,002	SD	Grup İçi	665,095	385	1,728		
		31-40	-,39881*	,14478	,031		Toplam	693,169	388			
		51 ve üzeri	,33230	,23640	,497							
	51 ve üzeri	18-30	-,98692*	,25159	,001							
		31-40	-,73111*	,22860	,008							
		41-50	-,33230	,23640	,497							
DD	18-30	31-40	,22052	,09397	,089							
		41-50	,14430	,09980	,471							
		50 ve üzeri	,30417	,14036	,134							
	31-40	18-30	-,22052	,09397	,089							
		41-50	-,07622	,08077	,781							
		51 ve üzeri	,08365	,12753	,913							
	41-50	18-30	-,14430	,09980	,471							
		31-40	,07622	,08077	,781							
		51 ve üzeri	,15987	,13188	,619							
	51 ve üzeri	18-30	-,30417	,14036	,134							
		31-40	-,08365	,12753	,913							
		41-50	-,15987	,13188	,619							
SD	18-30	31-40	,53958*	,18458	,019							
		4150	,16743	,19604	,828							
		51 ve üzeri	-,26692	,27571	,768							
	31-40	18-30	-,53958*	,18458	,019							
		41-50	-,37216	,15866	,090							
		51 ve üzeri	-,80650*	,25051	,008							
	41-50	18-30	-,16743	,19604	,828							
		31-40	,37216	,15866	,090							
		51 ve üzeri	-,43434	,25906	,337							
	51 ve üzeri	18-30	,26692	,27571	,768							
		31-40	,80650*	,25051	,008							
		41-50	,43434	,25906	,337							

*, The mean difference is significant at the 0.05 level.

Medya Çalışanlarının Duygusal Emek Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması (t-Testi Sonuçları)

Tukey Testi

Bağımlı Değişken		Ort.Fark (I-J)	Std. Hata	p	ANOVA							
						Toplam kareler	df	Ort.Kare	F	p		
DB	18-30	31-40	,23335	,17273	DB	Gruplar arası	23,756	3	7,919	5,235	,001	
		41-50	-,03530	,18345		Grup içi	582,410	385	1,513			
		51 ve üzeri	-,67341*	,25800		Toplam	606,166	388				
	31-40	18-30	-,23335	,17273	DVB	Gruplar arası	32,703	3	10,901	10,858	,000	
		41-50	-,26865	,14847		Grup içi	386,515	385	1,004			
		51 ve üzeri	-,90676*	,23442		Toplam	419,219	388				
	41-50	18-30	,03530	,18345	NB	Gruplar arası	38,575	3	12,858	11,653	,000	
		31-40	,26865	,14847		Grup içi	424,823	385	1,103			
		51 ve üzeri	-,63811*	,24243		Toplam	463,398	388				
	51 ve üzeri	18-30	,67341*	,25800								
		31-40	,90676*	,23442								
		41-50	,63811*	,24243								
DVB	18-30	31-40	-,38483*	,14071								
		41-50	,04861	,14944								
		51 ve üzeri	,59462*	,21018								
	31-40	18-30	,38483*	,14071								
		41-50	,43344*	,12095								
		51 ve üzeri	,97945*	,19097								
	41-50	18-30	-,04861	,14944								
		31-40	-,43344*	,12095								
		51 ve üzeri	,54601*	,19749								
	51 ve üzeri	18-30	-,59462*	,21018								
		31-40	-,97945*	,19097								
		41-50	-,54601*	,19749								
NB	18-30	31-40	,16238	,14752								
		41-50	-,45126*	,15667								
		51 ve üzeri	-,70942*	,22035								
	31-40	18-30	-,16238	,14752								
		41-50	-,61365*	,12680								
		51 ve üzeri	-,87181*	,20021								
	31-40	18-30	,45126*	,15667								
		31-40	,61365*	,12680								
		51 ve üzeri	-,25816	,20705								
	51 ve üzeri	18-30	,70942*	,22035								
		31-40	,87181*	,20021								
		41-50	,25816	,20705								

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Medya Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Algı Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması (t-Testi Sonuçları)

