

**T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İşletme Anabilim Dalı

**ÖRGÜTSEL GÜVEN VE DUYGUSAL EMEĞİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: SOSYAL GÜVENLİK
KURUMUNDA BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Barış YARDIMCI

**Danışman
Doç. Dr. Hakan YILDIRIM**

İstanbul – 2023

TEZ TANITIM FORMU

YAZAR ADI SOYADI : Barış YARDIMCI

TEZİN DİLİ : Türkçe

TEZİN ADI : Örgütsel Güven ve Duygusal Emegin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sosyal Güvenlik Kurumunda Bir Uygulama

ENSTİTÜ : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

ANABİLİM DALI : İşletme Ana Bilim Dalı

TEZİN TÜRÜ : Yüksek Lisans

TEZİN TARİHİ : 27.04.2023

SAYFA SAYISI : 123

TEZ DANIŞMANI : Doç. Dr. Hakan YILDIRIM

DİZİN TERİMLERİ : Duygusal Emek, Örgütsel Güven, Örgütsel bağlılık

TÜRKÇE ÖZET : Örgütlerde yönetilmesi en zor varlık olarak kabul edilen insan kaynağı, etkin ve doğru yönetilmediği takdirde başarısızlığa yol açabilmektedir. Örgütsel güven ve duygusal emegin, örgütsel bağlılık davranışına olan etkisini ortaya koymaktır. Bu araştırma çerçevesinde çalışanlarda örgütsel bağlılığın, örgütsel güven ve duygusal emek ile ilişkisinin değerlendirilmesi, bunun yanı sıra çalışanlarda örgütsel güven, duygusal emek, örgütsel bağlılık düzeyinin (örgütsel bağlılık düzeyi bazı demografik değişkenler (çalışanın cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, eğitim düzeyi, çalışma süresi, iş sorumlulukları) temel alınarak incelenmiştir.) bazı demografik değişkenlere (çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, görev) göre incelenmiştir.

DAĞITIM LİSTESİ : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İmzası

Barış YARDIMCI

**T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İşletme Anabilim Dalı

**ÖRGÜTSEL GÜVEN VE DUYGUSAL EMEĞİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: SOSYAL GÜVENLİK
KURUMUNDA BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Barış YARDIMCI

Danışman

Doç. Dr. Hakan YILDIRIM

İstanbul – 2023

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Barış YARDIMCI

.../.../2023



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Barış YARDIMCI' nın “Örgütsel Güven ve Duygusal Emeğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sosyal Güvenlik Kurumunda Bir Uygulama” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Dr. Öğr. Üyesi Zekeriya ŞAHİN

Üye

Doç. Dr. Hakan YILDIRIM

(Danışman)

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Metin YILDIRIM

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.... / / 2023

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu tez çalışmasında, örgütsel güven ve duygusal emek davranışlarının örgütsel bağlılık davranışına olan etkisi incelenmiştir. Araştırma İstanbul'da bulunan bir sosyal güvenlik kurumunda yürütülmüştür. Çalışmada demografik bilgiler, duygusal emek, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığa yönelik soruların yer aldığı 45 soruluk anket yer almaktadır. İstanbul'da Sosyal Güvenlik Kurumunda görev yapan çalışanlardan toplanan 184 anket SPSS 25 (IBM SPSS Statistics) paket programı ile analiz edilmiş ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Verilerin analiz edilmesinde t-testi, Anova, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Karşılaştırma testleri neticesinde çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi ve görevlerine göre istatistiksel olarak önemli farklılıklar saptanmıştır. Ayrıca Gerçekleştirilen analiz sonucunda örgütsel güven ve duygusal emek örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Örgüte olan güven arttıkça örgütsel bağlılık da artmaktadır. Aynı şekilde çalışanların duygusal emek davranışı arttıkça örgüte olan bağlılıkları da artmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel güven, duygusal emek, örgütsel bağlılık

SUMMARY

In this thesis, the effects of organizational trust and emotional labor behaviors on organizational commitment behavior were examined. The research was conducted in a social security institution located in Istanbul. In the study, there is a 45-question questionnaire that includes questions about demographic information, emotional labor, organizational trust and organizational commitment. 184 questionnaires collected from employees working in the Social Security Institution in Istanbul were analyzed with the SPSS 25 (IBM SPSS Statistics) package program and studied with a confidence level of 95%. T-test, Anova, correlation and regression analyzes were used to analyze the data. As a result of the comparison tests, statistically significant differences were determined according to the gender, marital status, age, education level, working time and duties of the employees. In addition, as a result of the analysis carried out, organizational trust and emotional labor affect organizational commitment positively. As the trust in the organization increases, organizational commitment also increases. Likewise, as the emotional labor behavior of the employees increases, their commitment to the organization also increases.

Keywords: Organizational trust, emotional labor, organizational commitment

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
ÖNSÖZ.....	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL GÜVEN

1.1. Örgütsel Güven Kavram ve Tanımı	5
1.2. Örgütsel Güven Modelleri	7
1.2.1. Mishra'nın Güven Modeli	7
1.2.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli	8
1.2.3. Shcokley-Zabalak, Ellis ve Winograd Güven Modeli.....	10
1.2.4. Mayer, Davis, Schoorman'ın Güven Modeli	10
1.2.5. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner'in Güven Modeli	11
1.3. Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler	12
1.4. Örgütsel Güvenin Boyutları	14
1.4.1. İş Arkadaşlarına Güven	15
1.4.2. Yöneticiye Güven	16
1.4.3. Örgüte Güven	18
1.5. Örgütsel Güvenin Sonuçları.....	19

İKİNCİ BÖLÜM DUYGUSAL EMEK

2.1. Duygusal Emek Kavram ve Tanımı.....	22
2.2. Duygusal Emek Yaklaşımları	24
2.2.1. Hochschild Yaklaşımı (1983).....	24
2.2.2. Ashforth ve Humprey Yaklaşımı (1993).....	26
2.2.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı (1996)	28
2.2.4. Grandey Yaklaşımı (2000)	29
2.3. Duygusal Emegi Etkileyen Faktörler.....	31
2.4. Duygusal Emek Davranışları	34
2.4.1. Yüzeysel Davranış	34
2.4.2. Derinlemesine Davranış	35
2.4.3. Samimi Davranış	36
2.5. Duygusal Emegin Sonuçları.....	38
2.5.1. Duygusal Emegin Olumlu Sonuçları.....	38
2.5.2. Duygusal Emegin Olumsuz Sonuçları.....	39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Örgütsel Bağlılık Kavram ve Tanımı.....	42
3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	43
3.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	45
3.3.1. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	46
3.3.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	47
3.3.3. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	48
3.3.4. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	48
3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	49
3.5. Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	51
3.5.1. Duygusal Bağlılık	52
3.5.2. Devam Bağlılığı.....	53
3.5.3. Normatif Bağlılık.....	54
3.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	54
3.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	55
3.6.2. İlmli Örgütsel Bağlılık.....	55
3.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık	56

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN VE DUYGUSAL EMEĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: SOSYAL GÜVENLİK KURUMUNDA BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı.....	58
4.2. Araştırmanın Önemi.....	59
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	59
4.4. Literatür Taraması.....	59
4.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	63
4.6. Veri Toplama Araçları	63
4.7. Araştırmanın Yöntemi	64
4.8. Araştırma Modeli ve Hipotezler	65
4.9. Verilerin Analizi	67
4.10. Bulgular	67
4.10.1. Duygusal Emek Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi	71
4.10.2. Örgütsel Güven Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi	73
4.10.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi	74
SONUÇ.....	84
KAYNAKÇA	86
EKLER.....	109

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Mishra'nın örgütsel güven modeli boyutları.....	8
Tablo 2. Bromiley ve Cummings güven modeli	9
Tablo 3. Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler.....	13
Tablo 4. Örgütsel Güvenin Öncülleri ve Sonuçları verilmektedir.....	14
Tablo 5. Betimleyici istatistikler	67
Tablo 6. Standart uyum iyiliği ölçütleri.....	68
Tablo 7. Duygusal emek ölçeği / uyum değerleri.....	68
Tablo 8. Duygusal emek ölçeği - güvenilirlik analizi.....	69
Tablo 9. Örgütsel bağlılık / uyum değerleri	69
Tablo 10. Örgütsel bağlılık ölçeği - güvenilirlik analizi	70
Tablo 11. Örgütsel güven ölçeği / uyum değerleri	70
Tablo 12. Örgütsel güven ölçeği - güvenilirlik analizi	71
Tablo 13. KMO ve barlett testi	72
Tablo 14. Toplam varyans	72
Tablo 15. Dönüşümlü faktör yükleri	73
Tablo 16. KMO ve barlett testi	73
Tablo 17. Toplam varyans	73
Tablo 18. Dönüşümlü faktör yükleri	74
Tablo 19. KMO ve barlett testi	74
Tablo 20. Toplam varyans	75
Tablo 21. Dönüşümlü faktör yükleri	75
Tablo 22. Normallik test sonuçları	76
Tablo 23. Korelasyon analizi sonuçları	76
Tablo 24. Örgütsel bağlılık ile duygusal emek ve örgütsel güven arasındaki ilişki-ANOVA	77
Tablo 25. Örgütsel bağlılık ile duygusal emek ve örgütsel güven arasındaki ilişki - model özeti.....	77
Tablo 26. Cinsiyet & duygusal emek, örgütsel bağlılık, örgütsel güven	78
Tablo 27. Medeni durum & duygusal emek, örgütsel bağlılık, örgütsel güven	78
Tablo 28. Duygusal emek, örgütsel bağlılık, örgütsel güven & yaş.....	79
Tablo 29. Varyansların homojenliği testi - yaş	79
Tablo 30. Duygusal emek, örgütsel bağlılık, örgütsel güven & eğitim durumu	80
Tablo 31. Varyansların homojenliği testi – eğitim durumu	80
Tablo 32. Duygusal emek, örgütsel bağlılık, örgütsel güven & çalışma süresi.....	81
Tablo 33. Varyansların homojenliği testi – çalışma süresi	81
Tablo 34. Duygusal emek, örgütsel bağlılık, örgütsel güven & görev.....	82
Tablo 35. Varyansların homojenliği testi – görev	82

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Mayer, Davis ve Schoorman'ın güven modeli.....	11
Şekil 2. Whitener ve diğerlerinin yönetsel güvenilirlik modeli.....	12
Şekil 3: Morris ve Feldman (1996) duygusal emek modeli.....	28
Şekil 4. Grandley duygusal emek süreci.....	30
Şekil 5. Örgütsel bağlılık sınıflandırması.....	52
Şekil 6. Araştırmanın kavramsal modeli	65
Şekil 7. Duygusal emek ölçeği / standardize edilmiş model	69
Şekil 8. Örgütsel bağlılık ölçeği / standardize edilmiş model	70
Şekil 9. Örgütsel güven ölçeği / standardize edilmiş model.....	71



ÖNSÖZ

Tez çalışmam süresince bilgi ve deneyimlerini paylaşan, desteğini hiç esirgemeyen, kıymetli danışman hocam Doç.Dr. Hakan YILDIRIM’a sabrı ve özverisi için teşekkür ederim.

Son olarak yüksek lisans eğitimim süresi boyunca emeği geçen İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü akademik ve idari kadrosuna teşekkürü borç bilirim.



GİRİŞ

Kurumlarda yönetilmesi en zor birim olarak değerlendirilen insan kaynağı etkin ve doğru yönetilmediği takdirde başarısızlığa neden olabilmektedir. etkili ve doğru biçimde yönlendirilememesi durumunda başarısızlıklara neden olabilmektedir. Bu kapsamda işletmelerin değişmekte olan rekabet koşulları içinde hayatlarını devam ettirebilmeleri için insan unsuruna gereken önemi vermeleri gerekmektedir. Örgütsel başarının sağlanabilmesi hususunda insan unsurunun hedef, amaç ve beklentilerinin örgütsel hedeflere yönlendirilebilmesi ciddi bir kritik başarı unsurudur (Çalışkan vd., 2011, s. 364). Buradan hareketle bu çalışma örgütsel güven ve duygusal emek davranışının örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğunu ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Örgütsel başarının sağlanmasında çalışanların örgütsel güven, duygusal emek ve örgütsel bağlılıklarına önem verilmesi gerekmektedir.

İşletmelerde duygular önemli bir yer tutmaktadır. Günümüzde özellikle hizmet sektöründe müşteri ve işgören etkileşim ve iletişiminin anahtar noktasını duygular meydana getirmektedir. Hizmeti sunanlar, duygusal davranışlarını müşterilerde memnuniyet yaratabilecek biçimde düzenlemek durumuna gelmişlerdir (Köse vd., 2011, s. 166). Özellikle 1800'li yıllardan sonra çalışılmaya başlanmış ve geniş bir uygulama alanına sahip olan duygu kavramı farklı şekillerdeki görü ve ifadelerin çalışma süreçleri üzerinden aksettirildiği bir olgu konumundadır. Bireylerin duyguları en yoğun hissettikleri yerlerden birisi işletmelerdir. Buralarda işgörenler, meslektaşlar, yöneticiler veya müşteriler arasında farklı duygusal bağların meydana geldiği bilinmektedir (Seçer, 2005, s. 821). Duygusal emek özellikle de hizmet sektörlerinde ürünlere olan ek faydaları sebebiyle bir değer şeklinde ifade edilmektedir. Emek ve değer teorisince göre, emek bir değer olmaktadır ve ürüne katma değer kazandırmaktadır (Çelik ve Turunç, 2011, s. 227). Duygusal emek kullanımı, hizmetteki kalitenin sağlanabilmesinin ana şartlarından birisi şeklinde görülmektedir (Seçer ve Tınar, 2004, s. 272). Duygusal emek davranışı, işgörenlerin görevlerini ifa ederlerken duyguları ve duygularının etkisi altında gerçekleştirdikleri duygusal gayretleri ifade etmektedir. İşletmeler tarafından önemli bir yere sahip olan duygusal emek davranışı, duygularla ilgili araştırmalar arttıkça, literatürdeki yerini almış ve inceleme alanı oluşturmuştur.

İşgörenlerin hizmetin sunum esnasında, kendilerinden beklenilmekte olan duyguları göstermeleri duygusal emek şeklinde tanımlanmaktadır. İşgörenler hizmetleri ile beraber kendi duygularını işlerine yansıtmaktadırlar. Duygusal emek davranışları, işletmedeki bireyler arasındaki iletişim ve etkileşimin etkinliğine aynı zamanda da işgörenlerin motivasyonlarına bağlı biçimde değişebilmektedir. Günümüzde müşteri memnuniyeti işletmeler açısından ayrı bir öneme sahiptir. Çalışanların işlerini yerine getirirlerken yansıtmaları gerektiren duyguları da etkileyen süreçler, duygusal emek faktörünü ortaya çıkarır. (Güngör, 2009). Duygusal emek, kurumların çalışanları güçlendirilmesini ve cesaretlendirmesini içermektedir. Ayrıca duygusal emek içinde, örgütsel bağlılığın sağlanması da yer almaktadır (Keskin, 2013, s. 49).

Örgütsel bağlılık, çalışanları örgütlerine bağlayan zihinsel durumdur (Allen ve Meyer, 1990). İş yaşamlarına mevcut kurumlarında devam etme isteğinde olan çalışanlar, işlerini yüksek performans ile yerine getireceklerdir. Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütlerine bağlılık ve sadakat duygusunu ifade etmektedir. Bireylerin amaçları işletmenin amaçları ile uyumlu olduğu zaman, işgörenler kurum adına gayretli olduklarında ve örgüt ile bağlılıklarını devam ettirme arzusunda olduklarında örgütlerine bağlı oldukları söylenebilmektedir. Örgütsel bağlılık duygusu, işgücü devir hızı ve performans gibi kuruma ait önemli davranış ve tutumların öncüsü konumundadır. Örgütsel bağlılık seviyesi yüksek işgörenler ekstra bir performans, işe geç kalmama ve düşük devamsızlık gibi davranış eğiliminde olmaktadır (Kessler, 2013, s. 526).

Çalışmanın ilk kısmında örgütsel güven kavramı; ikinci kısmında duygusal emek kavramı; üçüncü kısmında örgütsel bağlılık kavramı; dördüncü kısmında araştırmanın hipotezleri ve modeline Sosyal Güvenlik Kurumunda gerçekleştirilen örgütsel güven, duygusal emek ve örgütsel bağlılık ilişkisini belirlemeye yönelik araştırma bulgularına yer verilmiştir. Veriler SPSS paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

Çalışmanın Konusu ve Amacı

Toplumsal yaşamın önemli bir parçasını oluşturan çalışma hayatında da duyguların denetlenebilmesi ve idare edilebilmesi durumu, titizlikle üzerinde durulması gerekli konular olarak ortaya çıkmaktadır (Ağırman 2012: 18). Örgütlerin

başarılı olmaları, örgütsel davranışların bileşenleri olan adalet, güven, bağlılık, motivasyon, tatmin gibi faktörlere dayanmaktadır (Koç ve Yazıcıoğlu 2011: 47). Bu faktör ile birlikte sosyal sermayenin bir parçası biçiminde algılanan güven kavramı, her geçen gün işletmeler için önemli bir kavram şeklinde düşünülmektedir (Duman ve Alacahan 2011: 182). Örgütsel güven, bireylerin tamamının katılımı ile meydana gelebilecek psikolojik bir ortam ifade eder. Bireylerin hissettikleri bireysel ve örgütsel güven duygusu, kurum içindeki herkes için bir gereklilik durumudur (Asunakutlu 2002). Gambetta'ya (1988) çalışmasında örgütsel güven, çalışanların, üyesi bulundukları kurumların çıkarlarını koruyacağına yönelik veya o kurumdan zarar görmeyeceklerine dair inançlarıdır. Örgütsel güvenin artması ile kurumlarda bireysel ilişkilerin artması, bireylerin birbirlerine karşı açık olmaları gibi birçok olumlu durumu beraberinde getirmektedir. Örgütsel güven duygusu, iletişimi, iş tatminini, örgütsel bağlılığı ve performansı arttırmakta, örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmesine katkı sağlamaktadır. Örgütsel güven duygusu kurumlarda kişisel çatışmaları ve belirsizlikleri azaltmakta, problem çözebilme yeteneklerini geliştirmektedir. Örgütsel güvenin olduğu işletmelerde örgütsel etkinlik ve başarı artmaktadır (Paçacı, 2019: 12). Örgütsel başarı için gerekli olan bir diğer durumda, duyguların etkili bir biçimde yönetilebilmesidir.