Tukey Testi					ANOVA								
Bağımlı Değişken		Ort. Farklılık (I-J)	Std. Hata	p		Toplam Kare	df	Ort. Kare	F	p			
DB	İlköğretim	Lise	-,43837	,43534	,916	DB	Gruplararası	17,259	5	3,452	2,245	,049	
		Ön lisans	,34167	,42689	,967			Toplam	588,907	383	1,538		
		Lisans	,01172	,40140	1,000								
		Yüksek Lisans	-,05000	,42354	1,000	DVB	Gruplararası		53,757	5	10,751	11,267	,000
		Doktora	-,45000	,52157	,955			Grup içi	365,462	383	,954		
	Lise	İlköğretim	,43837	,43534	,916	NB	Gruplararası		18,981	5	3,796	3,272	,007
		Ön lisans	,78004	,25344	,027			Grup içi	419,219	383	1,160		
		Lisans	,45009	,20764	,255				Toplam	444,417	383		
		Yüksek Lisans	,38837	,24776	,621								
		Doktora	-,01163	,39247	1,000								
	Ön lisans	İlköğretim	-,34167	,42689	,967								
		Lise	-,78004	,25344	,027								
		Lisans	-,32994	,18929	,504								
		Yüksek Lisans	-,39167	,23260	,543								
		Doktora	-,79167	,38308	,307								
	Lisans	İlköğretim	-,01172	,40140	1,000								
		Lise	-,45009	,20764	,255								
		Ön lisans	,32994	,18929	,504								
		Yüksek Lisans	-,06172	,18161	,999								
		Doktora	-,46172	,35445	,784								
	Yüksek Lisans	İlköğretim	,05000	,42354	1,000								
		Lise	-,38837	,24776	,621								
		Ön lisans	,39167	,23260	,543								
		Lisans	,06172	,18161	,999								
		Doktora	-,40000	,37935	,899								
	Doktora	İlköğretim	,45000	,52157	,955								
		Lise	,01163	,39247	1,000								
		Ön lisans	,79167	,38308	,307								
		Lisans	,46172	,35445	,784								
		Yüksek Lisans	,40000	,37935	,899								
DVB	İlköğretim	Lise	,52857	,34295	,638	DVB	Gruplararası	17,259	5	3,452	2,245	,049	
		Ön lisans	-,09841	,33629	1,000			Toplam	588,907	383	1,538		
		Lisans	,33992	,31621	,891								
		Yüksek Lisans	,90000	,33365	,078	NB	Gruplararası		18,981	5	3,796	3,272	,007
		Doktora	1,71538	,41088	,001			Grup içi	365,462	383	,954		
	Lise	İlköğretim	-,52857	,34295	,638	NB	Gruplararası		18,981	5	3,796	3,272	,007
		Ön lisans	-,62698	,19965	,022			Grup içi	419,219	383	1,160		
		Lisans	-,18865	,16357	,858				Toplam	444,417	383		
		Yüksek Lisans	,37143	,19518	,402								
		Doktora	1,18681	,30918	,002								
	Ön lisans	İlköğretim	,09841	,33629	1,000								
		Lise	,62698	,19965	,022								
		Lisans	,43833	,14912	,040								
		Yüksek Lisans	,99841	,18323	,000								
		Doktora	1,81380	,30178	,000								
	Lisans	İlköğretim	-,33992	,31621	,891								
		Lise	,18865	,16357	,858								
		Ön lisans	-,43833	,14912	,040								
		Yüksek Lisans	,56008	,14307	,001								
		Doktora	1,37547	,27922	,000								
	Yüksek Lisans	İlköğretim	-,90000	,33365	,078								
		Lise	-,37143	,19518	,402								
		Ön lisans	-,99841	,18323	,000								
		Lisans	-,56008	,14307	,001								
		Doktora	,81538	,29884	,072								
	Doktora	İlköğretim	-,71538	,41088	,001								
		Lise	-,18681	,30918	,002								
		Ön lisans	-,18138	,30178	,000								
		Lisans	-,137547	,27922	,000								
		Yüksek Lisans	-,81538	,29884	,072								
NB	İlköğretim	Lise	-,33953	,37818	,947	NB	Gruplararası	17,259	5	3,452	2,245	,049	
		Ön lisans	,26759	,37084	,979			Toplam	588,907	383	1,538		
		Lisans	-,04091	,34869	1,000								
		Yüksek Lisans	-,23333	,36793	,988	DVB	Gruplararası		53,757	5	10,751	11,267	,000
		Doktora	-,85385	,45309	,413			Grup içi	365,462	383	,954		
	Lise	İlköğretim	,33953	,37818	,947	NB	Gruplararası		18,981	5	3,796	3,272	,007
		Ön lisans	,60713	,22017	,067			Grup içi	419,219	383	1,160		
		Lisans	,29863	,18038	,562				Toplam	444,417	383		
		Yüksek Lisans	,10620	,21523	,996								
		Doktora	-,51431	,34094	,659								
	Ön lisans	İlköğretim	-,26759	,37084	,979								
		Lise	-,60713	,22017	,067								
		Lisans	-,30850	,16444	,419								
		Yüksek Lisans	-,50093	,20206	,133								
		Doktora	-,12144	,33279	,011								
	Lisans	İlköğretim	,04091	,34869	1,000								
		Lise	-,29863	,18038	,562								
		Ön lisans	,30850	,16444	,419								
		Yüksek Lisans	-,19242	,15777	,827								
		Doktora	-,81294	,30791	,090								
	Yüksek Lisans	İlköğretim	,23333	,36793	,988								
		Lise	-,10620	,21523	,996								
		Ön lisans	,50093	,20206	,133								
		Lisans	,19242	,15777	,827								
		Doktora	-,62051	,32954	,414								
	Doktora	İlköğretim	,85385	,45309	,413								
		Lise	,51431	,34094	,659								
		Ön lisans	1,12144	,33279	,011								
		Lisans	,81294	,30791	,090								
		Yüksek Lisans	,62051	,32954	,414								

*, The mean difference is significant at the 0.05 level.

Medya Çalışanlarının Duygusal EmekDüzeylerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması (t-Testi Sonuçları)

Bağımsız Örneklem t-testi								
		Varyans Eşitliği Levene's Testi		Ortalamaların Eşitliği t-testi				
		F	p	T	Df	p (2 kuyruk)	Ortalama Farklılık	Std.Hata Farklılığı
YD	Varyanslar eşit	,073	,787	-1,396	387	,164	-,17457	,12506
	Varyanslar eşit değil			-1,391	371,909	,165	-,17457	,12548
DD	Varyanslar eşit	,144	,704	,840	387	,402	,05749	,06845
	Varyanslar eşit değil			,840	377,854	,401	,05749	,06843
SD	Varyanslar eşit	11,401	,001	1,962	387	,051	,26576	,13547
	Varyanslar eşit değil			1,941	356,692	,053	,26576	,13692
Grup İstatistiği								
	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması			
YD	Evli	210	3,3198	1,20569	,08320			
	Bekar	179	3,4944	1,25668	,09393			
DD	Evli	210	2,7810	,67437	,04654			
	Bekar	179	2,7235	,67118	,05017			
SD	Evli	210	3,4762	1,24667	,08603			
	Bekar	179	3,2104	1,42513	,10652			

Medya Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması (t-Testi Sonuçları)

Bağımsız Örneklem t-testi								
		Varyans Eşitliği Levene's Testi		Ortalamaların Eşitliği t-testi				
		F	p	T	Df	p (2 kuyruk)	Ortalama Farklılık	Std.Hata Farklılığı
DB	Varyanslar eşit	,097	,755	-,034	387	,973	-,00436	,097
	Varyanslar eşit değil			-,034	377,806	,973	-,00436	
DVB	Varyanslar eşit	9,046	,003	-2,226	387	,027	-,23417	9,046
	Varyanslar eşit değil			-2,197	351,034	,029	-,23417	
NB	Varyanslar eşit	2,789	,096	3,616	387	,000	,39586	2,789
	Varyanslar eşit değil			3,593	366,248	,000	,39586	
Grup İstatistiği								
	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması			
DB	Evli	210	2,5655	1,25401	,08654			
	Bekar	179	2,5698	1,24860	,09332			
DVB	Evli	210	3,2830	,95274	,06575			
	Bekar	179	3,5172	1,12232	,08389			
NB	Evli	210	3,0690	1,03642	,07152			
	Bekar	179	2,6732	1,12119	,08380			

Medya Çalışanlarının Duygusal Emek Düzeylerinin Çalıştıkları Medya Kuruluşuna Göre Karşılaştırılması (ANOVA Testi Sonuçları)

Tukey Testi												
Bağımlı Değişken		Ort. Farklılık(I-J)	Std. Hata	p	ANOVA							
						Toplam Kare	df	Ort. Kare	F	p		
YD	Radyo	Televizyon	,10999	,19597	,943	YD	Gruplararası	12,180	3	4,060	2,715	,045
		Gazete	-,11951	,19859	,931		Grup içi	575,693	385	1,495		
		Dergi	,47176	,25369	,247		Toplam	587,873	388			
	Televizyon	Radyo	-,10999	,19597	,943	DD	Gruplararası	2,439	3	,813	1,808	,145
		Gazete	-,22949	,14258	,374		Grup içi	173,116	385	,450		
		Dergi	,36178	,21272	,325		Toplam	175,555	388			
	Gazete	Radyo	,11951	,19859	,931	SD	Gruplararası	30,264	3	10,088	5,859	,001
		Televizyon	,22949	,14258	,374		Grup içi	662,905	385	1,722		
		Dergi	,59127*	,21514	,032		Toplam	693,169	388			
	Dergi	Radyo	-,47176	,25369	,247							
		Televizyon	-,36178	,21272	,325							
		Gazete	-,59127*	,21514	,032							
DD	Radyo	Televizyon	-,00462	,10746	1,000							
		Gazete	-,13365	,10890	,610							
		Dergi	,10920	,13912	,861							
	Televizyon	Radyo	,00462	,10746	1,000							
		Gazete	-,12903	,07818	,352							
		Dergi	,11382	,11665	,763							
	Gazete	Radyo	,13365	,10890	,610							
		Televizyon	,12903	,07818	,352							
		Dergi	,24286	,11797	,169							
	Dergi	Radyo	-,10920	,13912	,861							
		Televizyon	-,11382	,11665	,763							
		Gazete	-,24286	,11797	,169							
SD	Radyo	Televizyon	-,37341	,21029	,287							
		Gazete	-,81227*	,21310	,001							
		Dergi	-,32021	,27223	,642							
	Televizyon	Radyo	,37341	,21029	,287							
		Gazete	-,43886*	,15299	,022							
		Dergi	,05320	,22826	,996							
	Gazete	Radyo	,81227*	,21310	,001							
		Televizyon	,43886*	,15299	,022							
		Dergi	,49206	,23086	,145							
	Dergi	Radyo	,32021	,27223	,642							
		Televizyon	-,05320	,22826	,996							
		Gazete	-,49206	,23086	,145							

Medya Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalıştıkları Medya Kuruluşuna Göre Karşılaştırılması (ANOVA Testi Sonuçları)