Bu bağlamda örgütsel bağlılığın belirleyicilerinin neler olduğunun test edilmesi çalışmanın konusuna işaret ederken, elde edilen bulguların literatürde yer bulan benzer çalışmalar ile benzerlik ve farklılıklarının ortaya konması çalışmanın amacına işaret etmektedir.

Çalışmanın Önemi

Ülke ekonomileri için önemli bir yapı taşı olan kamu ve özel kesime ait örgütsel yapıların başarılı olması aynı şekilde ülke ekonomilerine katma değer sağlayan bir faaliyetin sonucudur. Örgütsel bağlılığın artırılmasında önemli olabilecek çeşitli faaliyetlerin uygulanması ve bu uygulamaların hangi değişkenler üzerinden sürdürülmesi gerektiği önemli bir konu olabilmektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılığın artırılmasında etki edebilecek değişkenlerin tespiti ve sahip olduğu etkilerin yönü ve gücünün tespiti çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Çalışmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmada örgütsel güven ve duygusal emeğin örgütsel bağlılığa etkisi test edilmiş olup sadece sosyal güvenlik kurumu çalışanlarına ait bir örnekleme ulaşılmıştır. Bu bağlamda farklı kamu kurum veya özel sektörde faaliyet gösteren kurum ve kuruluşların çalışanlarına ulaşılmaması çalışmanın ilk sınırlılığıyken, diğer bir sınırlılık ise ulusal anlamda bir örneklemin test edilmesidir.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN

Çalışmanın ilk bölümü olan örgütsel güven kısmında araştırmanın konularından biri içinde yer alan örgütsel güven kavramına ait tanımlama ve literatürde yer alan beş farklı örgütsel güven modeline ayrıntılı olarak değinilmektedir. Yönetim ve organizasyon literatürü açısından önemli bir role sahip olan örgütsel güven kavramına ait boyutlar ve örgütsel güveni etkileyen faktörleri içine alan söz konusu bölüm örgütsel güvenin sonuçlarına da yer vermektedir. Bu bağlamda örgütsel güven kavramına ait teorik çerçeveye değinilmiştir.

1.1. Örgütsel Güven Kavram ve Tanımı

Güven kavramıyla ilgili ilk çalışmalar kişilik kuramcıları tarafından gerçekleştirilmiştir. Daha sonralarında güven kavramı siyaset bilimciler, ekonomistler ve sosyologlar tarafından da ilgi odağı haline gelmiştir. Güven kavramı yönetim, örgüt teorisi ve örgütsel davranış alanlarındaysa 1980’li yıllardan sonra araştırmalara konu olmuştur (Cerit, 2009; Polat, 2009; Sağlam Arı, 2003, s. 21). Türk Dil Kurumu sözlüğünde güven kavramı; “çekinme, kuşku ve korku duymadan inanmak ve bağlanmak duygusu” olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2020). McGregor’a göre X ve Y teorilerinde ifade edilen anlayışlardan farklı olarak, William G. Ouchi’in güven kavramını ifade ettiği Z teorisine göre, yöneticiler ve işgörenler arasındaki karşılıklı güvenin, işletmenin içindeki verimliliğin artmasındaki asıl kaynak olduğu ileri sürülmektedir (Koçel, 2011; Nyhan, 2000, s. 88).

Örgütsel güven, işletme ya da çalışanlarının eylem ve niyetlerinde dürüst olacaklarına ilişkin olan bir beklentidir (Nyhan, 2000). Örgüte olan güven; işletmenin tamamındaki güven duygusunu ele almakta ve bu güven işgörenlerin nasıl hissettikleri ve algıladıklarıyla ilgili olmaktadır. İşgörenlerin örgütte zarar görmeyeceklerini hissetmeleri gerekmektedir (H. H. Tan ve C. S. Tan, 2000, s. 245). Güven, işletmeler içindeki ve işletmeler arasındaki ilişkilere yeni şekiller veren başarılı iş uygulamalarının önemli bir bileşenidir (McKnight vd., 2002, s. 334). Güvenin oluşabilmesi amacıyla karşılıklı bir iletişim ve etkileşim süreci gereklidir, güven eğer tek taraflı olursa zamanla son bulabilmektedir (Chami ve Fullenkamp, 2002, s. 1789). Bireylerarası iyi ilişkiler neticesinde meydana gelen güven hissinin hayat akışıyla

hissedilememesi, düşünülememesi ve yaşanamaması hayatı olumsuz etkilemektedir. Güven duygusu, insanların kişiliklerinin tutumlarının temelini oluşturmaktadır (Yavuz, 2003, s. 34). Örgüt içindeki güven duygusu, çalışanların örgütsel ilişkilere, rollere, bağlılıklarına ve deneyimlerine dayanan, olumlu beklentiler biçiminde tanımlanan, çoklu niyet ve davranışlardan meydana gelen iklimdir (Huff ve Kelley, 2003). Örgütsel güven, risk barındıran durumlarda bile, işgörenlerin kurumlarının kendilerini etkileyebilecek ve gereksinimlerini göz önünde bulunduran politika ve prosedürlerine yönelik pozitif durumlar taşıması, işletmenin bu manada desteklenmesidir. Kişiler, işletme içindeki karar alıcı kesime etki edebilme olanağına sahip olmasalar da işletmenin kendi yararına olabilecek biçimde gayret harcayacağına ya da kendisine zarar vermeyecek şekilde davranacağına ilişkin inançlar hissedebilir ve denetim altına alması mümkün olmayan davranış ve hareketlere yönelik olarak savunmasız bir biçimde kalmayı kabul edebilirler (Erdem, 2003, s. 165).

Güven duygusu, taraflardan birinin karşıdaki hakkında yardımsever bir biçimde hareket edeceğine dair olan inançtır. Tarafların birbirlerine karşı olan bağımlılıkları güvenin içerisinde yer alır. Örgütsel güven durumu da, ilgili tarafların karşılıklı olarak davranış ve hareketlerinde görülmektedir. Güven, riskli olan zamanlarda yöneticilerin işgörenin iyi niyetine ve tutarlılığına yönelik sunmuş olduğu olumlu davranışların derecesidir (Lamsa ve Pucetaite, 2006, s. 131).

Demircan'a (2003) göre örgütsel güven:

- Çok Düzeylidir: İş arkadaşları, örgüt, ekip ve örgütsel anlaşmalar bağlamındaki etkileşim ve iletişimlerden doğmaktadır.
- Kültür Temellidir: Örgütteki kültürün değer, inanç ve normlarına sıkı sıkıya bağlı durumdadır.
- İletişime Dayalıdır: Alınan kararlar ile ilgili açıklama yapma, bilgiyi doğru sağlama, samimi görünebilme şeklindeki iletişim faaliyetlerinin bir neticesidir.
- Dinamiktir: Başlangıç, sağlamlaştırma ve çözülme kademelerinden meydana gelen bir süreçte sürekli bir değişim süreci içindedir.
- Çok Boyutludur: Bireylerin güvene ait algılarını etkileyen davranışsal, duygusal ve zihinsel unsurlardan meydana gelmektedir.

Örgütsel davranış açısından güven kavramı ele alındığında işletmeler için son derece dikkate alınması gereken bir konudur. Çünkü örgütsel güven duygusu, değişen çalışma koşullarında işletmelerin başarıyı yakalayabilmesinin önemli bir ön koşulu sayılmaktadır (Fard vd., 2010). İşletmelerde güven ortamının bulunması kişilerin beraber olmalarını, birbirlerine karşı güven beslemelerini ve açık-samimi davranmalarını sağladığı düşünülmektedir. Güvenin oluşması için uzun bir süre gerekli iken, yok edilmesi çok az bir sürede gerçekleşebilmektedir (Mayer vd., 1995, s. 710).

Yöneticiler güven duygusu kazandıklarında, işgörenlerin bağlılık duygusunun güçlenmesini de sağlamaktadırlar. İşletmelerde gerçekleşecek her türlü değişim ya da faaliyete karşı olan direncin en alt seviyelerde meydana gelmesi, ancak yöneticilere duyulan güven ile gerçekleşebilir. Karşılıklı ilişkiler neticesinde elde edilen güven, işletmede işgörenlerin performanslarını arttırmalarına, motivasyonlarını yükseltmelerine ve kariyerlerinde basamak atlamaya imkan sağlayabilmektedir (Altuntaş ve Baykal, 2010, s. 11). Örgütsel güven duygusu, yalnızca yöneticilere ve işgörelere duyulan güven şeklinde açıklanamaz. Bireylerden daha çok kolektif bir yapıda olduğunda odak noktası işletmeler şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Böylece örgütsel güven işletmenin bütünü için algılanmakta olan güven seviyesi biçiminde ifade edilebilmektedir (Tekingündüz vd., 2014, s. 56).

Yapılan tanımlamalardan hareket ile örgütsel güven belirli amaç ve hedeflerin gerçekleşebilmesi amacıyla örgütsel yapı içinde kurum üyelerinin birbirleriyle kurdukları ilişkilerde bağlılık, doğruluk, samimiyet, inanç, gibi değerlerin oluşturulduğu ve bu değerlerin davranışlar ile somutlaştırılmış olduğu bir süreç şeklinde tanımlanabilmektedir (Arslan, 2009, s. 274).

1.2. Örgütsel Güven Modelleri

Örgütsel güven modellerini çeşitli araştırmacılar çeşitli bakış açılarıyla ele almışlardır. Araştırmacıların örgütsel güvene dair ileri sürdükleri modeller şu şekildedir (Kanten, 2012, s. 122):

1.2.1. Mishra'nın Güven Modeli

Mishra'nın modelinde güven, örgütteki ilişki ve etkileşimlerde kültürün yapı ve iletişimlerine bağlı şekilde, diğer çalışanların, grup veya kurumların yetenekli, açık,

inanılır, dürüst ve ilgili oldukları inancıyla ana değer, amaç ve normlar hakkında bilgi sahibi olabilme istekliliği biçiminde ele alınmaktadır (Demircan, 2003). Mishra dört boyuttan meydana gelen bir güven modeli ortaya koyarak, örgütsel güven yazınında yer almaktadır. Mishra (1996) krizlere yönelik örgütsel cevaplarda güven hissinin rolünü incelemiş olduğu çalışmasında, yaşanan endüstri kriz döneminde üst düzey 33 yönetici ile gerçekleştirilen daha önce yapılan çalışmaları inceleyerek bir güven modeli oluşturmuştur. Güven, kişilerin diğer kişilere duydukları inanç durumuna dayanarak savunmasız olabilme isteği, şeklinde tanımlanırken güven modelini meydana getiren 4 alt boyut; ilgililik (concern), açıklık (openness), güvenilirlik (reliability), yeterlilik (competence) şeklinde sıralanmaktadır (Mishra, 1996).

Tablo 1. Mishra'nın örgütsel güven modeli boyutları

Boyut	Anlam
İlgililik	Kişilerin karşısındaki kişilerin iyilik haline odaklanması durumu
Açıklık	Taraflar arasındaki iletişimin açık ve dürüst olması
Güvenirlilik	Söz ve davranışlarda tutarlılık
Yeterlilik	Kişi ya da örgütün kendisinden bekleneni gerçekleştirebilmek için sahip olduğu yetenekten emin olma durumu

Kaynak: Ovaice (2001)

Mishra'nın ifade ettiği bu boyutlar, birbirlerine etki ederek bir bütün biçiminde güven duygusunun oluşmasını sağlamaktadır. Herhangi bir boyutta meydana gelen aksaklık, güven ilişkilerinin hasarına yol açabilmektedir (Uygur, 2018). Bu modelde yer alan boyutlar birbirlerini etkilerken birbirlerinden de etkilenmektedir. İlişkilerde karşılıklı güvenin sağlanabilmesi amacıyla her boyutun ayrı ayrı var olması gerekmektedir. Bu boyutlardan yalnızca birinin eksik olmasıyla bile güven ilişkileri bozulabilmektedir (Eğriboyun, 2013, s. 25).

1.2.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

İşletme içerisindeki işgörenlerin güven ilişkilerindeki derecenin düşük veya yüksek olmasının değerlendirilebilmesi adına Bromiley ve Cummings tarafından bir model ortaya koyulmuştur (Eğriboyun, 2013, s. 25). Mishra'nın güven modelinde yer alan boyutlar, bireysel ve örgütsel ilişkiler için bir arada kabul edilmekteyken Bromiley ve Cummings'ın güven modelinde, bireysel ve örgütsel bir farklılık

mevcuttur (Çelik, 2016). Bu model içerisinde örgütsel güven, işgörenlerin beslemiş oldukları ümitlere ve deneyimlerine bağlı olarak farklı düzey ve farklı türlerde meydana gelmektedir (Uygur, 2018). Örgütsel güven, işgörenlerin deneyimlerine göre üç değişik seviyede algılanmaktadır. Bunlar; duygusal güven algısı, bilişsel güven algısı ve niyetsel güven algısıdır. Bireylerin veya grupların, diğer bireyler veya gruplar üzerinde var olan ortak inançlarını yansıtmaktadır (Tüzün, 2007, s. 111).

Bromiley ve Cumming' e (1996) göre güven; kişisel güven ve örgütsel güven şeklinde iki alt boyutta ele alınmaktadır. Kişisel güven duygusu; bireylerin davranış ve hareketlerindeki istek ve beklentilerini ifade ederken, örgütsel güven duygusu, kurumlarda meydana gelen davranış ve hareketlerdeki istek ve beklentileri ifade etmektedir. Örgütsel güvenin, işletmelerde faaliyet gösteren bireylerin tecrübelerine dayanarak farklı durum ve şekillerde algılanabileceği ileri sürülmektedir. Bromiley ve Cummings'ın (1996) ileri sürdüğü duygusal, bilişsel ve niyetsel güven algıları işgörenlerin davranış ve hareketlerini tanımlamaya yönelik olmaktadır (Tüzün, 2007).

Tablo 2. Bromiley ve Cummings güven modeli

GÜVEN PARÇALARI				
GÜVENBOYUTLARI		Duygusal	Bilişsel	Davranışsal
	Bağlılığı Koruma			
	Dürüstçe Müzakere Etme			
	Aşırı Avantaj Elde Etmekten Kaçınma			

Kaynak: Bromiley ve Cummings, (1996).

Bu modelde yer alan güven bireysel ve örgütsel şeklinde ifade edilerek, “duygusal, bilişsel ve niyetsel” parçaların oluşturmuş olduğu ve kişilerin veya kurumların diğer kişiler ya da kurumlara yönelik olan inanç şekilleri olarak tanımlanır. Bireysel güven, bireyin beklentileri iken örgütsel güven, örgütün beklentilerini açıklamaktadır. Bu beklentilerden birincisi, kişinin güvenilir bir biçimde hareket etmesine, bağlılık oluşumuna yönelik olarak davranmasına, ikincisi, davranış ve hareketlerin sözler ve açıklamalar ile tutarlı olmasına, üçüncüsü, beklenmeyen durumlarda diğer kişilerden yararlanmamaya yönelik olmaktadır. Güven duygusu bu beklentiler ile gelişim göstermektedir. Bu duruma uygun davranan bireyler güvenilir

kişi şeklinde ifade edilmektedir (Eroğlu, 2014). Cummings ve Bromiley’e göre kişilerin kurdukları ilişkilerde bulunan beklenti ve istekleri bireysel güven, örgütsel bağlantı ve davranışlardan beklentileri örgütsel güvendir (Sakallı zaşarlıoğlu, 2015, s. 21).

1.2.3. Shcokley-Zabalak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Shockley-Zabalak, Ellis ve Winograd, Mishra’nın geliştirmiş olduğu dört boyutlu (yeterlik, açıklık, ilgililik, güvenilirlik) güven modelinin üzerinde çalışarak bu dört boyuta ilave olarak “zdeşleşme” boyutunu da eklemişlerdir (Demiralp, 2018, s. 32). Özdeşleşme, alışanların birliktelik ve bireysellik karşılığını nasıl ynettikleriyle ilgili bir boyuttur. Çalışanlar işletmelerine bağlılık duyarlarsa, yüksek seviyede örgütsel güven ve etkili iş görme kapasitesine de sahip olacakları düşünülmektedir. Bunun aksine, çalışanlar örgütlerine yönelik duygusal bağlılık duymazlarsa etkili iş görme ve örgütsel güven seviyeleri düşük olabilecektir. Yüksek rgtsel bağlılık sayesinde işgörenlerin yöneticilerine olan güveni ile dikey iletişim ilişkilerinin de istenen düzeyde yüksek olması beklenmektedir (Shockley-Zalabak vd., 2000, s. 35).

Schokley-Zalabak vd.,’nin özdeşleşme boyutu, çalışanların örgütsel ilişkilerde, diğer çalışanlar ile iş birliğini geliştirme ve aynı zamanda iyi ilişkiler kurmaları potansiyeli biçiminde tanımlanmaktadır (Tüzün, 2007, s. 112). Özdeşleşme, algısal ve bilişsel bir kavram olma özelliğindedir. Örgütsel zdeşleşmeyse işgören ile işletme arasındaki ilişkilerin temel noktası olarak psikolojik bir alan şeklinde tanımlanmakta, işletme içindeki önemli davranış ve tutumları açıklamakta olan bir kavram biçiminde ifade edilmektedir (Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013, s. 63).

1.2.4. Mayer, Davis, Schoorman’ın Güven Modeli

Mayer ve diğerlerinin (1995) güven modelinde yönetici ile işgören arasında bulunan kişilerarası ilişkilere odaklanılmaktadır (Köksal, 2012, s. 62). Mayer vd. (1995), bu süreçte yer alan güven duygusu için sağlam bir model oluşturulabilmesi adına güven kavramının güven duyulan tarafın yetenek, yardımseverlik (iyilikseverlik) ve dürüstlük (doğruluk) şeklinde üç farklı alt başlık ile alakalı olduğu açıklanmaktadır (nder, 2015). Mayer, Davis ve Schoorman’ın güven modeli şekil 1’de gösterilmektedir:



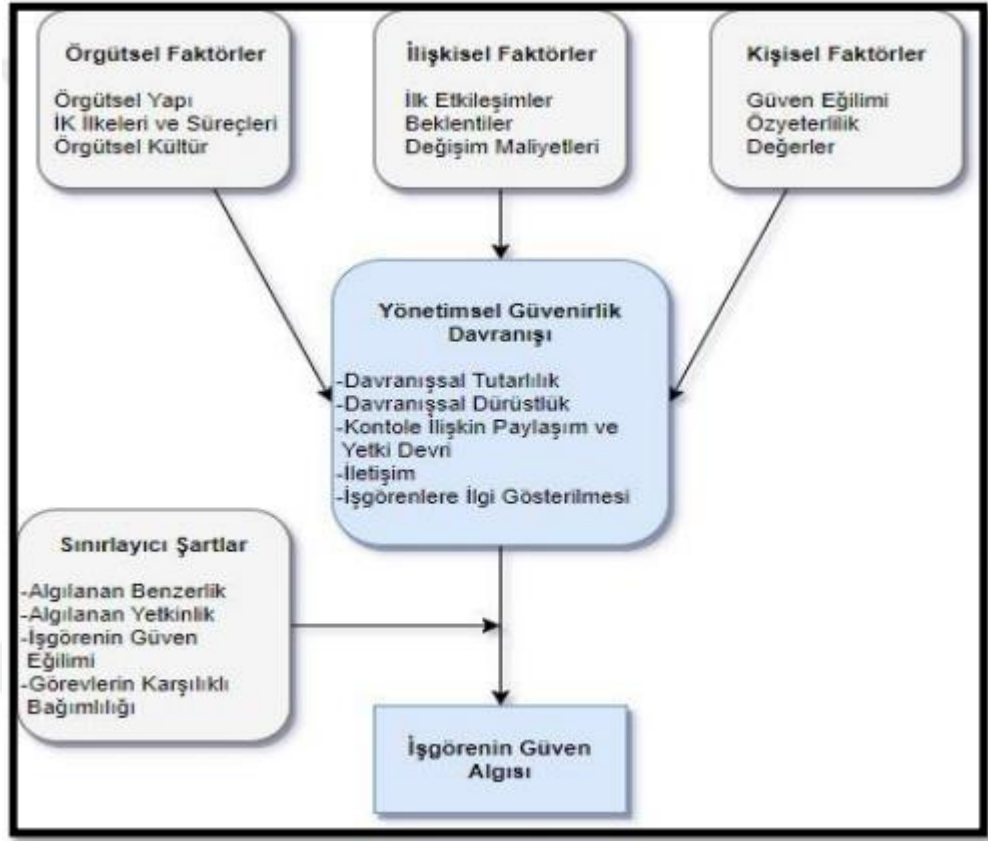
Şekil 1. Mayer, Davis ve Schoorman’ın güven modeli

Kaynak: Mayer vd. (1995)

Bu modelde yer alan güven unsuru tek boyutludur. Karşılıklı güven ilişkisinin güvenin düzeyine karar vermede bir anlamı bulunmamaktadır. Önemli olan güvenen kişinin istekli yetenekli, yardımsever ve dürüst olması güvenilen kişinin ise güvenilmeye değer görülmesidir. Çalışanların yetenek, iyilikseverlik ve dürüstlük gibi özellikleri güven duygusunu oluşturmaktadır. Bu modelde yer alan kavramlar incelendiği zaman, yetenek; bireylerin alana dair uzmanlıklarını, yardımseverlik; karşılığı beklenmeden yerine getirilen iyiliği, dürüstlük; bireylerin eylem ve söylemleriyle uyumlu biçimde olmasını açıklamaktadır. Modelde yer alan risk algısı, olumlu ya da olumsuz neticelerin risk alma davranışı ile bir araya gelmesi şeklinde açıklanabilir (Mayer vd, 1995, s. 717). Bu modelde güvenen taraflar için de bir risk olgusu bulunmaktadır; güvenen bireylerin risk alıp almamaları konusunda yapacakları tercihler sonucu belirlemektedir. Alınan riskler olumlu sonuçlandığı durumlarda güven duygusu artmaktadır (Polat, 2009, s. 41).

1.2.5. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner’in Güven Modeli

Whitener vd. (1998) çalışmasında örgüt içerisinde güven duygusunun oluşumuyla alakalı “takas çerçevesi” ismi verilen bir model ortaya konulmuştur. Bu modele göre, örgütsel güvenin oluşmasında temel belirleyici durum karar vericilerin güvenilirlik davranışlarıdır ve üç ana değişken ile oluşmaktadır. İlki; örgüt kültürü, örgütsel yapılar ve insan kaynakları ilkeleri ve süreçlerinden meydana gelen etmenlerdir. İkincisi; ilişkisel etmenlerdir, kurum içerisindeki ilk etkileşimler, beklentiler ve değişim maliyetlerinden meydana gelir. Üçüncüsü; bireylerin güvenme eğilimi, öz yeterlilik ve değerlerden oluşan kişisel faktörlerdir (Whitener vd., 1998, s. 519).



Şekil 2. Whitener ve diğerlerinin yönetsel güvenilirlik modeli

Kaynak: Whitener vd. (1998)

Whitener vd.,'nin çalışmasında yöneticilerin davranışları güven duygusunun oluşmasında öncü olarak ele alınmaktadır. Whitener vd.,'ne göre özellikle yöneticilerin tutarlı davranış ve hareketleri güveni belirlemekte olan en önemli unsurdur. Yöneticilerin davranışlarında bulunan doğruluk, tutarlılık ve verilen sözleri yerine getirme hususları güvenin oluşumunu arttırmaktadır. Güven unsurları arasında işgörenlerin kararlara katılması ve kontrolün paylaşılması durumu yer almaktadır. Bunların yanında yöneticilerin işgörenler ile açık iletişim halinde bulunması işgörenlerin düşüncelerini rahatlıkla paylaşabilmesi de yer almaktadır. Diğer bir unsur olaraksa işgörenlerin istek ve gereksinimlerine ilgi-alaka gösterilmesini, kendi çıkarlarından ziyade işgörenlerin çıkarlarının gözetilmesi durumunu ele almaktadırlar (Whitener vd., 1998).

1.3. Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler

Örgütsel güven durumu, tüm çalışanların katılımları ile oluşabilecek psikolojik bir ortamdır. İşletmelerde güven ortamlarının sağlanmasında karar verici olan yöneticilerin etkisi oldukça büyüktür. İşgörenlerin hissettikleri bireysel ve örgütsel

güven, işletmede bulunan herkes için bir ihtiyaç konumundadır (Asunakutlu, 2002). Güven duygusu, tekrarlanabilen, iş birliği temeline dayanmakta olan ve başarılı etkileşimler boyunca geliştirilebilen birikimli bir süreç olma özellikleri göstermektedir (Nicholson vd., 2001, s. 4).

Gilbert ve Tang (1998, s. 329-331), örgütsel güvenin öncüllerini değerlendirmiş oldukları araştırmalarında işgörenlerin iletişimlerinin örgütsel güven duygusunun önemli bir unsuru olduğunu belirlemişlerdir. İletişimde memnuniyet ve iletilen bilgi miktarıyla örgütsel güvenin arasında pozitif yönlü doğrusal ilişki bulunmaktadır. Takım halinde iş gören işletmelerde örgütsel güven duygusunun daha yüksek olduğu bilinmektedir. Gilbert ve Tang'a (1998) göre, evli işgörenlerin daha mutlu olduğu, daha az seviyede kaygı ve depresyon yaşadıkları ve aynı zamanda daha az stresli bir yaşamlarının olduğu ileri sürülmektedir.

Örgütsel güveni etkileyen genel faktörler Tablo 3'te gösterilmektedir:

Tablo 3. Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler

ÖRGÜTSEL GÜVENİ ETKİLEMEKTE OLAN FAKTÖRLER	
İletişim	İletişimin türü, iletişimin düzeyi ve iletişim tatmin seviyesi örgütsel güven duygusunu doğrudan etkilemektedir.
İşbirliği	Örgütsel güvenin oluşmasında işbirliği bir ön koşuldur.
Etik	Etik değerlerle ilgili uzlaşma işletmelerde işgörenlerin birbirlerine güvenmeleri adına ortam sağlamaktadır. Daha çok işletmelerin geneline yönelik güven duygusu üzerinde etkili olmaktadır.
Adalet Algıları	Bu koşulun en önemli şartı işletme içinde adalet ve eşitlik gibi unsurların tam anlamıyla hissedilmesidir.
Yaş, eğitim ve örgüt içi çalışma süresi	Örgütsel güvenin açıklanmasında demografik değişkenlerin etkili olduğu sonucuna varılmıştır.
Ödül, terfi	Ödül ve terfi durumları işletme içi ve üst düzey yöneticilere olan güveni doğrudan olarak etkilemektedir.
Örgüt kültürü	Örgüt kültürünün oluşturulması ve sürdürülebilmesi işgörenlerin ortak değerler etrafında birleştirilmesi ile mümkün hale gelmektedir.
Etik iklim	Etik iklim gibi hususların uygulanmasıyla belirsizlik durumları en az düzeye indirgenebilecektir.

Kaynak: Güler (2014)

Kramer ve Lewicki'ye göre, (2010, s. 251-252) örgütlerde güven ortamlarını bozulmasına ve güven duygusunun yoksunluğuna neden olan faktörler şu şekildedir:

- Saygısız davranışlar,
- İletişimde meydana gelen sorunlar,

- Beklentilerin karşılanmaması,
- Liderlerin beklenen seviyede etkin ve etkili olamamaları,
- İsteksizlik durumları,
- Performansta meydana gelen sorunları,
- Uyumsuzluk durumları,
- Örgüt yapısında oluşan sorunlar.

Tablo 4. Örgütsel Güvenin Öncülleri ve Sonuçları verilmektedir

Örgütsel Güvenin Öncülleri	Örgütsel Güvenin Sonuçları
Benzerlik (+)	Örgütsel Özdeşleşme (+)
Güvenme Eğilimi (+)	İnisiyatifli Ele Alma Davranışı (+)
Tanınmışlık, Ün (+)	İş gören morali(+)
İletişim ve Etkileşim Süreci (+)	Örgütsel Bağlılık (+)
Etik Davranış(+)	Örgütsel Stres (-)
Etik Liderlik (+)	Çatışma (-)
Algılanan Örgütsel Destek(+)	Problem Çözme Derecesi (+) Risk
Lider Desteği (+)	Alma(+)
Dönüştürsel Liderlik(+)	Sosyal Sorumluluk (+)
Eşitlik Algısı (+)	Yaratıcılık(+)
Örgütsel Adalet (+)	Açık Örgüt Kültürü(+)
Güvenlik (+)	Bilgi Yaratımı ve Yönetimi(+)
İşbirlikçi Karar Alma (+)	Çevreye Uyum (+)
Paylaşma (+)	Değişime Direnci Azaltma(+)
Örgütsel Kimlik (+)	İletişim (+)
Güçlendirme (+)	İş Devri (-)
Otonomi (+)	İş Gören Devamsızlığı (-)
Kontrol (-)	İşten Ayrılma Niyeti (-)
Kaynak Bağımlılığı (+)	Karar Verme Süreci (+)
Küçülme (+)	Kontrol (-)
Örgüte Olumsuz Duygular (+)	Örgütsel Kararlılık (+)
	Örgüt İklimi (+)
	Örgütsel Verimlilik (+) Örgütsel
	Yenileşme ve Öğrenme (+)
	Yetki Devrini Kolaylaştırma (+)
	Kaynak Aktarımı (+)

Kaynak: Erdal (2020)

Güven duygusunun hakim olduğu örgütlerde yer alan özellikler arasında, sorumlulukların işgörenlerce benimsenmesi, açık bir iletişim ortamının bulunması, takım çalışmalarına yatkınlık, uzlaşma kültürünün egemen olması, üretkenliğin ve kuruma bağlılığın yüksek olması, yüksek iş tatmini, kararlara katılım gibi faktörler sayılabilmektedir (Çokluk Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008).

1.4. Örgütsel Güvenin Boyutları

Örgütsel güven boyutları, iş arkadaşlarına güven, yöneticiye güven ve örgüte (kuruma) güven şeklinde incelenmektedir.

1.4.1. İş Arkadaşlarına Güven

İş arkadaşlarına güven örgütsel güvenin ilk bileşenini oluşturmasının yanında “yatay güven” olarak da isimlendirilmektedir. Çalışma arkadaşları ve aynı kurum içerisinde yer alan farklı departmanlardaki eşit konumda bulunan işgörenler arasındaki güven duygusudur (Çalışkur, 2015, s. 163). Çalışma arkadaşlarına olan güven, çalışma arkadaşının yetkinliklerine (özyeterlilik) güvenme, onların güvenilir, ahlaklı ve hakkaniyetli davranışlarda bulunacaklarına inanma biçiminde tanımlanabilir. Çalışma arkadaşlarına güvenen bireyler çalışma arkadaşlarının kendilerinden gereken bilgi ve haberleri saklamayacaklarına ya da yanlış bilgiler vermeyeceklerine, haklarında dedikodu veya asılsız söylemlerde bulunmayacaklarına, mevcut durumları suiistimal etmeyeceklerine emindirler (İslamoğlu vd., 2007, s. 37-39). Yılmaz (2009) çalışanlar arasındaki güven duygusunu, işgörenlerin işletmede bulunan diğer işgörene güvenmesi, o işgörenden şüphe duymamaları ve işgörenler arasındaki ilişkilerin tutarlı ve açık olması biçiminde açıklamaktadırlar. İşletmelerde işgörenler arasında güven duygusunun var olması önemli bir anlamı ifade etmektedir. İşgörenlerin birbirlerine güven duymalarıyla takım çalışmasına olan bağlılık, iş yeriyle ilgili problemleri dile getirme, bunlara çözüm bulabilmek ya da iş yerine olan bağlılık güdüsü, kararların kabul edilmesi, yüksek performans sergilenmesi ve uzlaşma becerileri arasında olumlu ilişki bulunmaktadır. Kişiler arasındaki güven duygusu işletme içerisinde koordinasyonun ve denetimin ana mekanizmasıdır (Derin, 2011, s. 112). İşgörenler arasında sağlanan bu olumlu ilişkiler işletmenin iklimine de yansyarak yönetici ve liderlerin etkili kararlar alabilmelerine ve alınan kararların hızlı bir biçimde uygulanabilmesine yardımcı olmaktadır (Sadykova, 2014, s. 27).

İşletmede yöneticilere ve işletmeye güvenmeleri kadar işgörenlerin birlikte iş yapmış oldukları ve aynı ortamı paylaşıyor oldukları iş arkadaşlarına güveniyor olmaları işletmenin hedef ve amaçlarına ulaşabilmesinde etkilidir (Turunç ve Çelik, 2012, s. 62). Günaydın’a (2001) göre iş arkadaşlarına güven, işgörenlerin birbirlerine gereken zamanlarda yardımcı olmalarını, çıkar ve beklentilerine ilgi göstermeleri ve birbirilerine dürüst ve açık olmalarını ifade eden pozitif beklentiler içinde olabilmek biçiminde daha operasyonel şekilde tanımlanabilmektedir. İş arkadaşlarına güvenmek, bireylerin iş arkadaşlarının davranış ve sözlerine inanarak buna göre hareket etmelerini sağlamaktadır (Ferres vd., 2004).

Güven duygusunun kırılgan ve çok boyutlu özelliği iş arkadaşlarına olan güven üzerinde de etkilidir. İş arkadaşlarına olan güven, ilişkilerin niteliğine ve yapılan eylemlere göre çeşitlilik gösterebilmektedir. Örnek olarak; iki akademisyenin bir araştırma projesinde işbirliği yaparak iyi bir işi yürütme hususunda diğer akademisyene güvenilebilir, ancak birisinin yokluğu zamanında diğer akademisyenin onun yerine sınıfta dersi yürütmesi hususunda güven eksikliği yaşanabilmektedir (Eğriboyun, 2013). İşletmelerde meydana gelen problemlerin çözülmesinde işgörenler arası güven duygusu önemli bir rol oynamaktadır. Güven seviyesinin az olduğu işletmelerde işgörenler arasında bulunan ilişkiler sorunların anlaşılmasında çarpıtma ya da hatalara sebep olabilmektedir. Bu bağlamda işletmelerin gelişim ve sürekliliği açısından, işgörenlerin problemler içerisinde verimli bir biçimde çalışabilmesi amacıyla mihenk taşının güven olduğunu söylemek mümkündür (Dinç, 2007, s. 36). Jones ve George'e (1998) göre, işgörenler işletme içinde bulunan diğer çalışma arkadaşlarına güvenirken, duyguları aracılığıyla kararlar vermektedirler. İşgörenlerin çalışma arkadaşlarıyla alakalı duyguları, beklentileri, mevcut koşulları, geçmiş beklentilerin karşılanma oranlarını, deneyimlenen fikirleri, iletişim şekillerini vb., yaşanmışlıklar aracılığıyla oluşmaktadır.