Tukey Testi					ANOVA							
Bağımlı Değişken			Ort. Farklılık (I-J)	Std. Hata	p		Toplam Kare	df	Ort.Kare	F	p	
DB	Radyo	Televizyon	-,06399	,20030	,989	DB	Gruplararası	4,726	3	1,575	1,008	,389
		Gazete	-,27102	,20298	,541		Grup içi	601,440	385	1,562		
		Dergi	-,24245	,25930	,786		Toplam	606,166	388			
	Televizyon	Radyo	,06399	,20030	,989	DVB	Gruplararası	11,885	3	3,962	3,744	,011
		Gazete	-,20703	,14573	,487		Grup içi	407,334	385	1,058		
		Dergi	-,17846	,21742	,845		Toplam	419,219	388			
	Gazete	Radyo	,27102	,20298	,541	NB	Gruplararası	5,962	3	1,987	1,673	,172
		Televizyon	,20703	,14573	,487		Grup içi	457,437	385	1,188		
		Dergi	,02857	,21989	,999		Toplam	463,398	388			
	Dergi	Radyo	,24245	,25930	,786							
		Televizyon	,17846	,21742	,845							
		Gazete	-,02857	,21989	,999							
DVB	Radyo	Televizyon	,11209	,16484	,905							
		Gazete	,45290*	,16704	,035							
		Dergi	,25903	,21339	,618							
	Televizyon	Radyo	-,11209	,16484	,905							
		Gazete	,34082*	,11993	,024							
		Dergi	,14694	,17893	,844							
	Gazete	Radyo	-,45290*	,16704	,035							
		Televizyon	-,34082*	,11993	,024							
		Dergi	-,19388	,18096	,707							
	Dergi	Radyo	-,25903	,21339	,618							
		Televizyon	-,14694	,17893	,844							
		Gazete	,19388	,18096	,707							
NB	Radyo	Televizyon	-,32314	,17468	,252							
		Gazete	-,39203	,17702	,121							
		Dergi	-,28251	,22614	,596							
	Televizyon	Radyo	,32314	,17468	,252							
		Gazete	-,06889	,12709	,949							
		Dergi	,04063	,18962	,997							
	Gazete	Radyo	,39203	,17702	,121							
		Televizyon	,06889	,12709	,949							
		Dergi	,10952	,19177	,941							
	Dergi	Radyo	,28251	,22614	,596							
		Televizyon	-,04063	,18962	,997							
		Gazete	-,10952	,19177	,941							

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Medya Çalışanlarının Duygusal Emek Düzeylerinin Çalıştıkları Medya Kuruluşundaki Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması (ANOVA Testi Sonuçları)

Tukey Testi					ANOVA								
Bağımlı Değişken		Ort.Farklılık (I-J)	Std. Hata	P		Toplam kare	df	Ort.Kare	F	p			
YD	0-5 yıl	6-10 yıl	,24132	,15062	,379	YD	Gruplararası	32,976	3	10,992	7,627	,000	
		11-15 yıl	,79519*	,18135	,000		Grup içi	554,897	385	1,441			
		16 yıl ve üzeri	,55168*	,17680	,010		Toplam	587,873	388				
	6-10 yıl	0-5 yıl	-,24132	,15062	,379	DD	Gruplararası	1,674	3	,558	1,236	,296	
		11-15 yıl	,55386*	,18665	,017		Grup içi	173,880	385	,452			
		16 yıl ve üzeri	,31036	,18223	,323		Toplam	175,555	388				
	11-15 yıl	0-5 yıl	-,79519*	,18135	,000	SD	Gruplararası	18,159	3	6,053	3,452	,017	
		6-10 yıl	-,55386*	,18665	,017		Grup içi	675,009	385	1,753			
		16 yıl ve üzeri	-,24351	,20835	,647		Toplam	693,169	388				
	16 yıl ve üzeri	0-5 yıl	-,55168*	,17680	,010								
		6-10 yıl	-,31036	,18223	,323								
		1115 yıl	,24351	,20835	,647								
DD	0-5 yıl	6-10 yıl	,08533	,08432	,742								
		11-15 yıl	-,01276	,10152	,999								
		16 yıl ve üzeri	,16625	,09897	,336								
	610 yıl	0-5 yıl	-,08533	,08432	,742								
		11-15 yıl	-,09809	,10448	,784								
		16 yıl ve üzeri	,08092	,10201	,858								
	11-15 yıl	0-5 yıl	,01276	,10152	,999								
		6-10 yıl	,09809	,10448	,784								
		16 yıl ve üzeri	,17901	,11663	,418								
	16 yıl ve üzeri	0-5 yıl	-,16625	,09897	,336								
		6-10 yıl	-,08092	,10201	,858								
		1115 yıl	-,17901	,11663	,418								
SD	0-5 yıl	6-10 yıl	,13618	,16613	,845								
		11-15 yıl	-,21380	,20002	,709								
		16 yıl ve üzeri	-,47301	,19500	,074								
	6-10 yıl	0-5 yıl	-,13618	,16613	,845								
		11-15 yıl	-,34998	,20586	,325								
		16 yıl ve üzeri	-,60919*	,20098	,014								
	11-15 yıl	0-5 yıl	,21380	,20002	,709								
		6-10 yıl	,34998	,20586	,325								
		16 yıl ve üzeri	-,25921	,22979	,672								
	16 yıl ve üzeri	0-5 yıl	,47301	,19500	,074								
		6-10 yıl	,60919*	,20098	,014								
		11-15 yıl	,25921	,22979	,672								

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Medya Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çalıştıkları Medya Kuruluşundaki Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması (ANOVA Testi Sonuçları)