1.4.2. Yöneticiye Güven

Yöneticiye güven örgütsel güvenin ikinci bileşenini oluşturmaktadır ve “dikey güven” olarak isimlendirilmektedir. İşletmelerde yöneticiler ile işgörenler arasındaki ilişki ve iletişimlerde güveni temsil etmektedir (Çalışkur, 2015, s. 163). Hızlı değişim ve küresel rekabetin ortamının varlığı işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri amacıyla kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Bu durum da, yönetici ve liderlere önemli ve yeni bir takım sorumluluklar yüklemektedir. İşletmelerin hedef ve amaçlarına ulaşabilmeleri, işgörenlerin işletmeye büyük oranda güvene sahip olmalarıyla mümkündür. Yöneticiler, işletmenin tüm üyelerince içselleştirilebilecek vizyon oluşturarak ve üyelerin katıldıkları güven ortamı oluşturularak bir örgüt iklimi oluşturmalıdır (Özer vd., 2006). Güven duygusu kendiliğinden ortaya çıkmamaktadır. Güven olgusu yönetimin davranış ve kararlarıyla ortaya çıkar ya da ortadan kalkar (Sayın, 2009, s. 51). Yılmaz (2009) yöneticiye olan güven boyutunun; işgörenlerin yöneticilerinin dürüstlüklerine güvenmelerini, yöneticilerin işgörenlerin sorunlarıyla ilgilenmelerini, yöneticilerin ilişkilerinde tutarlı davranmalarını ve işgörenlerle alakalı bilgileri diğer bireylerle paylaşmamalarıyla alakalı olduğunu belirtmektedir.

Yöneticiye güven olgusu basit olarak işgörenlerin, yöneticilerine karşı olan inançları şeklinde tanımlanabilmektedir. (Bagraim ve Hime, 2007). Bunun yanında; yöneticilerin dürüstlük, teknik yetkinlikleri, adalet ve kavrama becerisi gibi değerlere sahip davranış ve tutumları, yönetsel kararlar ve profesyonel başarılarının sonuçları da çalışan güveninin sağlanmasında başlıca etkenler biçiminde kabul edilmektedir (Eren ve Yücel, 2008, s. 123). Kısacası örgütsel güveni başlatan ilk adım, yöneticilerin davranışlarıdır; diğer bir ifadeyle güven sürecinin başlatılması yöneticilerin sorumluluğunda olmaktadır (Eğriboyun, 2013).

Owen ve diğerlerine (2011) göre yöneticilerin güvenilir imajlar yaratabilmesi amacıyla öz farkındalık kazanmaları, her daim iletişime açık imkan tanınmaları ve tüm çalışanlarla eşit ilişkiler kurulması gerekmektedir. Cemaloğlu ve Kılınç'a (2012) göre de örgütsel güven duygusunun sağlanabilmesinde yöneticilerin kişilik özelliklerinin yanında; yönetim süreçlerindeki etkinlik ve yetkinlik derecesi ile problem çözebilmede etkililiğini ifade etmektedirler. Kişilerin diğer kişileri etkileyebilmeleri amacıyla o kişilerin güvenilir biri olmaları şartı ilk planda yer almaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin alt kademe personellerini etkileyebilmeleri amacıyla ilk olarak güven hissini karşı tarafa yansıtmaları gerekmektedir (Şimşek ve Taşçı, 2004).

İşgörenlerin yönetsel güvenilirlik hislerini etkilemekte olan beş farklı faktör bulunmaktadır. Bu faktörler; davranışsal tutarlılık, kontrolün paylaşımı ve yetkilendirme, davranışlarda dürüstlük, ilgi göstermek ve iletişim (doğruluk, açıklayıcılık, yakınlık) biçiminde sıralanabilmektedir (Whitener vd., 1998, s. 516). Etkili bir yöneticilik ve liderlik için başarının önemli unsuru, güven ortamının işgörelere sağlanmış olmasıdır. İyi lider özelliğine sahip yöneticiler olabilmek için işletme içerisinde güven oluşumunu sağlamak ve kendilerine hitap eden kitleleri işletme amaçları, hedefleri ve faaliyetleri yönünde ikna etmek gerekmektedir. İşgörelere üzerinde güven duygusu sağlanamamışsa yöneticilerin astlarını amaç ve hedefler doğrultusunda inandırmaları oldukça zor olacaktır. Bu nedenle de, güven ortamının yaratılmasında, yönetim kademesinin güven hissini tüm işletmede bulunanlar üzerinde yapılandırmaları ve hassas şekilde yönetmeleri esastır. Bu bağlamda ele alındığında yöneticilerin yaptıkları faaliyetlerle, vermiş oldukları sözler ile işletmede güven duygusunu oluşturabilirler ya da yok edebilirler. İşletme çalışanları arasında güven duygularını arttırabilmek amacıyla karar alabilme sürecinde kullanılmakta olan prosedürlerin, işgörelere dağıtılan ödüllerin adil ve eşit olabilmesi

amacıyla yerine getirilen sürecin etkili olmasının gerektiği ifade edilir (İşcan ve Sayın, 2010, s. 202-203).

Yöneticiye güven duygusunun az olduğu işletmelerde iş görme maliyetleri artmakta, kişilerde ve gruplarda psikolojik sağlık bozulabilmektedir. Güvenin azalması neticesinde işletmelerde yalnızlık, yabancılaşma ve düşmanlık duyguları oluşmaya başlamaktadır. İşletme içerisinde güvensizlik hissi olduğunda streslerin ve yönetim tarafından alınmış yanlış karar oranlarının arttığı, işgörenlerin ve yöneticilerin bencil davranışlar sergiledikleri belirtilmektedir. Bunun yanında yöneticilerine güvenmeyen işgörenlerin yalnızca kendi işlerine odaklanmış oldukları, bu sebeple de yaratıcılıklarının düştüğü, yenilikçiliğin yok olarak azaldığı ve yeni değişen durumlar ile karşılaşmaktan kaçınıldığı da savunulmaktadır (İslamoğlu vd., 2007). Yöneticilere güven duyulmuyor ise iş esnasında maliyetler artmakta, işgörenlerin ve grupların psikolojileri etkilenmekte, işgörenlerin üretkenlik ve verimliliğinin düşerek yeni sorunlarla yüzleşmekten kaçındıkları görülmektedir (Sonnenberg, 1994, s. 13-15).

1.4.3. Örgüte Güven

Örgüte güven, örgütsel güvenin üçüncü bileşenidir ve “dış güven” olarak isimlendirilmekte ve işletmeyle sorumlu olmuş olduğu kitle, tedarikçiler ve müşteriler arasındaki ve bu kişilerin örgütlerin sistem ve işleyişine duymuş oldukları genel güven düzeyini ifade etmektedir (Çalışkur, 2015, s. 163). Çalışanlar, yöneticilerle ilişkilerinden çıkarmış oldukları neticeler sonucunda kuruma güvenme ya da kuruma güvenmeme kararı verebilmektedirler (Büte, 2011). İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri amacıyla işgörenlerin örgüte güvenmelerinin önem seviyesi yüksektir; işletme içerisinde işgörelere karşı eşit uygulanan disiplin cezaları, başarı ödüllendirme sistemi ve kariyer basamakları gibi faaliyetler işgörenlerin işletmeye olan güvenin artmasını sağlamaktadır. İşgörenlerin örgüte olan güvenlerinin artmasında; örgütle olan iletişimin, örgütsel destek ve örgütsel adaletin büyük önemi bulunmaktadır (Uygur, 2018, s. 31-32).

İşgörenlerin, kendilerini bağlı bulundukları işletmenin tamamlayıcı parçası şeklinde görmelerinin hem kendilerine hem de kurumlarına karşı duydukları güveni artırabileceği ifade edilebilir. Güven faktörü çalışanları örgüte bağlayarak aidiyeti geliştirir. Bu duygunun işgörenler için devamlı duruma gelmesi aynı zamanda performanslarındaki başarıyı da getirecektir (Ören, 2007, s. 80). Kuruma karşı duyulan

güven duygusu, işletmenin işgörenlerce ne seviyede güvenilir algılandığıyla ilgili olmaktadır. İşgörenlerin işletmelerinin kendilerine fayda getirebileceğine, en azından zarar vermeyeceğine ait olan güvenleri, örgütsel güveni ortaya koymaktadır (H. H. Tan ve C. S. Tan, 2000). Çalışanların kuruma yönelik geliştirdikleri güven algısı, kurumun güven iklimini de ifade etmektedir. İşletmelerdeki güven iklimi de; “liderlik özellikleri, takım çalışmaları, yaratıcılığın teşvik edilmesi, performans özellikleri, hedeflere ulaşılma derecesi, çalışanların iş doyumları ve tutarlılık” şeklindeki unsurlar neticesinde meydana çıkmaktadır (Çelik vd., 2011, s. 6).

Örgütsel güven, destekleyici ve taktik bir işlev görmektedir. İşletmesine güvenen her çalışan temelde kurumdaki sistemin çalıştığını varsaymaktadır. Çalışanlar, örgütteki kişilerden daha çok öncelikle işletmedeki bu işleyişe, bu sisteme güvenmektedir. Eğer sistemler güven hissi ile destekleniyor ise, hem iş arkadaşlarına hem de örgüte avantajlı bir durum yaratmaktadır. Modern dünyada iletişimsel manada güven unsuru tek başına çalışmaz. Fakat değişen koşullar sebebiyle meydana gelen karmaşıklığı en aza indirmek amacıyla işgörenlerin kendilerine güvenmeleri veya örgütlerine (sisteme) güvenmelerine gereksinim vardır. Zamansal ve erişimsel baskı, entegrasyon ve açıklık eksikliği, bağımlılık ve fırsat gibi yeni koşullar güven ile güvenilirlik arasındaki ilişkileri değiştirmektedir (Jalava, 2003, s. 184).

1.5. Örgütsel Güvenin Sonuçları

Bugüne dek gerçekleştirilen çalışmalarda örgütsel güvenin işletmenin çalışması ve verimliliğiyle ilgili beklenen değişkenlere pozitif yönde katkı yaptığı bilinmektedir (Polat, 2009, s. 58). İşletmelerde hakim olan güven iklimi, çalışanların motivasyonlarının yükseltilmesini sağlayarak çalışma performanslarını ve gruplar arasındaki iletişimi arttırmada olumlu bir rol oynar. Çalışanların düşünce ve duygularının anlaşılmasında ve aktarılmasında bir köprü görevi görmektedir (Hardy vd., 1998, s. 69). İşgörenler, işletme liderleri ya da yöneticilerinin kendilerine güvendiklerini düşünüp hissettiklerinde motivasyon ve performans seviyeleri yükselmektedir (Kaya, 2008, s. 119).

Güven unsuru işletmelerde açık iletişimi sağlayarak bilgi paylaşımlarını arttırmakta ve çatışmanın yönetimini kolaylaştırmaktadır. Güven, iş birliği ortamının sağlanabilmesinde bir koşul olarak öne sürülmektedir. Ayrıca uyumu, öngörülebilirliği stratejik esnekliği arttırmak için önemli bir faktör şeklinde tanımlanabilmektedir.

Bunların yanında güven, içselleştirme maliyetleri (satın almalar), yönetim maliyetleri, sosyal karmaşa gibi işlem maliyetlerini azaltabilmek amacıyla örgütlerde gerek duyulan bir özellik olma niteliği taşımaktadır. Güven, iş performansının artırılması ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağı olarak da dikkate alınmaktadır (Seppanen vd., 2007, s. 249)

İşletmelerde güven duygusunun ortaya çıkabilmesi için bir takım faktörlerin yerine getirilmesi gerekmektedir. İlgili faktörler şunlardır (Robbins ve Judge, 2012, s. 393):

- Güven duygusu risk almayı teşvik etmektedir.
- Güven duygusu bilgi alışverişini kolaylaştırmaktadır.
- Güven duygusu ortamındaki gruplar daha etkindir.
- Güven duygusu verimliliği arttırmaktadır.

İşletmelerdeki güvenli ortamlar, müzakerelerdeki belirsizliği önemli derecede azaltarak taraflar arasındaki mevcut işbirliğini geliştirebilmektedir (Dirks ve Ferrin, 2002). Örgüte karşı hissedilen güven seviyesinin düşük olduğu çalışma ortamlarında işgörenlerin işlerini kaybetme korkusu ile gerçek düşüncelerini saklaması, işgörenlerin yaptıkları işlerde kendilerini mutsuz hissetmeleri ve davranışlarının neticesinde ceza alacakları düşüncesi bulunmaktadır (İslamoğlu vd., 2007, s. 27)

Tüm ilişkilerdeki gibi, güven duygusunun önemi iş yaşantısında da oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Güven olgusunun önemi kısa vadede fark edilmese de uzun vadede hayati bir öneme sahip olmaktadır. Özellikle, çağımızda birçok işletme online ortamda ticari faaliyetler yürütmektedir, güvenin bulunmadığı çalışma ortamlarında kurumların faaliyetlerini ve devamlılıklarını sürdürmeleri uzun vadede olanaksızdır. Fakat örgütsel güven; inanç, doğruluk, samimiyet ve sadakat şeklindeki unsurları temsil ettiğinden, bu unsurları içeren bir işletmenin çalışanları birbirlerine daha iyi davranışlar sergileyeceklerdir (Arslan, 2009, s. 276).

Örgütsel güven, algılanmakta olan örgüt etkinliği ve iş memnuniyetine bağlıdır. Yüksek güven düzeyine sahip olan örgütler, düşük güven düzeyine sahip olan örgütlere göre daha çok yenilikçi ve başarılı kurumlardır (Türköz vd., 2013). Örgütsel güven olgusunun sağlandığı işletmelerde çalışanların verimlilik, örgütsel bağlılık, takım çalışması ve ekip olma, iş tatmini, işbirliği, moral, performans, motivasyon, doyum düzeylerinde artış; işe devamsızlık, işgücü devri, risk alma, stres, örgüte karşı

yabancılaşma, çatışma, değişime karşı direnç gibi olumsuz durumlarda azalma olduğu belirtilmiştir (Topaloğlu, 2010). Gerçekleştirilen araştırmalar örgütsel güven duygusunun verimlilik artışı için oldukça önemli bir ön koşul olduğunu ortaya koymaktadır (Çıtır ve Kavi, 2010; Develioğlu ve Çimen, 2012; Puusa ve Tolvanen, 2006). Düşük güven seviyesine sahip olan işletmelerde yabancılaşma, düşük performans, savunmacı tutumların yanında işgörenlerde kendilerini kanıtlayabilmek adına anlamsız yere güç sarf etme, düşük düzeyde bağımlılık sergileme, olumlu değişimlere dirençli davranışlar görülmektedir (Erdem, 2003).

Albrecht ve Travaglione (2003) kamu kuruluşlarında, yöneticilere olan güven duygusunun öncüllerini ve sonuçlarını belirleyebilmek adına bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. İlişki analizi neticesine göre, etkili bir örgütsel iletişim yönetimi, örgütsel destek, prosedürel adalet, iş güvenliği ve memnuniyet hissinin, üst yönetime karşı olan güvenin temel belirleyicileri olduğu belirlenmiştir. Yöneticilere duyulan güven seviyesinin duygusal ve devamlılık bağlılıklarıyla işten ayrılma niyetinin oluşmasında etkili olduğu, örgütsel değişimle alakalı sinik tutumların meydana gelmesinde rol oynadığı ortaya konmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK

Çalışmanın ikinci bölümünü oluşturan duygusal emek bölümü içerisinde araştırmanın konularından bir diğeri olan duygusal emek kavramına ait tanımlama ve literatürde yer alan dört farklı yaklaşıma yer verilmekte olup, duygusal emeğin belirleyicisi olan etkili faktörlere de yer verilmektedir. İkinci bölümün sonuna gelindiğinde, yönetim ve organizasyon literatürü için önemli bir araştırma konusu olan duygusal emek davranışları ve duygusal emeğin sonuçlarına da yer verilmektedir. Bu bağlamda duygusal emek kavramına ait teorik çerçeveye değinilmiştir.

2.1. Duygusal Emek Kavram ve Tanımı

Duygu kavramı 1800 yıllardan bu yana düşünce dünyasında yer edinerek tanımlanmaya başlamıştır ve günümüzde sık duyduğumuz bir kavram konumuna gelmiştir (Kaya, 2009, s. 9). Türk Dil Kurumu sözlüğünde, duygu “duyularla algılama” biçiminde tanımlanmaktadır. Psikolojik anlamda “belirli olay, kişi veya nesnelerin kişinin iç dünyasında uyandırmış olduğu izlenimler” şeklinde ifade edilmektedir. Duygu, sinir sisteminde ve hormonal sistemde aracılık eden, nesnel ve öznel faktörler arasındaki karmaşık etkileşimlerdir (Kleinginna ve Kleinginna, 1981, s. 345). Emek, Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre; “insanların bilinçli şekilde belirli bir amaca ulaşabilmek amacıyla girişmiş olduğu hem doğal ve toplumsal çerçevesini hem de kendisini değiştiren çalışma süreci” şeklinde tanımlanmaktadır. Türk Dil Kurumu’ndaki farklı bir tanıma göre ise emek, işlerin yapılabilmesi amacıyla harcanmakta olan kafa ve beden gücü, ücretin karşılığı, iktisadi açıdansa belirli ücret karşılığında insanların beden ve/veya beyniyle üretim süreçlerine dâhil olması biçiminde ifade edilmektedir (TDK, 2020).