Tukey Testi					ANOVA							
Bağımlı Değişken			Ort. Farklılık (I-J)	Std. Hata	p		Toplam kare	df	Ort. Kare	F	p	
DB	0-5 yıl	6-10 yıl	,12630	,15532	,848	DB	Gruplararası	16,155	3	5,385	3,514	,015
		11-15 yıl	-,25868	,18700	,511		Grup içi	590,011	385	1,532		
		16 yıl ve üzeri	-,42563	,18231	,092		Toplam	606,166	388			
	6-10 yıl	0-5 yıl	-,12630	,15532	,848	DVB	Gruplararası	15,442	3	5,147	4,908	,002
		11-15 yıl	-,38498	,19247	,190		Grup içi	403,777	385	1,049		
		16 yıl ve üzeri	-,55193*	,18791	,018		Toplam	419,219	388			
	11-15 yıl	0-5 yıl	,25868	,18700	,511	NB	Gruplararası	36,117	3	12,039	10,848	,000
		6-10 yıl	,38498	,19247	,190		Grup içi	427,281	385	1,110		
		16 yıl ve üzeri	-,16695	,21484	,865		Toplam	463,398	388			
	16 yıl ve üzeri	0-5 yıl	,42563	,18231	,092							
		6-10 yıl	,55193*	,18791	,018							
		11-15 yıl	,16695	,21484	,865							
DVB	0-5 yıl	6-10 yıl	-,11472	,12849	,809							
		11-15 yıl	,09489	,15470	,928							
		16 yıl ve üzeri	,46462*	,15081	,012							
	6-10 yıl	05 yıl	,11472	,12849	,809							
		11-15 yıl	,20961	,15922	,553							
		16 yıl ve üzeri	,57934*	,15545	,001							
	11-15 yıl	0-5 yıl	-,09489	,15470	,928							
		6-10 yıl	-,20961	,15922	,553							
		16 yıl ve üzeri	,36973	,17773	,161							
	16 yıl ve üzeri	0-5 yıl	-,46462*	,15081	,012							
		6-10 yıl	-,57934*	,15545	,001							
		11-15 yıl	-,36973	,17773	,161							
NB	0-5 yıl	6-10 yıl	-,16098	,13217	,616							
		11-15 yıl	-,54232*	,15914	,004							
		16 yıl ve üzeri	-,80693*	,15514	,000							
	6-10 yıl	0-5 yıl	,16098	,13217	,616							
		11-15 yıl	-,38134	,16379	,093							
		16 yıl ve üzeri	-,64595*	,15991	,000							
	11-15 yıl	0-5 yıl	,54232*	,15914	,004							
		6-10 yıl	,38134	,16379	,093							
		16 yıl ve üzeri	-,26461	,18283	,471							
	16 yıl ve üzeri	0-5 yıl	,80693*	,15514	,000							
		6-10 yıl	,64595*	,15991	,000							
		11-15 yıl	,26461	,18283	,471							

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Medya Çalışanlarının Duygusal Emek Düzeylerinin Benzer Sektör Deneyim Durumuna Göre Karşılaştırılması (t-testi Sonuçları)

Bağımsız Örneklem t-testi								
		Varyans Eşitliği Levene's Testi		Ortalamaların Eşitliği t-testi				
		F	p	T	Df	p (2 kuyruk)	Ortalama Farklılık	Std.Hata Farklılığı
YD	Varyanslar eşit	5,634	,018	-1,539	387	,125	-,27114	,17617
	Varyanslar eşit değil			-1,694	83,370	,094	-,27114	,16003
DD	Varyanslar eşit	6,902	,009	-,638	387	,524	-,06154	,09651
	Varyanslar eşit değil			-,812	99,273	,419	-,06154	,07577
SD	Varyanslar eşit	,184	,668	,268	387	,789	,05150	,19186
	Varyanslar eşit değil			,260	74,703	,795	,05150	,19786
Grup İstatistiği								
	Benzer Sektör Deneyimi	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması			
YD	Evet	332	3,3604	1,25049	,06863			
	Hayır	57	3,6316	1,09142	,14456			
DD	Evet	332	2,7455	,69904	,03836			
	Hayır	57	2,8070	,49330	,06534			
SD	Evet	332	3,3614	1,32951	,07297			
	Hayır	57	3,3099	1,38853	,18392			

Medya Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Benzer Sektör Deneyim Durumuna Göre Karşılaştırılması (t-testi Sonuçları)

Bağımsız Örneklem t-testi								
		Varyans Eşitliği Levene's Testi		Ortalamaların Eşitliği t-testi				
		F	p	T	Df	p (2 kuyruk)	Ortalama Farklılık	Std.Hata Farklılığı
DB	Varyanslar eşit	3,550	,060	,670	387	,503	,12018	,17933
	Varyanslar eşit değil			,751	84,909	,455	,12018	,16001
DVB	Varyanslar eşit	,013	,908	-,908	387	,364	-,13535	,14906
	Varyanslar eşit değil			-,921	77,402	,360	-,13535	,14692
NB	Varyanslar eşit	,108	,743	2,550	387	,011	,39678	,15559
	Varyanslar eşit değil			2,545	76,361	,013	,39678	,15594
Grup İstatistiği								
	Benzer Sektör Deneyimi	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması			
DB	Evet	332	2,5851	1,27657	,07006			
	Hayır	57	2,4649	1,08607	,14385			
DVB	Evet	332	3,3709	1,04271	,05723			
	Hayır	57	3,5063	1,02166	,13532			
NB	Evet	332	2,9450	1,08468	,05953			
	Hayır	57	2,5482	1,08812	,14413			