Duygu, bireylerin davranışlarını etkilemekte olan bir durumu ifade etmektedir. Duyguların fonksiyonu üç temel gruptadır. Bunlardan ilki kişiyi harekete geçirebilmek için hazırlamak, ikincisi gelecekteki davranış eylemlerini biçimlendirmek sonuncusu ise kişilerarası sosyal ilişki şekillerinin düzenlenmesine yardımcı olmaktır (Feldman, 2012, s. 329). Titrek (2011) çalışmasında duygular iki amaç etrafında şekillenmektedir. Bunlardan birincisi kişilerin harekete geçebilmesi amacıyla enerji sağlamaktır. Kişilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için çevrelerini etkileyebilmeleri

ya da bu gereksinimleri karşılayabilmeye yönelik olan davranışları sergileyebilmesi gerekmektedir. Duyguların ikinci amacı ise bu davranışların sergilenebilmesinde değerlendirici ve yönlendirici olmaktır (Titrek, 2013, s. 141).

Duygusal emek; Deadrick ve McAfee'ye (2001, s. 100-104) göre “çalışma esnalarında ya da işyerlerinde, işgörenin gerçek duygularından farklı biçimde, kendilerinden beklenmekte olan duyguları sergilemeleridir”. Örneğin işgörenlerin müşteriler ile ilişkili durumlarında geliştirilecek iki durum bulunmaktadır. İlk olarak, işgörenlerden müşteriler hakkındaki kendilerinin gerçek duygularını sergilemekten kaçınmalarının bunun yerine ise daha yumuşak duygular göstermelerinin beklenmesidir. Diğer; işgörenlerin müşteriler hakkında hiçbir gerçek duygularının bulunmuyor olmasına rağmen onlardan sevecen ve güçlü duygular gösterilmesinin beklendiği durumlar olmaktadır. Duygusal emeğin çalışma alanı; “müşteri hizmetlerini odak alarak zaman ve duruma karşı, çalışmakta olanların müşterilerle olan ilişki biçimlerinde olumlu ilişkiler kurabilmeleri adına duyguların kontrol edilebilmesi" ile ilgili çalışmaları konu almaktadır (Pala ve Tepeci, 2009, s. 114).

Duygusal emek kavramı, özellikle hizmet sektörlerinde müşteriler ile doğrudan ilişkilerde bulunmakta olan işgörenlerin emek ortaya koymaları süreçlerinde kullanıldığı belirtilmektedir. İşgörenlerin düşünsel emeklerinin yanında, duygu durumlarını da emek süreçlerine ilave etmek durumunda kalmalarıyla bu süreçler gündeme gelmektedir. Duyguların emek çeşidi şeklinde kullanılıyor olması ise çalışanların ortaya koyabilecekleri son güçleri olduğunu ifade edenler bulunmaktadır. Bu durumda işgörenlerin duyguları da piyasaların sağlıklı bir biçimde faaliyet göstermesinin bir aracı durumuna gelerek tüketimden özelden tüketim alanına geçerek satış ve üretim süreçlerine dahil olmuştur (Güngör, 2009).

Çalışanların duygusal emek davranışları göstermeleri, işletmenin nihai amaç ve hedeflerine ulaşabilmek amacıyla diğerlerinin duygularını etkileyebilmek anlamına gelir. İşgörenlerin müşterilerin karşısında işletmece belirlenmiş olan bazı davranış kalıplarına uymak durumunda olmaları kısaca duygusal emek davranışı sergilemeleri gerekebilmektedir. Duygusal emek süreci işletme yönetiminin kontrol ve isteği altında gerçekleşmektedir (Seçer, 2005, s. 827). Duygusal emek iki alt boyuttan oluşur, bunlar; yüzeysel rol yapma ve derinsel rol yapmadır. Yüzeysel olarak rol yapma davranışı, kişilerin kendisinin duygu ve davranışlarını başka duygusal bir maske için bastırmaları, kısaca, sahte duygular göstermeleri biçiminde tanımlanmaktadır.

Derinsel rol yapma davranışı ise çalışma için gerekli olan ve işgörenlerin kendi gerçekte var olan his ve duygularının gösterilmesidir (Çelik ve Turunç, 2011, s. 228)

Basım ve Beğenirbaş'a (2012, s. 80) göre duygusal emek davranışları, işletmelerin başarılarına yardımcı olurken, duygusal anlamdaki yönetim zafiyetleri ise işletmelerin başarısızlıklarına sebep olabilir.

2.2. Duygusal Emek Yaklaşımları

Literatürde ilk olarak duygusal emek kavramı Hoshschild (1983) tarafından vurgulanmıştır. Duygusal emek konusu o tarihlerden günümüze dek bilim insanlarının ilgisini çekerek yerli-yabancı alanda çeşitli birtakım çalışmalara konu olmuştur. Gerçekleştirilen araştırmalara bakıldığında dört ana modelin daha çok ilgi görmüş olduğu ve araştırmaların bu dört ana yaklaşım çerçevesinde toplanmış olduğu görülmektedir. Bunlar:

- Hochschild Yaklaşımı 1983
- Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı 1993
- Morris ve Feldman Yaklaşımı 1996
- Grandey Yaklaşımı 2000

Bu yaklaşımlar şu şekilde açıklanmaktadır:

2.2.1. Hochschild Yaklaşımı (1983)

İlk yaklaşım 1983 yılında ortaya atılan Hochschild yaklaşımıdır. Hochschild, duyguların ne oldukları ve duygusal emeğin anlamının ne olduğu, duyguların yönetilmesi adına neler yapılmasının gerekli olduğu, iş hayatı ve özel hayatta duyguları yönetmenin yarar ve maliyetlerinin neler olduğu üzerinde durarak bu sorulara yanıt aranmıştır. Bu gibi soruların yanıtlarının verilebilmesi amacıyla duygu, emek ve kurallar şeklinde üç farklı söyleme odaklanmıştır (Hochschild, 1983, s. 9). Duygusal emek kavramı, çalışanların duygu durumlarını düzenleyerek dışarıdan gözlemlenebilen beden ve yüz hareketleri ile karşıdaki kişilere yansıtılmasıdır. Duygusal emek durumu ücret karşılığı olarak sergilendiğinden değişim değerine de sahip olmaktadır (Oral ve Köse 2011, s. 466).

Hochschild, çalışanların müşteriler ile kurmuş oldukları ilişki ve etkileşimlerde, çalışanları birer oyuncu, işyeri ortamlarını birer sahne ve müşterileri ise birer izleyici,

biçiminde nitelendirerek duygusal emek sürecini bir oyunun sahnelenmesi şeklinde ifade etmektedir (Man ve Öz, 2009, s. 75).

Hochschild'a göre duygusal emek davranışının gösterildiği işlerde bir takım özellikler bulunmaktadır. Özellikle, duygusal emek kişiler ile doğrudan teması gerekli kılan, işgörenin karşısında bulunana duygusal bir durum yaratabilmek amacıyla duygularını kullanmasını gerektirmekte olan ve işgörenlerin duygularının üzerinde kurumlara denetim imkanı sağlamakta olan işlerde kendini göstermektedir (Başbuğ vd., 2010, s. 256). Hochschild (1983), Delta Havayolları hostes eğitim merkezlerindeki kurslara katılarak, hostes olarak görev yapan bireylerin duygusal emek davranışlarını inceleyerek yaptığı çalışmalarda, duyguların ticarileşmiş olduğu düşüncesine vardığı görülmüştür. Hochschild duvar kağıdı işletmesindeki işlerin kol, omuz, parmak ve zihnin koordinasyonuna dayanan fiziksel emek şeklindeki işler olduğunu hosteslerin ise, yemek servis araçlarını kullanırlarken fiziksel emek, acil iniş ve tahliye gibi durumlarda zihinsel emek gösterdiklerini ve bu zihinsel ve fiziksel emeği gösterirlerken de duygusal emek davranışı göstermek durumunda olduklarını belirtmiştir. Duygusal emek, müşterilere sürekli olarak gülümseyebilmek amacıyla kimi zaman duyguların bastırılmasını gerektirmektedir (Hochschild, 1983, s. 6-7).

Hochschild (1983, s. 147) meslek gruplarında duygusal emeği kullananlar ile kullanmayan meslek grupları şeklinde bir ayrıma gitmiştir. Buna göre eğer bir meslekte duygusal emek kullanılması söz konusu ise üç özellik bulunması gerekmektedir, bunlardan ilki işgörenler müşteriler ile telefonla veya yüz yüze iletişim içinde olmalıdırlar. Bir diğeri, işgörenler müşterilerin duygularını ön plana alarak önem vermelidirler. Sonuncusu ise işgörenler ile müşterilerin etkileşimlerinde işletme yönetiminin denetimi bulunmalıdır (Savaş, 2012, s. 47). Hochschild (1983) ifade ettiği bu kriterler açısından duygusal emek kullanılmasının gerekli olmuş olduğu 6 grupta 44 farklı meslek belirlemiş ve bu meslekleri de şöyle sınıflandırmıştır; memur ve büro çalışanları (yönetici asistanı, sekreter), serbest meslekte çalışanlar (avukat, muhasebeci, doktor), satış sorumluları, idareci ve işletmeci olanlar, ev içinde faaliyet gösteren çalışanlar (bebek bakıcısı, hasta bakıcısı) ev dışında faaliyet gösteren hizmet çalışanları (kuaför, garson) vb. biçimindedir.

Duygusal emek kavramı, başlarda hizmet sektöründe bulunan ilişkileri ifade etmek amacıyla değerlendirilmiş olsa da aslında tüm meslek gruplarında duygusal emeği görmek mümkün olmaktadır. Örneğin, kuaförlerin sohbet etme konusunda istekli olmaları, icra görevlilerinin sert tavırlar göstermeleri, doktorların soğukkanlı olmaları, kabin memurlarının gülümsemeleri ve bunların gerekliliği hizmet eylemini gerçekleştiren kişilerin verimlilik ve müşteri memnuniyetini sağlayabilmek amacıyla gerekli olduğu düşünülen duygusal emek davranışları olmaktadır (Robbins ve Langton, 2005, s. 49).

2.2.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı (1993)

Hochschild'in (1983) duygusal emek yaklaşımından sonra Ashforth ve Humphrey (1993) tarafından Hochschild yaklaşımına ilave şekilde yeni bir yaklaşım ortaya konmuştur. Bu yaklaşım ile davranışları etkilemekte olan duygular yerine duyguları yansıtan davranışlara vurgu yapılmıştır. Duygu yönetiminden ziyade davranış yönetimine odaklanılmıştır. Bu çerçevede duygusal emek; "uygun duyguların ifade edilebilmesi amacıyla gösterilen davranış biçimleridir". Davranışların gösterilmesinde samimi duygu durumların kendiliğinden meydana gelmesi önemlidir (Kaya, 2014, s. 9). Duygusal emek, hizmetleri yansıtacak davranışlar şeklinde ifade edilmektedir. İşgörenlerin duyguları hissetmelerinden ziyade karşıdakilerin anlayabileceği duyguları hissettirebilmenin önemli olduğu üzerinde durulmaktadır. İşgörenlere nasıl davranmaları gerektiği anlatılmakta olup öğrenilen bu davranışların karşıdakilere yansıtılmasının da önemli bir durum olduğu vurgulanmaktadır. Bu yaklaşımda, işgörenler yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış gösterebilmektedirler (Eroğlu, 2010, s. 21).

Ashforth ve Humphrey'e (1993) göre duygusal emek dört açıdan önem arz etmektedir: İlki, müşteriler ile doğrudan etkileşimde bulunan işgörenler işletmeyi temsil etmektedirler. İkincisi, hizmet çalışmaları hizmeti sunan işgörenlerin ve hizmeti alan müşterilerin arasındaki yüz yüze iletişim şeklini kapsamaktadır. Üçüncü olarak, hizmet süreci belirsizlik içermektedir, müşterilerin bu sürecin bir parçası olmasından dolayı. Ayrıca hizmeti sunanlar ve alanlar arasında bulunan ilişkiler değişken ve dinamik bir yapıdadır. Sonuncusu ise, hizmet sektörünün soyut niteliğinin olmasından dolayı müşterilerin de hizmet kalitesini değerlendirebilmeleri güçleşmektedir. Böylece duygusal emek davranışı, uygun duyguların sergilenmesidir ve direkt olarak davranışa odaklanılmaktadır (Oral ve Köse, 2011, s. 466).

Ashforth ve Humphrey (1993) ayrıca sosyal kimlik kuramını da duygusal emeğe uyarlayarak farklı bir yaklaşımı geliştirmişlerdir. Duygusal emek davranışının sosyal kimlik kuramıyla zenginleşebileceğini ifade etmişlerdir. Sosyal kimlik kuramı bağlamında, kendilerini ve diğer kişileri bazı sosyal grupların parçası biçiminde atfeden bireyler, bu grupların çeşitli özelliklerini de kendilerine atfetmektedirler. Duygusal emek davranışının meydana getirmiş olduğu negatif durumları en aza indirebilmek çalışanların rolleri ile özdeşleşmeleri neticesinde olmaktadır. Duygusal emek davranışının sebep olmuş olduğu sonuçlar, kişilerin rollerini tekrar tanımlayabilmek amacıyla içsel (psikolojik) ve dışsal (örgütsel) baskıları harekete geçirmektedir (Ashfortt ve Humphrey, 1993, s. 107). Bunun yanında Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal emek sonuçlarının yalnızca olumsuz sonuçlar meydana getirmediğini, bir takım olumlu sonuçları da meydana getirebileceğini ifade ederek daha çok gözlemlenebilen davranışlar ile ilgilenmişlerdir. Kısaca, çalışanların ne tür duygular hissettiklerinden ziyade nasıl davranışlar gösterdiklerine odaklanılmıştır. Duygusal emek davranışlarının olumlu sonuçları olarak; çalışanların işletmelerin beklentilerini karşılayabilecek biçimde belirlenmiş olan kurallara göre hareketler göstermeleri ve kendilerini ifade etmeleri; olumsuz sonuçları ise, çalışanların işletmenin kendilerinden beklemiş olduğu ve uymaları gereken kurallar bulunduğu gerçekte hissetmedikleri duyguları sergilemek amacıyla çaba vermeleri neticesinde duygusal çelişkiler yaşayabilecekleridir.

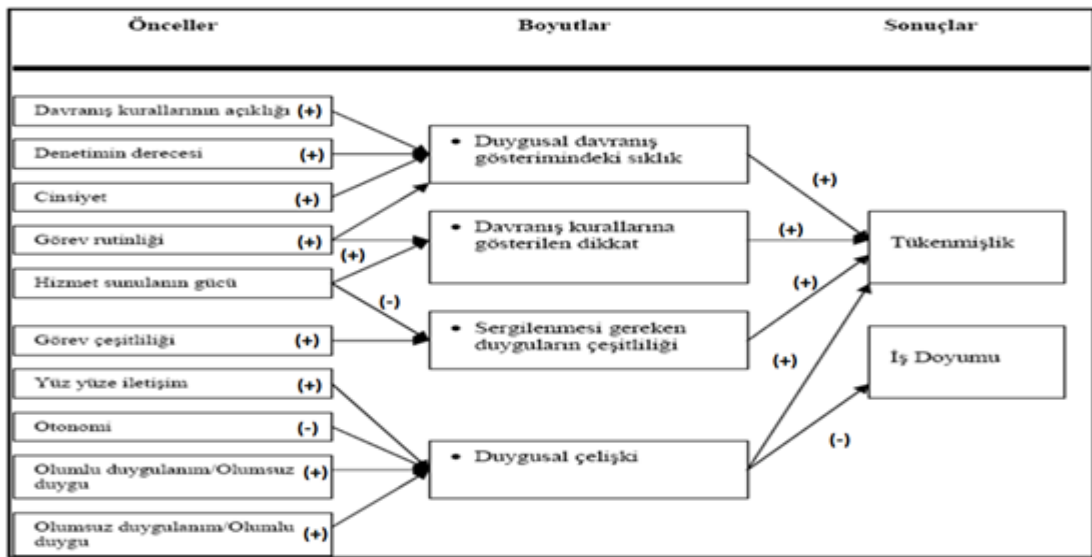
Ashforth ve Humphrey çalışanların duygularıyla sergilemek zorunda oldukları davranışlarda birtakım çelişkiler yaşayabilmektedirler. İşgörenler kimi zaman duygu durumlarını davranış ve hareketlerine geçirmekte güçlük yaşayabilirler. Kişiler stresli, yorgun ya da mutlu oldukları zaman davranış ve hareketleri değişiklik gösterebilmektedir. İşgörenler duygusal emek davranışında derinlemesine davranış gösterdikleri durumlarda dinamik ve neşeli olabilmektedirler. İşgörenlerin yüzeysel davranış gösterdikleri zamanlarda, tükenmişlik ve iş tatminsizliği davranışları ortaya çıkabilmektedir (Gülova vd., 2013, s. 53).

Sonuç olarak Ashforth ve Humphrey (1993), Hochschild'in yüzeysel davranış ve derin davranış boyutlarına ilave biçimde samimi (doğal) davranış boyutunu eklemişlerdir.