Medya Çalışanlarının Duygusal Emek Düzeylerinin Toplam Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması (ANOVA Testi Sonuçları)

Tukey Testi

Tukey Testi				ANOVA								
Bağımlı Değişken		Ort. Farklılık(I-J)	Std. Hata	p		Toplam Kare	df	Ort.Kare	F	p		
YD	0-10 yıl	11-20 yıl	,19965	,14364	,506	YD	Gruplararası	45,782	3	15,261	10,838	,000
		21-30 yıl	,49877*	,16677	,016		Grup içi	542,092	385	1,408		
		31 yıl ve üzeri	1,21252*	,22508	,000		Toplam	587,873	388			
	11-20 yıl	0-10 yıl	-,19965	,14364	,506	DD	Gruplararası	4,172	3	1,391	3,124	,026
		21-30 yıl	,29911	,16609	,274		Grup içi	171,382	385	,445		
		31 yıl ve üzeri	1,01287*	,22457	,000		Toplam	175,555	388			
	21-30 yıl	0-10 yıl	-,49877*	,16677	,016	SD	Gruplararası	38,881	3	12,960	7,626	,000
		11-20 yıl	-,29911	,16609	,274		Grup içi	654,288	385	1,699		
		31 yıl ve üzeri	,71376*	,24003	,016		Toplam	693,169	388			
	31 yıl ve üzeri	0-10 yıl	-1,21252*	,22508	,000							
		11-20 yıl	-1,01287*	,22457	,000							
		21-30 yıl	-,71376*	,24003	,016							
DD	0-10 yıl	11-20 yıl	,06341	,08077	,861							
		21-30 yıl	,10494	,09377	,678							
		31 yıl ve üzeri	,38333*	,12655	,014							
	11-20 yıl	0-10 yıl	-,06341	,08077	,861							
		21-30 yıl	,04153	,09339	,971							
		31 yıl ve üzeri	,31993	,12627	,056							
	21-30 yıl	0-10 yıl	-,10494	,09377	,678							
		11-20 yıl	-,04153	,09339	,971							
		31 yıl ve üzeri	,27840	,13496	,167							
	31 yıl ve üzeri	0-10 yıl	-,38333*	,12655	,014							
		11-20 yıl	-,31993	,12627	,056							
		21-30 yıl	-,27840	,13496	,167							
SD	0-10 yıl	2	,54611*	,15781	,003							
		21-30 yıl	,29383	,18322	,378							
		31 yıl ve üzeri	-,48219	,24727	,209							
	11-20 yıl	0-10 yıl	-,54611*	,15781	,003							
		21-30 yıl	-,25228	,18247	,511							
		31 yıl ve üzeri	-1,02830*	,24672	,000							
	21-30 yıl	0-10 yıl	-,29383	,18322	,378							
		11-20 yıl	,25228	,18247	,511							
		31 yıl ve üzeri	-,77601*	,26370	,018							
	31 yıl ve üzeri	0-10 yıl	,48219	,24727	,209							
		11-20 yıl	1,02830*	,24672	,000							
		21-30 yıl	,77601*	,26370	,018							

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Medya Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Toplam Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması (ANOVA Testi Sonuçları)

Tukey Testi

					ANOVA								
Bağımlı Değişken			Ort.Farklılık (I-J)	Std. Hata	p			Toplam kare	df	Ort.Kare	F	p	
DB	0-10 yıl	11-20 yıl	,10141	,14645	,900	DB	Gruplararası	42,652	3	14,217	9,713	,000	
		21-30 yıl	-,02654	,17004	,999		Grup içi	563,514	385	1,464			
		31 yıl ve üzeri	-1,10899*	,22948	,000		Toplam	606,166	388				
	11-20 yıl	0-10 yıl	-,10141	,14645	,900	DVB	Gruplararası	19,665	3	6,555	6,316	,000	
		21-30 yıl	-,12795	,16934	,874		Grup içi	399,554	385	1,038			
		31 yıl ve üzeri	-1,21040*	,22897	,000		Toplam	419,219	388				
	21-30 yıl	0-10 yıl	,02654	,17004	,999	NB	Gruplararası	33,420	3	11,140	9,975	,000	
		11-20 yıl	,12795	,16934	,874		Grup içi	429,978	385	1,117			
		31 yıl ve üzeri	-1,08245*	,24472	,000		Toplam	463,398	388				
	31 yıl ve üzeri	0-10 yıl	1,10899*	,22948	,000								
		11-20 yıl	1,21040*	,22897	,000								
		21-30 yıl	1,08245*	,24472	,000								
DVB	0-10 yıl	11-20 yıl	-,08942	,12332	,887								
		21-30 yıl	,16543	,14318	,655								
		31 yıl ve üzeri	,71943*	,19323	,001								
	11-20 yıl	0-10 yıl	,08942	,12332	,887								
		21-30 yıl	,25485	,14259	,281								
		31 yıl ve üzeri	,80884*	,19280	,000								
	21-30 yıl	0-10 yıl	-,16543	,14318	,655								
		11-20 yıl	-,25485	,14259	,281								
		31 yıl ve üzeri	,55399*	,20607	,037								
	31 yıl ve üzeri	0-10 yıl	-,71943*	,19323	,001								
		11-20 yıl	-,80884*	,19280	,000								
		21-30 yıl	-,55399*	,20607	,037								
NB	0-10 yıl	11-20 yıl	-,13603	,12793	,712								
		21-30 yıl	-,41790*	,14853	,026								
		31 yıl ve üzeri	-1,02646*	,20045	,000								
	11-20 yıl	0-10 yıl	,13603	,12793	,712								
		21-30 yıl	-,28187	,14792	,227								
		31 yıl ve üzeri	-,89042*	,20001	,000								
	21-30 yıl	0-10 yıl	,41790*	,14853	,026								
		11-20 yıl	,28187	,14792	,227								
		31 yıl ve üzeri	-,60855*	,21377	,024								
	31 yıl ve üzeri	0-10 yıl	1,02646*	,20045	,000								
		11-20 yıl	,89042*	,20001	,000								
		21-30 yıl	,60855*	,21377	,024								