2.2.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı (1996)

Morris ve Feldman (1996) duygusal emek tanımını “bireylerarası etkileşim sürecinde kurumların beklediği duyguları sergilemede gösterilen gayret, planlama ve denetim” biçiminde yapmışlardır. Mevcut yaklaşımda Ashforth ve Humphrey’in yaklaşımından farklı olarak tüm duygusal emek davranışlarında işgörenlerin çeşitli çabalar sergilemelerinin gerekli olduğu ifade edilmektedir ve kurumların belirlemiş oldukları davranış kurallarının yerine getirilmesi amacıyla işgörenlerin gösterdikleri çabalar üzerine odaklanılmaktadır (Savaş, 2012, s. 53). Hizmet alanında daha çok ortaya çıkan bu çabaların meydana gelmesi esnasında Morris ve Feldman (1996, s. 987) diğer iki yaklaşımdan farklı bir biçimde, genel olarak duygusal emek davranışını etkilemekte olan bireysel ve örgütsel faktörler üzerinde durulmaktadır. Duygusal emek davranışını yüzeysel, derinlemesine ve samimi davranış biçimlerinde incelemek yerine duygusal emek süreçlerine ait boyutlar ile incelemiştirler. Bu anlayışa göre duygusal emek dört boyutludur (Morris ve Feldman, 1996). Bu boyutlar: Duygu gösteriminin sıklığı, belirlenmiş olan duygusal davranış kurallarına gösterilen dikkat, sergilenmesi gerekli olan duyguların farklılığı ve duygusal çelişki durumudur. Morris ve Feldman duygusal emek kavramını olumlu ve olumsuz yönleriyle incelemişler ve bir bütün şeklinde değerlendirmişlerdir (Kaya ve Serçeoğlu, 2013, s. 317).

Bireysel ve örgütsel özellikler ile ilişkilendirilen duygusal emek davranışının boyutlarını öncellerini ve sonuçlarını içeren duygusal emek süreci Şekil 3’te açıklanmaktadır.



Şekil 3: Morris ve Feldman (1996) duygusal emek modeli

Kaynak: Morris ve Feldman (1996)

Bu model bazı araştırmacılar tarafından eleştirilere maruz kalmıştır. Bu eleştiriler, duygusal emek boyutlarının, duyguların kontrolünü ve duygusal çabayı açıklayabilmede yetersiz olması ve duygusal emek davranışını açıklamaktan daha çok, duygusal emek davranışının öncülleri şeklinde anlaşıldığı yönündedir. Örneğin; gösterim kuralları için sergilenen dikkat boyutu, duygusal emek davranışı şeklinde görülmesine karşın, bu boyutta gözlenebilecek ya da ölçülebilecek bir davranış bulunmamaktadır. Duygusal emek davranışının, yüzeysel davranış ya da derin davranış şeklinde hangi tür davranışlar ile ifade edilmesi gerektiği önemli olmasının yanı sıra davranışların anlaşılması ile, işgörenler üzerinde olumlu ya da olumsuz sonuçlara ulaşılabileceği ileri sürülmektedir (Savaş, 2012, s. 54).

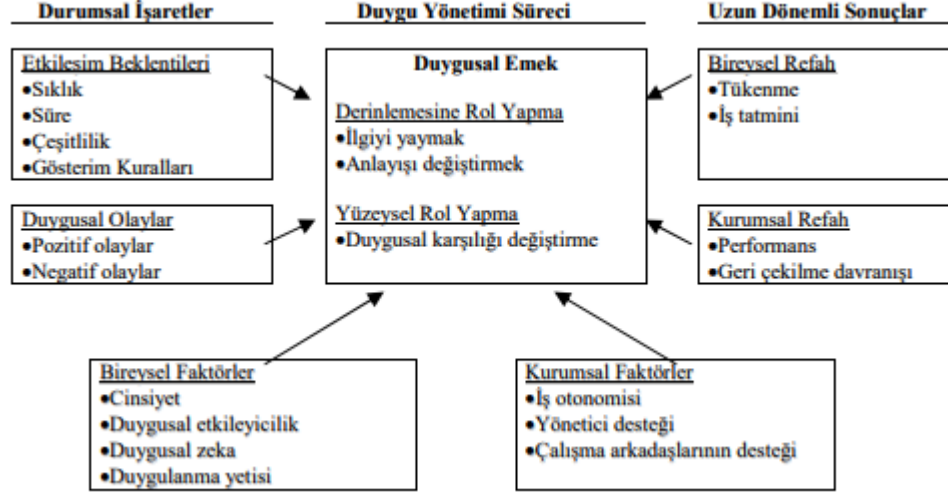
2.2.4. Grandey Yaklaşımı (2000)

Grandey'in (2000) yapmış olduğu araştırmada kendinden önceki duygusal emek çalışmalarını özellikle de Hoschchild, Asforth ve Humprey ile Morris ve Feldman'ın yaklaşımlarını değerlendirerek kapsamlı bir çalışma, karşılaştırma yaparak ortak ve genel bir sonuç çıkarılmasını hedeflemiştir. Duygusal emeği çalışanların işletmenin arzu ettiği davranışları sergilemek için duygu gösterimlerini düzenleme süreç ve gayreti şeklinde ifade etmiştir (Uzuntarla, 2015, s. 48). Grandey duygusal emek davranışının ifadeleri değiştirebilmek amacıyla duyguların gerçek olmayan veya abartılı olarak sergilenmesini ya da bastırılmasını içerdiğini belirtmektedir. Daha önceleri gerçekleştirilen araştırmaların duygusal emeği tam olarak yansıtamadığını düşünen Grandey, kendinden önce ortaya atılmış yaklaşımları analiz ederek yeni bir duygusal emek yaklaşımı ortaya koymuştur.

Grandey'e göre duygusal emek; duyguların ve davranışların işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilecek biçimde düzenlenmesi şeklinde tanımlamaktadır. Grandey yüzeysel davranış ve derinlemesine davranışın ayrı-ayrı incelenmesi ile duygusal emeğin daha iyi bir şekilde anlaşılabilceğini ifade etmiştir. Bunun yanında, duygusal emek davranışını, psikolojiyle ilişkilendirilerek duyguların etkisinin daha kolay bir biçimde anlaşılır hale gelmesinin vurgulamıştır. Duygu düzenlenmesi; kişilerin herhangi bir uyarımla karşılaşması durumunda duygu dengesini sağlayabilmesi ve duygularını kontrol altına almaları şeklinde tanımlanmaktadır. Grandey'e göre, işgörenlerin duygularının düzenlenmesi neticesinde duyguların gösterilmesi gerçekleşmektedir. İşgörenlerin duygularının anlaşılabilceği işletme

desteği olduğu zaman, işgörenlerin duygusal emek gösterimleri de o derece başarılı olabilecektir (Eroğlu, 2010, s. 23).

Grandey'in duygusal emek süreci Şekil 4'te verilmektedir.



Şekil 4. Grandley duygusal emek süreci

Kaynak: Grandey (2000)

Durumsal işaretler ile duygusal emek davranışının ortaya çıkışındaki boyutlar ifade edilmektedir. Duyguların sergilendiği sıklık, etkileşimlerin ne kadar sürmüştüğü, çeşitlilik durumu ve gösterimin kuralları işgörenlerden kurlmaları beklenen etkileşim belirlemektedir. Bu etkileşim durumu negatif ya da pozitif yönde gerçekleşebilmektedir. İşgörenler belirli duyguları gösterirlerken, duygu yönetimi bağlamında, derinlemesine rol yapma davranışı ya da yüzeysel rol yapma davranış yöntemlerini kullanabilmektedirler. Ayrıca bu süreci etkilemekte olan bireysel ve kurumsal faktörler vardır. Bireysel faktörlerden cinsiyet değişkeni üzerinde çok sık durulmaktadır. Gerçekleştirilen çalışmalarda, kadınların erkeklere göre daha çok duygusal gösterimde bulundukları sonucuna varılmıştır (Deaux, 1985, s. 72-73). Grandley yaklaşımının ilk özelliği, daha önce geliştirilen yaklaşımların bir birleşimi olması, ikinci özelliği duygu düzenlemesi kavramının yaklaşıma dahil edilmesidir (Köse vd., 2011, s. 170). Grandey'in duygu düzenlemesini yaklaşıma dahil etmiş olması, onu diğer yaklaşımlardan farklı kılmaktadır. İşgörenlerin iş yerlerinde uygun duyguları sergileyebilmeleri amacıyla duygularını düzenledikleri ifade edilmektedir (Grandey, 1999).

2.3. Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler

Duygusal emek davranışını etkilemekte faktörler bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve durumsal faktörlerdir. Bunlar (Oral ve Köse, 2011, s. 467-472):

- Bireysel faktörler; cinsiyet, duygulanım, empati, kendini uyarılma (self monitoring), duygusal zekadır.
- Örgütsel faktörler; duygusal davranış kuralları, otonomi, sosyal destek, etkileşim özellikleri
- Durumsal faktörler; süre, sıklık, çeşitlilik şeklinde sınıflandırılmaktadır

Bireysel faktörler:

Duygusal emeğe etki eden demografik faktörler; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum ve mesleki tecrübe olarak ele alınmaktadır.

Cinsiyet: Hochschild (1983) bir araştırmasında kadınların erkeklere göre daha çok duygusal emeği gösterdiklerini, bunun nedeni olarak da kadınların fitratlarına dayandırmıştır. Hochschild'e (2003) göre toplumsal kültürde erkekler kadınlara göre daha yüksek konumdadır ve kadınlar toplumlarda çoğu zaman güç, statü, para ya da yetki olarak erkekler göre daha az bağımsız konumdadırlar ve bu durumda kadınların daha çoklukla duygu yönetimine başvurmalarına sebep olmaktadır. Morris ve Feldman (1990), kadınların duygularını daha çok sergilediklerini ve bunun sebebi olarak da şu durumları ifade etmektedir:

- Kadınların genellikle daha samimi ve içten davranışlar göstermeleri,
- Duygusal gösterimlerde kadınların erkeklere göre daha fazla yetenekli olmaları,
- Pozitif duygu durumların genellikle daha fazla kadınlar tarafından gösteriliyor olması,
- Kadınların kabul görme gereksinimlerinin toplumlarda daha fazla olmasıdır.

Duygu gösterimi ve yönetimi kadınlar ve erkeklerde farklı biçimlerde gerçekleşmektedir. Kadınlar doğaları gereğince çoğunlukla kızgınlık ve öfkeyle başa çıkabilmeyi gerekli kılan işlerde (hosteslik gibi) daha başarılı olmaktadırlar. Erkeklerse, doğaları gereğince kuralları çiğnemekte olan kişilere karşı daha sert eylem tavırlar sergilenen işlerde (icra tahsilatı gibi) daha başarılı olmaktadırlar. Duygusal emeğin kullanım ve gösterimi kadın ile erkek arasında yalnızca mesleğe göre

farklılaşmamakta, aynı meslek dalında da ortaya çıkabilmektedir (Hochschild, 2003; Morris ve Feldman, 1996).

Yaş: Hochschild'e (1983) göre yaş değişkeni de duygusal emek davranışında etkilidir. İlgili yazında gerçekleştirilen birçok çalışmada yaş ile duygusal emek kullanımı ilişkisi incelemiş ve yaş değişkeninin duygusal emek davranışı gösterimde önemli bir faktör olduğunu belirtmiştir (Cheung ve Wu, 2013; Cole, 2015; Hochschild, 1983; Kruml ve Geddes, 2000; Lee, 2016). Gerçekleştirilen araştırmalarda duygusal deneyimlerin, yaş arttıkça arttığı görülmektedir.

Dahling ve Perez (2010), yapmış oldukları çalışmada iş yerinde duygusal emek davranışı gösteriminde ileri yaş çalışanların, olumsuz duygu durumlarını bastırarak olumlu duygularını artırma yönündeki motivasyonlarını arttırdıkları sonucuna varmışlardır. İleri yaştaki işgörenler duygusal emeğin gösterilmesinde elde edilen deneyimlerce (Kruml ve Geddes, 2000) daha genç yaştaki işgörelere göre duygu durumlarını denetim altında tutarak uygun davranışları göstermede daha başarılı olmaktadır. Bunun yanında ileri yaşlardaki işgörenlerin yaşlanmaya bağı olarak işle alakalı daha az beklentiye girmeleri ileri yaştaki bu işgörelerde iş doyum ve tatminini de arttırmaktadır (Cheung ve Tang, 2010, s. 326). Bu durumda ileri yaştaki işgörelerin örgüte olan bağılılıklarını da arttırmaktadır (Cole, 2015).

Medeni Durum: medeni durum değişkeni de duygusal emek davranışını etkileyen faktörler arasında gösterilmektedir. Evli işgörelenler bekar işgörelenlere göre daha çok başarı elde etme gayretindedirler. Evli işgörelenlerin sorumluluklarının daha fazla olmasından dolayı daha fazla çaba harcadıkları ve daha fazla duygusal emek gösterdikleri bilinmektedir. Bekar işgörelenler ise evli işgörelenlere göre daha az sorumluluk sahibi, daha rahat ve gelecek kaygıları ise daha azdır. Gerçekleştirilen çalışmalarda bekar ve evliler arasında duygusal emek seviyeleri değişiklik göstermektedir. Duygusal emek davranışını fazla gösteren kesimde zaman içerisinde tükenmişlik durumu da aynı seviyede artış göstermektedir (Eroğlu, 2015, s. 260).

Eğitim Durumu: eğitim seviyesi daha fazla olan işgörelenlerin daha çok duygusal emek davranışları sergiledikleri görülmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan işgörelenler ne zaman, nerede ve nasıl davranmaları gerektiği hususunda daha çok bilgiye sahiptirler ve müşterilere karşı olan yaklaşımlarını da bu yön ve şekilde düzenlemektedirler (Ünal, 2011, s. 51).

Mesleki Deneyim: mesleki deneyimi daha fazla olan işgörenler daha önceleri yaşamış oldukları sorunlar karşısında nasıl davranmışlarsa aynı biçimde sorunların üstesinden gelebilmektedirler. Bunun yanında mesleki deneyimi olan işgörenlerin davranış ve hareketlerini durumlara göre biçimlendirebilme yeteneği de gelişmiştir. Buna bağlamda da işgörenlerin mesleki tecrübelerinin artmasının yanı sıra duygusal emeğin artacağı da ön görülmektedir (Kaya ve Özhan, 2012, s. 26).

Duygulanım; duygulanım, mutlu ya da üzgün olmak şeklinde belirli bir ruh hali veya iş ya da insanlar gibi diğer nesnelere belirli biçimlerde ve belli duygular ile tepki vermek olarak genel bir eğilim şeklinde tanımlanmaktadır (Morris ve Feldman, 1996, s. 1000).

Örgütsel Faktörler: İşletmeler gösterilmesini bekledikleri duyguları oluşturabilmek ve işgörenlerin bu duyguları gösterebilmelerini sağlayabilmek amacıyla farklı yöntemler benimsemektedir. İşletmeler ilk olarak işgören seçilmesi ve işe alınması aşamalarında ve sonrasında işgörenleri sosyalleştirip bunun yanında ödül ve ceza mekanizmasını işleterek işgörenlerin işe uygun duygularını göstermelerini yaratmaya çalışmaktadırlar. İşletmelerin göstermiş oldukları bu çabalar, müşterilerine vermiş oldukları önem derecesi, işgörenlerle müşterilerin kurmuş oldukları ilişkilerin sıklıkları ve müşterilerin uygun duygusal gösterimleri konusundaki inançlarının önemiyle doğru orantılı olmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993, s. 103). Duygusal emek davranışını etkilemekte olan örgütsel faktörler: iş özerkliği, yönetici desteği, iş arkadaşı desteği ve otonomiden oluşmaktadır. İş özerkliği; işgörenlerin işlerini yaparlarken ne düzeyde bağımsız olabileceklerin; yönetici desteği; işletmedeki yöneticilerin işgörenlerine ne seviyede destek olarak işlerini yerine getirmelerini nasıl kolaylaştırdıklarını; iş arkadaşı desteği; işgörenlerin etrafında olan diğer çalışanlar tarafından gösterilen destek durumudur. İlgili yazındaki çalışmalarda duygusal emekle iş özerkliği arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu (Morris ve Feldman, 1996, s. 1000); duygusal emekle iş arkadaşlığı desteği arasında ilişki bulunduğu (Hochschild, 1983, s. 197; Grandey, 2000, s. 107) ortaya konulmuştur. Otonomi; işgörenlerin görevlerini ifa ederlerken sahip oldukları bağımsızlıktır. Otonomiye duygusal emek davranışı bağlamında ele alındığında işgörenlerin işletmenin davranış kurallarını kendilerine ait bir şekilde uyarlayabilme yetkileri, bireysel ilişkilerinde içten davranıyor olmaları şeklinde değerlendirilebilmektedir (Köksel, 2009, s. 29). Otonomi seviyesi düşük olan işgörenlerde duygusal çelişkilerin seviyesi fazla olabilmektedir (Özgün, 2015, s. 44).

Sosyalleşme işgörenlere hangi duyguların gösterilmesi gerekliliğini öğretirken, ceza ve ödül mekanizmaları bu duyguların sergilemesini sağlayabilmektedir. Çoğu işletme işgörenlerinin doğru duyguları gösterip gösteremediklerinden emin olmak adına onları izleyebilmektedir. Bu izleme durumu farklı yollarla gerçekleşebilmektedir; bazen yöneticiler, bazen telefonların dinlenmesi, bazen kamera sistemleriyle, bazen de müşteriler yolu ile olabilmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1987, s. 28). Örnek olarak Amerika Birleşik Devletlerinde bir mağaza, kendilerini güler yüzlü ve iyi bir biçimde karşılamayan işgörenler için müşterilere beş dolar vermektedir (Sutton ve Rafaeli, 1988, s. 461).

2.4. Duygusal Emek Davranışları

Duygusal emek davranışları; yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış olarak sıralanmaktadır.

2.4.1. Yüzeysel Davranış

Yüzeysel rol yapma davranışı olarak da bilinen yüzeysel davranış Hochschild (1983) tarafından ortaya konan ve genellikle müşteri odaklı olan hizmet sektöründe işletmelerin gösterilmesini bekledikleri ve işgörenlerin hissettikleri duyguları gizlemek durumunda kalarak uygulamış oldukları bir davranış şeklidir. Yüzeysel davranışlar, işgörenlerin, bilinçli biçimde kendi inanmış oldukları duyguların dış ifadelerini değiştirmeleri durumudur (Scalise, 2007, s. 146). Avcı ve Boylu'ya (2010) göre yüzeysel davranış durumu, gerçekte hissedilmekte olan duyguların yokmuş gibi hareket edilmesi veya esasında hiç var olmayan duyguların da varmış gibi gösterilmesidir. Hochschild'in (1983, s. 7-8) yapmış olduğu araştırmada hosteslerin yüzlerinde olan sahte gülücükleri keşfetmesi ile başlamış olan bu tanımlama çalışanların gösterdikleri görüntülerde (sahte) sergilenen davranışları ifade etmektedir. Yüzeysel davranışlar, gerçekten hissedilmeden meydana gelen taklit duyguları kapsamaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993, s. 92). Bu davranışta bireyler belli amaç ve hedefler için içsel anlamda hissetmiş oldukları duyguları değiştirmeden, dışa yansıtmakta olan ifadeleri değiştirmektedir. Yalnızca görülebilen ifade durumlarını yönetmeyi vurgulamaktadır (Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014, s. 111).

Yüzeysel davranış, yöneticilerin bekledikleri etkilerine gösterilebilmesi amacıyla işgörenlerin kendi duygularını baskı altına alması durumudur (Miranda, 2016, s. 33). Bu aşamada, hızlı düşünme ve inisiyatif kullanabilme durumu önemlidir

(Brotheridge ve Grandey, 2002, s. 22). Bu davranış şekli, sessiz ve sesli işaretler ile, yüz ifadeleri ile, el ve kol hareketleri ile veya ses tonu ile yapılabilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993, s. 92). Yüzeysel davranış türü, memnuniyetsizlik ve suçluluk duygusuyla bağdaştırılabilir (Brotheridge ve Grandey, 2002; Gangadharan, 2014, s. 48; Hochschild, 1983). Örneğin, çalışanların olumsuz ruh halinde bulunmalarına rağmen müşteriler ile etkileşim ve iletişim içerisinde bulunduklarında gülümseme taklidi yapmaları gibi. Buradaki durum; olumsuz duyguların gizlenmesini ifade etmektedir (Diefendorff vd., 2005, s. 340).

Sonuçta, yüzeysel rol yapmanın işgörenler ve müşteriler için birtakım sonuçları vardır. Bunlar; müşteri memnuniyeti, özgün olmama, suçluluk, düşük iş tatmini, duyarsızlaşma ve duygusal tükenmedir (Özgüleş, 2017, s. 46). Yüzeysel rol yapma davranışı negatif gösterim kuralları algısı (Diefendorff vd., 2005) ve negatif duygulanma (Brotheridge ve Grandey, 2002) ile bağlantılı olmaktadır (Truta, 2014, s. 792).

2.4.2. Derinlemesine Davranış

Derinlemesine davranışta, duyguların ve davranış kurallarının uyumlu hale getirilmesi önemlidir. Yüzeysel davranış biçiminde, işgören gerçek olarak hissetmiyor olsa da kurumunun istediği davranışları göstermekteydi. Derinlemesine davranış boyutundaysa işgörenler yalnızca davranışları sergilemek ile kalmamakta aynı anda içsel duygu durumlarının da bunu kabullenmesine çalışmaktadır. İşgörenlerin her şartta müşterileri anlamaya çaba göstermesi ve onlara pozitif duygular ile yaklaşmaları derinlemesine davranışın temelini meydana getirmektedir (Grandey, 2000). Derin davranış biçimi, bilinçaltındaki düzeyde duyguları benimseme süreci ile kişiler tarafından çağırılması ve işletmeler tarafından beklenen duygular ile uyum esnasında kendi kendini inandırma anlamına gelmektedir (Scalise, 2007, s. 146). Derin rol yapma, hizmet sektöründeki işgörenlerin müşteriler önünde duygu durumlarını ifade etmeden önce gerekli olan duyguları özümsemek ve deneyimlemek için büyük çaba sarf etmelerini içermektedir. Bu durumun empatik duyarlılık ile alakalı olduğu varsayılmaktadır (Gangadharan, 2014, s. 45). Derin davranışı benimseyen işgörenler, gösterdikleri davranış ve hareketlerin diğerlerince görülebilen kısımlarını değiştirebilme esnasında samimi olarak davranabilmektedirler. Yani, içsel duygu ve hislerini eyleme geçirmeyi seçenler, derin davranış sergileme stratejisini

benimsemektedirler. Yüzeysel davranış sergileme şeklini seçenler, duygusal bağlamda dışa yansıdıklarını kontrol edebilme eğilimi gösterdikleri; buna karşın, derin davranış şeklini seçen işgörenlerin içsel düşünce ve duygularını yansıtıyor oldukları söylenebilmektedir (Eroğlu, 2014, s. 149). Derinlemesine davranışta işgörenler gerçek hislerini kendilerinden beklenmekte olan davranışlar ile uyumlu biçime getirebilmek amacıyla gayret göstermektedirler. İşgörenler bu durumu sağlayabilmek için göstermeleri gerekmekte olan duyguları bizzat deneyimlemektedirler (Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014, s. 111). Derinlemesine davranış, başarılı olarak uygulandığı zaman, bireylerin içsel duygularını, göstermeleri gerekli olan duygulara doğru aktif biçimde yönlendirmeleri söz konusu olabilecektir. Böylece derin davranış göstermekte olan çalışanlar belli bir duyguyu hissedebilmek için hatıraları, şekilleri ve düşünceleri kullanabilmektedirler (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Derin rol yapma davranışları esnasında kişilerin farklı düşünce ve duygular hayal ettikleri ve başlattıkları öne sürülmektedir. Ayrıca derinlemesine davranış duygusal uyumsuzlukları azaltabilmek amacıyla bir kişiyi daha yoğun ve bağlanmış stratejiler içerisinde harekete geçirmektedirler. Duygular daha gerçek olmaktadır ve bunun yanı sıra tükenmişlikten ziyade başarı hissiyle sonuçlanmaktadır (Brotheridge ve Grandey, 2002, s. 17). Hochschild (1983) derinlemesine davranışla alakalı olarak şu örneği vermiştir; sinirli ve kızgın yolcular ile başa çıkmak durumunda olan hostesler, bu müşterilerin ilk kez uçtuklarını varsayarak, öfke duygularını, acıma ve empati duygularıyla değiştirerek derinlemesine davranış sergilemiş olmaktadır (Özbingöl, 2013, s. 5).

Sonuç olarak, derin rol yapma davranışı pozitif sonuçlar, kişisel başarı, duyguların onayı ve hizmet sunumları sırasında olumsuz duyguları göstermek eğilimini azaltma, müşteri memnuniyeti sağlama, iş tatmini ve performans ile ilişkili olmaktadır (Bechtoldt vd., 2011; Grandey, 2000, 2003; Grandey vd., 2005; Diefendorff vd., 2011). Yüzeysel davranışların aksine derin davranışlar, içsel hislere odaklanmaktadır ve bireyler gerçekte gösterilen duygu ve hislere başvurmaya çalışmaktadırlar (Wang vd., 2016).

2.4.3. Samimi Davranış

Doğal duyguların sergilenmekte olduğu samimi davranış şekli Ashforth ve Humphrey (1993) tarafından Hochschild'in yüzeysel davranış ve derinlemesine

davranışlara ilave şekilde ortaya atılmıştır. Çalışanların, hissetmiş oldukları duygularla gösterim kurallarının gereğini ifade etmek durumunda oldukları duygu ve hisler uyumlu olduklarında samimi davranışlar ortaya çıkarak, işgörenlerin gerçek duygularıyla gösterdikleri duyguların ahengini yansıtmaktadır (Chu ve Murrmann, 2006, s. 1182). Dahling ve Perez'e (2010) göre samimi davranışlar, işletmelerin amaç ve hedefleri doğrultusunda işgörenlerden istenmekte olan davranışları oluşturmaktadır. İşletmelerin istedikleri davranış kuralları ile, işgörenlerin hissettikleri duygular aynı yönde olduğunda, işgörenler yüzeysel davranışlar ve derinlemesine davranışlar sergilemeyecek ve bu şekilde duygusal emek davranışının olumsuz sonuçlarından mümkün olduğunca az etkileneceklerdir. Çünkü iş hayatında işgörenlerin karşılaştıkları çeşitli olaylarda onlardan istenmekte olan farklı duygularla, gerçekte hissetmiş oldukları duygu ve hisler örtüştüğünde kişilerin rol yapmaya ihtiyaçları ortadan kalkacaktır.

Samimi davranış boyutunun Basım ve Beğenirbaş'ın (2012) Türkçe'ye de uyarlaması gerçekleştirilen anket çalışmalarında da üçüncü boyut biçiminde ele alındığı ve son zamanlarda gerçekleştirilen çalışmalarda bu boyutun sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Yüzeysel davranışlar ve derinlemesine davranışlar his ve duyguların stratejik biçimde ya da açık bir şekilde manipüle edilmesine odaklanmışken, doğal biçimde hissedilen duygular kendiliğinden gerçekleşen ve sahici duygulara dayanmaktadırlar. Doğal olarak hissedilen duyguların, hislerini kurumsal emirlerin aynı seviyede olması durumunda, işgörenlerin yüzeysel davranış ya da derinlemesine rol yapma davranış formlarını kullanmalarına ihtiyaç kalmamaktadır (Anderson, 2014, s. 22). Samimi davranış durumu, yüzeysel davranış ve derin davranıştan ayrılarak herhangi bir biçimde rol yapmayı gerektirmemektedir. Hissedilen duyguların işletmelerin istemiş oldukları duygu gösterim kuralları ile örtüşmekte olduğu samimi davranışta, his ve duygularını gizleme gereksiniminde olmayan işgören kendi duyguları ile davranışlar sergilemektedirler. Böylece bir hastası için üzülen bir doktor kendi duygularını sergileyecektir (Bağcı, 2015, s. 75) Samimi davranışlar, doğal duygular ile örtüşmektedirler (Chu ve Murrmann, 2006, s. 1182).

Duygusal emek konusuna üçüncü boyut şeklinde giren ve bu yaklaşıma katkı sağlayan samimi davranışla ilgili olarak az sayıda çalışma gerçekleştirilmiştir (Woo, 2013, s. 43). Yapılan bu çalışmalar neticesinde, işletmesiyle özdeşleşen bir işgören, samimi davranışlar gösterdikleri için işletme ile uyum halinde olacaklardır. İşgörenler

kendileri gibi davranışlar sergilediklerinde duygusal emek davranışının olumsuz etkileri azalacaktır (Savaş, 2012, s. 52). Dolayısıyla samimi davranış duygusal emek davranışının işgörenler üzerinde oluşturabilen negatif sonuçların samimi davranışlar türünde yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış boyutlarına kıyaslandığı azalabildiği (Bağcı ve Bursalı, 2015, s. 85-8; Yin vd., 2013, s. 142-143) gözlenmektedir.

2.5. Duygusal Emeğin Sonuçları

2.5.1. Duygusal Emeğin Olumlu Sonuçları

Duygusal emeğin olumlu sonuçları genellikle derinden davranış ile ilişkilidir (Çelik ve Yıldız, 2016; Eroğlu, 2014; Kaplan ve Ulutaş, 2016; Lee vd., 2010; Philipp ve Schupbach, 2010; Yang ve Chang, 2008; Yürür ve Ünlü, 2011; Zhang ve Zhu, 2008).

Wharton'un (1967) yaklaşımında çalışırken işgörenlerin duygusal emek davranışı sergilemeleri onları diğerler çalışanlardan daha çok tatmin ediyor olduğunu ve yaptıkları işlerde daha çok başarılar elde ettiklerini kanıtlamıştır. Wharton'a göre başkalarıyla çalışmaya hevesli olan işgörenler için bu türdeki işler daha verimli olmaktadır. Bu tarzdaki işgörenleri güler yüzlülük, iletişim ve etkileşim içerisinde olmak mutlu etmektedir.

Duygusal emek davranışının işletmeler açısından yarattığı en önemli olumlu netice işgörenlerin duygu ve hislerinin etkili bir biçimde yönetilmesi sonucunda müşteri ilişkileri yönetiminde elde edilen başarıların hizmet performansına kattığı olumlu faydalardır. İşgörenlerin müşterilerle etkileşimde hissettirmiş oldukları güven duygusu ve geribildirim hizmet kalitesinin önemli unsurları ile ilişkili olmaktadır (Groth vd., 2009). Sohn (2017) çalışmasında işgörenlerin sergiledikleri derinlemesine davranışın müşteri odaklılığını arttırmış olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

İşgörenlerin mesleğe karşı olan duygusal bağlılık durumunun oluşmasının; performansın ve motivasyonun artırması, psikolojik ve fizyolojik açıdan sağlıklı olmak, ekonomik faydaların sağlanması, müşterilerle ilişkilerinin başarı kazandırabilmesi ve müşteri memnuniyeti oluşması gibi yararları bulunmaktadır (Akbiyık, 2013). İşgörelere göre en önemlisi ise ekonomik fayda unsurudur. Mevcut ekonomik durumun, işgörenlerin sahip olmuş oldukları özelliklerin pazarlanabilen

avantaj şeklinde görme düşüncesi duygu düzenleyebilme sürecine olan eğilimleri arttırmaktadır (Kart, 2011). İşgörenlerin göstermiş oldukları duyguların işletme performansında olumlu-olumsuz etkileri olabilmektedir. Duygusal emek işletmelere kısa dönemde tekrarlayan ya da uzun dönemde yayılmacı kazançlar sağlayabilmektedir. Sergilenmekte olan duygular işletmeler için anında çeşitli sonuçlar doğurabilmektedir. Örnek olarak; bir satış elemanı pazarlamakta olduğu ürünleri ifade etmiş olduğu duygular vasıtasıyla hemen satabilmektedir. Aynı zamanda işgörenlerin etkileşim ve iletişim içinde bulundukları müşterilerin devamlı olarak işletmeye bağlanması ile uzun dönemli çıkarlar sağlanabilmektedir. Böylece müşteriler işgörenlerle kurmuş oldukları etkileşim ve iletişim sayesinde söz konusu işletmeyi tercih edebilir hale gelmektedir. Bu bağlılık bir müşteriden diğer bir müşteriye aktararak, işletmenin verdiği hizmetlerin kulaktan kulağa yayılmasını sağlayabilir. Örneğin; doktor-hasta ilişkisinde doktorun geliştirdiği empatik tutum hastada olumlu etki yaratabilir, avukat-müvekkil ilişkisinde de avukatın müvekkile karşı göstereceği samimi davranışlar daha çok maddi kazançlar elde etmede duygusal emek davranışının olumlu etkilerini ortaya çıkarmaktadır (Rafaeli ve Sutton, 1987).

2.5.2. Duygusal Emeğin Olumsuz Sonuçları

Duygusal emek davranışının olumsuz sonuçları; iş tatminsizliği, tükenmişlik, stres, işten ayrılma niyeti, psikolojik rahatsızlıklar ve iş-aile çatışması şeklinde sayılabilir. Bu gibi olumsuz sonuçlar genellikle yüzeysel davranışla ilişkili olduğu görülmektedir (Chau vd., 2009; Çelik ve Yıldız, 2016; Fisk ve Friesen, 2012; Johnson, 2007; Köse vd., 2011; Mengenci, 2015; Montgomery vd., 2006; Narin vd., 2006; Oral ve Köse, 2011; Seery ve Corrigall, 2009).

Hochschild (1983) duygusal emeğin olumsuz sonuçları üzerinde durmaktadır. İşgörenleri iş yerindeki duygularına kendilerini fazlaca kaptırması durumu tükenmişliğe neden olabilmektedir. Ayrıca işgörenlerin duygusal emek davranışına bürünememe durumları da ortaya çıkabilmektedir. Duygusal emek davranışının gerekli olduğu işlerde görev yapan kişiler kimi zaman duygusal emeğe uyum sağlayamazlar ve bu uyumsuzluk durumu da giderek işgörenlerin işlerindeki kontrol yetersizliğiyle büyüyebilir. Duygusal emek, kimi durumlarda işgörenlerin olumsuz düşünmelerine neden olabilir. Negatif düşünmeye yönelten sebep; işgörenler ücret karşılığında duygu ve hislerini değiştirdiklerini düşünebilecek olmalarıdır. İş

hayatında, işgörenlerin hissetmiş oldukları duygularla sergiledikleri duygularda fark bulunması işgörenlerde stres yaratabilmekte ve işe yabancılaşma durumu gerçekleşebilmektedir. İşgörenler, beklenen duygular ve kendi duygularında bir çelişki olduğu zaman; duygu karmaşası yaşayarak rol çatışması ile karşı karşıya kalabileceklerdir (Kaya ve Özhan, 2012, s. 115).

İşgörenler kişisel yapısından meydana gelen davranış biçimleriyle çalışmakta oldukları kurumların kendilerinden bekledikleri davranış tutumları arasında meydana gelen farklılıktan dolayı işgören iş yaşantısının önemli bölümünde farklı role bürünebilmektedir. Böylece de işgörenlerde özgüven kaybı veya kişilik çatışması yaşanabilmektedir (Güngör, 2009). İşgörenler kendilerini işe yabancılaşmış hissederler ve bu durumda tükenmişlik ve stres artabilir (Çoruk, 2014). İşgörenlerin sergiledikleri duyguların, müşterilerce samimi duygular şeklinde nitelendirilmemesi durumunda, müşterilerde olumsuz reaksiyonlar gözlemlenebilir. Doğal olmayan durumlar kimi zaman hiç olmadığı kadar olumsuz karşılanabilmektedir (Thompson, 1976, s. 115). Diğer yandan müşterilerin almış oldukları hizmetlere ait beklentileri farklılaşabilmekte, zaman zaman işgörenler bu beklentilere cevap veremeyebilmektedirler (Ashforth ve Humphrey, 1993, s. 96). Strese, işe yabancılaşmaya veya tükenmişliğe bağlı olarak gelişen devamsızlık ve yüksek personel devir hızı işletmenin hizmet kalitesine de olumsuz etkiler yapabilecektir. Duygusal emek davranışı işgörenlerde tükenmişliğe sebep olması neticesinde bu çalışanlar işletmeler açısından işlevsiz hale gelebilmektedirler (Mann, 2007, s. 556).