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Medya Çalışanlarının Duygusal Emek Düzeylerinin Şu andaki Çalışma Pozisyonu Değişkenine Göre Karşılaştırılması (t- testi Sonuçları)

Bağımsız Örneklem t-testi								
		Varyans Eşitliği Levene's Testi		Ortalamaların Eşitliği t-testi				
		F	p	T	Df	p (2 kuyruk)	Ortalama Farklılık	Std.Hata Farklılığı
YD	Varyanslar eşit	2,132	,145	-1,081	387	,280	-,15021	,13894
	Varyanslar eşit değil			-1,139	220,355	,256	-,15021	,13183
DD	Varyanslar eşit	1,536	,216	-,376	387	,707	-,02856	,07602
	Varyanslar eşit değil			-,395	218,929	,693	-,02856	,07235
SD	Varyanslar eşit	17,098	,000	4,508	387	,000	,66395	,14728
	Varyanslar eşit değil			4,967	244,297	,000	,66395	,13367
Grup İstatistiği								
	Şu andaki pozisyon	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması			
YD	Yönetmel	109	3,2920	1,12586	,10784			
	Yönetmel olmayan	280	3,4423	1,26888	,07583			
DD	Yönetmel	109	2,7339	,61921	,05931			
	Yönetmel olmayan	280	2,7625	,69324	,04143			
SD	Yönetmel	109	3,8318	1,10053	,10541			
	Yönetmel olmayan	280	3,1679	1,37538	,08219			

Medya Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Şu andaki Çalışma Pozisyonu Değişkenine Göre Karşılaştırılması (t- testi Sonuçları)

Bağımsız Örneklem t-testi								
		Varyans Eşitliği Levene's Testi		Ortalamaların Eşitliği t-testi				
		F	p	T	Df	p (2 kuyruk)	Ortalama Farklılık	Std.Hata Farklılığı
DB	Varyanslar eşit	11,233	,001	4,599	387	,000	,63276	,13758
	Varyanslar eşit değil			4,272	171,254	,000	,63276	,14811
DVB	Varyanslar eşit	2,155	,143	-7,253	387	,000	-,79959	,11025
	Varyanslar eşit değil			-7,500	211,333	,000	-,79959	,10661
NB	Varyanslar eşit	3,556	,060	5,012	387	,000	,60006	,11971
	Varyanslar eşit değil			5,309	222,852	,000	,60006	,11303
Grup İstatistiği								
	Şu andaki Pozisyon	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması			
DB	Yönetsel	109	3,0229	1,36784	,13102			
	Yönetsel olmayan	280	2,3902	1,15576	,06907			
DVB	Yönetsel	109	2,8152	,92322	,08843			
	Yönetsel olmayan	280	3,6148	,99642	,05955			
NB	Yönetsel	109	3,3188	,96157	,09210			
	Yönetsel olmayan	280	2,7188	1,09624	,06551			

Ek 4. Hipotez Değerlendirmeleri

HİPOTEZLER	SONUÇ
H1: Çalışanların duygusal emek davranışlarına ilişkin algısı demografik özelliklerine göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir	Kabul edildi.
H1a: Yüzeysel davranış cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edildi
H1b: Derinden davranış cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red edildi.
H1c: Samimi davranış cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red edildi.
H1ç: Yüzeysel davranış yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edildi.
H1d: Derinden davranış yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red edildi.
H1e: Samimi davranış yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edildi.
H1f: Yüzeysel davranış medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red edildi.
H1g: Derinden davranış medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red edildi.
H1ğ: Samimi davranış medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red edildi.
H1h: Yüzeysel davranış eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edildi.
H1ı: Derinden davranış eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red edildi.
H1i: Samimi davranış eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edildi.
H1j: Yüzeysel davranış çalışılan medya kuruluşuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edildi.
H1k: Derinden davranış çalışılan medya kuruluşuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red edildi.
H1l: Samimi davranış çalışılan medya kuruluşuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edildi.
H1m: Yüzeysel davranış çalışılan örgütteki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edildi.
H1n: Derinden davranış çalışılan örgütteki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red edildi.
H1o: Samimi davranış çalışılan örgütteki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edildi.
H1ö: Yüzeysel davranış benzer sektör deneyimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red edildi.
H1p: Derinden davranış benzer sektör deneyimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red edildi.
H1r: Samimi davranış benzer sektör deneyimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red edildi.
H1s: Yüzeysel davranış toplam hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edildi.
H1ş: Derinden davranış toplam hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edildi.
H1t: Samimi davranış toplam hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edildi.
H1u: Yüzeysel davranış mesleki kadro (pozisyona) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red edildi.
H1ü: Derinden davranış mesleki kadro (pozisyona) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red edildi.
H1v: Samimi davranış mesleki kadro (pozisyona) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edildi.
H2: Çalışanların örgütsel bağlılıklarına ilişkin algısı demografik özelliklerine göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul edildi.
H2a: Duygusal bağlılık cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red edildi.
H2b: Devam bağlılığı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red edildi.
H2c: Normatif cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red edildi.
H2ç: Duygusal bağlılık yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edildi.
H2d: Devam bağlılığı yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edildi.
H2e: Normatif bağlılık yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edildi.
H2f: Duygusal bağlılık medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red edildi.

H_{2g}: Devam bağılılığı medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edildi.
H_{2g}: Normatif bağılılık medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir	Kabul edildi.
H_{2h}: Duygusal bağılılık eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edildi.
H_{2i}: Devam bağılılığı eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edildi.
H_{2i}: Normatif bağılılık eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edildi.
H_{2j}: Duygusal bağılılık çalışılan medya kuruluşuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red edildi.
H_{2k}: Devam bağılılığı çalışılan medya kuruluşuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edildi.
H_{2j}: Normatif bağılılık çalışılan medya kuruluşuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red edildi.
H_{2m}: Duygusal bağılılık çalışılan örgütteki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edildi.
H_{2n}: Devam bağılılığı çalışılan örgütteki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edildi.
H_{2o}: Normatif bağılılık çalışılan örgütteki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir	Kabul edildi.
H_{2o}: Duygusal bağılılık benzer sektör deneyimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red edildi.
H_{2p}: Devam bağılılığı benzer sektör deneyimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Red edildi.
H_{2r}: Normatif bağılılık benzer sektör deneyimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edildi.
H_{2s}: Duygusal bağılılık toplam hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edildi.
H_{2s}: Devam bağılılığı toplam hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edildi.
H_{2t}: Normatif bağılılık toplam hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edildi.
H_{2u}: Duygusal bağılılık mesleki kadro (pozisyona) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edildi.
H_{2u}: Devam bağılılığı mesleki kadro (pozisyona) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edildi.
H_{2v}: Normatif bağılılık mesleki kadro (pozisyona) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul edildi.
H₃: Çalışanların duygusal emek davranışlarının örgütsel bağılılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edildi.
H_{3a}: Yüzeysel davranışın duygusal bağılılık üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul edildi.
H_{3b}: Yüzeysel davranışın devam bağılılığı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul edildi.
H_{3c}: Yüzeysel davranışın normatif bağılılık üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul edildi.
H_{3ç}: Derinden davranışın duygusal bağılılık üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Red edildi.
H_{3d}: Derinden davranışın devam bağılılığı üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Red edildi.
H_{3e}: Derinden davranışın normatif bağılılık üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Red edildi.
H_{3f}: Samimi davranışın duygusal bağılılık üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul edildi.
H_{3g}: Samimi davranışın devam bağılılığı üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul edildi.
H_{3g}: Samimi davranışın normatif bağılılık üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır	Kabul edildi.

ÖZGEÇMİŞ

Nurgül SOYDAŞ

Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım bölümünde lisans ve yüksek lisans eğitimi almıştır. İstanbul Üniversitesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı'nda doktora eğitimine devam etmektedir. 2013 yılında Düzce Üniversitesi Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Programında öğretim görevlisi olarak çalışmaya başlamıştır. Soydaş, Türkiye Halkla İlişkiler Derneği 14. Altın Pusula Ödülü, Kredi Kayıt Bürosu Hayal Edin Gerçekleştirilelim Sosyal Sorumluluk Yarışması 2016 yılı itibariyle dört yıl üst üste Proje Ödülü, Bursa Halkla İlişkiler Derneği Halkla İlişkiler Çalışmaları 2016 ve 2017 yılı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Proje Yarışması Proje Ödülü, Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar ve Proje Geliştirme 2016, 2017, 2018 yılları Kurumsal Sosyal Sorumluluk Proje Ödülü olmak üzere bireysel ve kurumsal ödüllere sahiptir. #İletişimBence Dumandan Hashtag' e İletişim ve Uygarlık Geliştiren İnsandan İletişim Yapan İnsana “Teori ve Uygulamalarla Kurumsal İletişim Hikâyeleri” kitaplarının yazarıdır. Soydaş, ulusal ve uluslararası birçok projede yürütücü olarak bulunmuş; kongre, çalıştay, seminer gibi çok sayıda bilimsel toplantının düzenleme ekibinde yer almıştır. Akademik olarak birçok ulusal ve uluslararası makale, bildiri ve kitap bölümleri yayımlanmıştır.