İşgörenlerin yüzeysel rol yapma davranışı müşteri memnuniyetini negatif yönde etkilerken, yaşamış oldukları duygusal çelişkiler, gayret ve işin stresi, işgörenlerin işlerinden soğumalarına neden olabilmektedir dolayısıyla (Eroğlu, 2015, s. 27). Duygusal emek davranışı ve işten ayrılma niyeti arasında gerçekleştirilen araştırmalarda da (Begenirbaş ve Çalışkan, 2014, s. 122; Chau, 2007, s. 91; Yürür ve Ünlü, 2011, s. 99) iki değişken arasında anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Duygu ve hislerin devamlı işletme tarafından istenen ve beklenen davranışlar yönünde gösterilmesi gerekliliğinden işgörenlerin duygularını kontrol etmelerinin iş tatmini algısını azalttığı ileri sürülmektedir (Grandey, 2000; Hochschild, 1983; Wharton 1993). İlgili yazındaki çalışmalarda iş tatmini ve yüzeysel davranış arasında negatif ilişki (Ghalandari ve Jogh, 2012), iş tatmini ve derinlemesine davranış arasında (Yang

ve Chang, 2008; Zhang ve Zhu, 2008) ve iş tatmini ile samimi davranış arasında pozitif ilişkinin varlığı görülmektedir (Oral ve Köse, 2011).

Tükenmişlik ile yüzeysel davranış arasında pozitif ilişki (Grandey, 2000, 2003; Hulsheger ve Schewe, 2011; Judge vd., 2009; Kim, 2008; Kruml ve Geddes, 2000; Lam ve Chen, 2012; Montgomery vd., 2006).

İşten ayrılma niyeti ile duygusal emek arasında gerçekleştirilen araştırmalarda işten ayrılma niyetinin öncülü olarak işgörenlerin duygusal uyumsuzluk yaşama durumları belirtilmektedir (Cote ve Morgan, 2002; Çelik ve Yıldız, 2016). Bunun yanında, Özgün (2015) ve Çelik ve Yıldız (2016) çalışmalarında yüzeysel davranış sergilemenin stres olgusunu arttırdığı sonucuna varmışlardır. İlgili yazındaki araştırmalarda işten ayrılma niyetiyle yüzeysel davranışlar arasında pozitif ilişki (Goodwin vd., 2011; Yürür ve Ünlü, 2011), işten ayrılma niyetiyle derinden davranışlar arasında ise negatif ilişki görülmektedir (Chau vd., 2009; Scott ve Barnes, 2011).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Çalışmanın üçüncü bölümü olan örgütsel bağlılık kısmında araştırmanın konularından olan örgütsel güven kavramına ait tanımlamaya yer verilirken önemi hakkında bilgi aktarımı sağlanmaktadır. Literatürde yer alan dört farklı örgütsel bağlılık yaklaşımına ayrıntılı olarak değinilmektedir. Yönetim ve organizasyon literatüründe önemli bir yer bulan örgütsel bağlılığa ait üç farklı boyut ve sonuçlarından bahsedilmiştir. Bu bağlamda örgütsel güven kavramına ait teorik çerçeveye değinilmiştir.

3.1. Örgütsel Bağlılık Kavram ve Tanımı

Örgütsel davranış alanında, örgütsel bağlılığa çalışanlarla kurumları arasında kurulmakta olan ilişkiler hususunda daha geniş bilgi edinilebilmesindeki rolünden ötürü özel bir önem gösterilmektedir (Leite vd., 2014, s. 478). Örgütsel bağlılık işgörenlerin sadakatlerini ve kurumlarına bağlılıklarını açıklamaktadır (Agyemang ve Ofei, 2013, s. 21). Başka bir ifadeyle aynı amaç ve hedeflere ulaşabilmek amacıyla bir araya gelen bireylerin iş birliği ve koordinasyon ile yerine getirmiş oldukları çabalar (Aytaç, 2004, s. 191). İşgörenlerin bir ödül veya yaptırım olmadan, örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmeleri yönünde davranış ya da hareketler sergilemeleri ve bunun için gayret gösterme konusunda istekli bulunmaları örgütsel bağlılık şeklinde ifade edilirken (Aykaç, 2010) işgörenlerin kimliklerini işletme ile özdeşleştirdikleri ve kurumlara karşı sadakat duygusunun var olması biçiminde tanımlanmaktadır (Grant vd., 2001). İşgörenlerin işletmeye olan sadakat hissini yanında ortak değer ve hedefler çevresinde, işyerindeki kültür ve iklime uyum sağlama sürecidir (Sığı, 2007). Ayrıca işgörenlerin ödül-ceza düşüncelerine sahip olmadan, yalnızca belirli bir davranış tarzına bağlılıklarını ve bu bağlılık neticesinde kurum tarafından gerçekleştirilen eylemleri beğenme ve bu beğeni hissini sürdürme, kurum içerisinde kalarak sadakat sergilemesi örgütsel bağlılık olarak ifade edilmektedir (Wayne vd., 445).

Örgütsel bağlılık, çalışanların kuruluşlarına bağlılık, özdeşleşme ve zorunluluk duygularını tanımlamakta olan çok sayıda bileşene sahip bir yapı şeklinde formüle edilmektedir (Markovits vd., 2007, s. 79). Örgütsel bağlılık süreci potansiyel adayların

işletmeye dahil edilebilmesi, kurumun belirlediği değerlere uyum sağlayabilmesi ve benimsenmesi sürecidir. Bu süreç çalışanların kişilik özellikleri, demografik özellikler, kurum özellikleri, ücretler, ödüllendirmeler, kariyer ve eğitim imkanları gibi etkenleri içermektedir (Bağdoğan ve Sarpalkan, 2017, s. 339-340). Örgütsel bağlılıkla, işletmeye dahil olan bireylerin kurumla bir araya getirmiş olduğu bağlılık ve kimlik birliğinin toplam gücü ifade edilmektedir (Leong vd., 1996, s. 1345-1361).

Örgütsel bağlılık işgörenlerin kendilerini kurum ile aynı yolda görmeleri ve ortak davranışlar sergilemeleri, bireylerin örgütsel hedef ve değerleri benimsemeleri ile sorumlulukları yerine getirebilmede özdeşleşme derecesidir (Mohammed ve Eleswed, 2013, s. 45).

Örgütsel bağlılık tanımlamaları, tutumsal veya davranışsal temele dayanmaktadır. Farklı bir ifade ile işgörenler, tutumsal ya da davranışsal bir sebep geliştirerek kurum üyeliklerini sürdürmek istedikleri görülmektedir (Bayram, 2006). Örgüt yapılarının işgörenlerin gereksinim ve isteklerinin karşılayabilecek biçimde verimli ve etkili olarak oluşturulması, iş tatmini ile örgütsel bağlılık seviyelerini arttırmaktadır. Örgütte yer alan yöneticilerin işgörenlere ait tutum ve davranışları da örgütsel bağlılık seviyeleri üzerinde etkili olmaktadır (Uygur, 2009).

3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

İşletmeler günümüzde diğer işletmelerle rekabet edebilmek kurumlarını dengede ve güçlü tutabilmek zorundadırlar. Örgütsel bağlılık işletmeler için yaşamsal bir önemdedir. İşgörenlerde sağlanan güçlü bağlılık duygusu örgütlerin başarılarla ulaşabilmesinde anahtar noktalardan biri olarak öngörülmektedir. Bu bağlamda karar vericiler işlerin verimlilik ve kalitesini sağlayabilmek amacıyla mümkün olan seviyede fazla işgörenin bağlılıklarını sağlayarak arttırmaya çalışmak durumundadırlar (İnce ve Gül, 2005, s. 15). İşgörenler işletmelerin başarılarında aynı zamanda uzun vadeli rekabet avantajlarını belirlemekte olan öncüllerden biridir. Farklı bir ifadeyle işgörenler işletmelerin süreklilikleri için değerli birer varlık halini almışlardır (Donald vd., 2016, s. 38).

Örgütsel bağlılık işletmelerin karlılıklarını sağlamak açısından oldukça önemlidir, şirketlerin geleceklerini yönetebilmeleri için kalifiye işgörenlerin örgütlere bağlılıklarının sağlanabilmesi yeteneklerin yönetilmesi ile ilişkili olmaktadır. Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmaları için doğru olan pozisyon ve işlerin

belirlenilmesi ve bu bağlamda işgörenlerin kendilerine uygun pozisyonlarda değerlendirmesi gerekli olmaktadır (Mucha 2004, s. 99). Örgütsel bağlılık şirketlerin karlılıkları ve pazarlardaki rekabetçi konumları için önemlidir çünkü bu durum, işgörenlerin performanslarını doğrudan doğruya etkileyen konumdur (Abdullah ve Ramay, 2012, s. 89).

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmalarında yardımcı olabilmeyi taahhüt etmeleri durumudur ve bireylerin katılım, kimlik ve bağlanma seviyelerini içine almaktadır (Caught vd., 2000, s. 777-788). Kurumlara verimli ve etkili faaliyet gösteren nitelikli bireylerin kazandırılması kadar, sahip olunulan kaliteli ve deneyimli işgörenlerin kalıcılıklarını sağlamakta önemli bir husustur (İnce ve Gül, 2005).

Özel işletmelerde çalışanlardaki örgütsel bağlılığın seviyesi, iyi bir performans yakalamak, kamusal işletmelerde ise toplumsal hizmetin sunulmasında daha çok etkinlik ve verimlilik sağlayabilmek amacıyla uzun süredir ana bir unsur şeklinde görülmektedir. Örgütsel davranışlarda bağlılık ve katılım, kişisel-örgütsel kapasitenin optimizasyonunu cesaretlendirerek, yüksek seviyede iş görme ve üretkenlik için önemli olmaktadır (Lizote vd., 2017, s. 947). Başarılı işletmelerin arkasında, ortak iyilikler için çaba gösteren, üretken, kendini adanmış ve yetenekli işgörenler bulunmaktadır. Değer ve hedefler tek başına örgütsel başarıları oluşturmada yeterli olmamaktadır. Farklılık işgörenlerin örgüt değer ve hedeflerine ne derecede katılmış olduğu ve ne derece bağlı olduğundan kaynaklanmaktadır (Jaron vd., 2015, s. 204-205).

Günümüzde kurumlarda bağlılık sağlayabilmek, üretim ve satış yapabilmek kadar önemli bir hal almıştır. Bunun sebepleri şöyledir (Erdoğan, 2015, s. 92-94):

- Kurumlarına bağlı olan çalışanlar kurumlarını benimserler. Böylece performansları da olumlu yönde etkilenmektedir.
- Örgütsel bağlılık ile çalışanlar kendilerini kurumları ile bütünleştirir ve kurumun çıkar ve amaçlarını kendilerinin çıkarları ve amaçlarının üstünde tutarlar. Böylece kurumdaki maliyetler aşağıya inerek, karlılıkları ve imajları yükseltmektedir.

- Bağıllık sayesinde kurumun işleyişi ve yöneticilerin aldıkları kararların uygulanma imkanı kolaylaşmaktadır böylece çalışanlar problemleri çözebilen bireylere dönüşmektedir.
- Bağıllık duygusu yüksek olan çalışanlar geç gelme, devamsızlık, işten ayrılma şeklinde kuruma zarar verebilecek davranışlardan kaçınmaktadırlar. Böylece kurumun etkinlik, verimlilik ve sürekliliği artmaktadır.
- Örgütlerine bağlı olan çalışanlar, kurumun zor günlerinde yanında olarak, kurumun varlığını ve sürekliliğini korumaya dair gayret göstereceklerdir.
- Çalışanlar kurumlarına yönelik yüksek bir bağıllık duygusu geliştirdiklerinde, nitelikli hizmetler sunma ve başarılı bir performans sergileme eğiliminde olacaklardır. Böylece müşteri memnuniyeti duygusal emek artacaktır.

Yöneticilerin, örgüt üyelerinin öneri ve fikirlerini dikkate alarak, kurumsal verimliliği artırmaya dair faaliyetlerini desteklemeleriyle memnuniyet seviyesinin artmakta ve başarıları çoğaltmaya ilişkin eylemler gerçekleştirmeye sevk etmektedir (Durna ve Eren, 2005). Örgütsel bağıllık, çalışanların gayret gösterdikleri işletmenin hedef ve değerlerine uyumluluk gösterdiği ve kurumsal üyelik isteği içerisinde oldukları çok yönlü bir yapı olma özelliğindedir. Örgütsel bağıllık, İşgören performansını ve örgütsel rekabet gücünü arttırmaktadır (Hafız, 2017, s. 2). Örgütsel bağıllıkta artış yaşanmasıyla benzer biçimde daha az olumsuz davranışlar ve daha fazla olumlu durumlar meydana gelmektedir. Bu nedenle örgütsel bağıllık, ilgili yazında ayrıntılı irdelenen konulardan birisi olmaktadır (Sikorska-Simmons, 2005, s. 196).

3.3. Örgütsel Bağıllık Yaklaşımları

Örgütsel bağıllık ile alakalı çalışmalar incelendiğinde örgütsel bağıllık kuramların üç ana başlıkta sınıflandırıldığı görülmektedir. Bunlar; davranışsal bağıllık, çoklu bağıllık , ve tutumsal bağıllık kuramlarıdır (Gül, 2002).

Tutumsal bağıllık kuramları; kişilerin kendi değer ve amaçlarını kurumun değer ve amaçları ile uyumlaştırmaları üzerinde önemle duruyor olması sebebiyle duygusal bir özellik göstermektedir. Tutumların duygusal davranışsal ve bilişsel, olmak üzere üç ögesi bulunmaktadır. Bilişsel öge, insanların bir nesne, olay ya da diğer kişiler hakkında bilgileri dahilinde sahip oldukları inançları ifade eder. Duygusal öge, tutum nesnesiyle tutumun kişilerde oluşturmuş olduğu duygusal tepkileri ifade etmektedir.

Davranışsal öge, kişilerin belirli uyarıcılar sınıfında tutumlara yönelik davranış eğilimlerini yansıtmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012, s. 90).

Davranışsal bağlılık kuramları; sosyal psikologlarca çalışılarak çalışanların geçmiş zamanlardaki yaşamış olduğu ve kazanmış olduğu deneyimleri ile çalıştıkları kurum ile nasıl ve ne şekilde uyum sağlayabileceğini ifade etmekte olan bir yaklaşımdır. Çalışanlar kimi zaman mevcut kurumlarında uzun bir süre kalabilmektedirler. Uzun süre nedeniyle çalışanlarda bıkkınlık şeklinde birtakım sorunlar yaşanabilmektedir. Bu kuramda çalışanların bu tarz olumsuz durumlar ile nasıl başa çıkabileceği ifade edilmektedir (Çöl, 2004). Davranışsal bağlılık, kurumdan ziyade, çalışanların davranışlarına yönelik biçimde ortaya çıkmaktadır. Bireyler çeşitli davranışlarda bulunmalarının ardından, bu davranışlarını devam ettirme eğilimine girerler ve zamanla bu davranışlara bağlanmaktadır. Zaman içerisinde çalışanlar bu davranışlara yönelik tutumlar geliştirirler ve bu durum da davranışların tekrar edilme imkanını arttırmaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2012, s. 221).

Çoklu bağlılık kuramında; bağlanma bireyden bireye değişiklik göstermektedir. Kimi çalışanlar müşteri odaklı olarak kurumlarına bağlılık sağlarlarken, kimi çalışanlarda çalıştıkları kurumların sosyal yapısındaki memnuniyet dolayısıyla örgütlerine bağlı olmaktadır. Bu değişken bağlılık şekli çoklu bağlılık kuramını açıklamaktadır (İnce ve Gül, 2005). Bu kuram örgütsel bağlılığın kurumdan kuruma ve kişiden kişiye psikolojik bir takım şartlara göre farklılaşabileceğini, bu doğrultuda da çalışanların bağlılıklarının ne şekilde etkilenebileceğinin anlaşılması amacıyla farklı grupların değerlendirilmesi gerekliliğini ileriye sürmektedir. Bu gruplar; çalışanlar, yöneticiler, müşteriler, sendikalar vb.'den oluşabilmektedir (Gül, 2002).

Bu kuramlarda ilgili yazında en çok yer verilen yaklaşımlar aşağıda ele alınmıştır.

3.3.1. Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık Becker'a (1960) göre, "yan bahis" kuramı ile alınmaktadır. Yan bahsi kuramında örgütsel bağlılıkla ilişkili unsurlar; bürokrasiyle alakalı düzenlemeler, topluma ait beklentiler, sosyal rol ve etkileşimlerden oluşmaktadır (İnce ve Gül, 2005, s. 52-52). Becker'a (1960) göre yan bahisin bireysel ve örgütsel olarak çeşitli sebeplerden meydana gelebileceğini ifade etmektedir. Örneğin; geçim zorlukları, yaşlılık, emeklilik, yeni bir işletmeye uyum zorluğu, kendini ifade etmede

yaşanan zorlukların seviyesi, tecrübedeki yetersizlikler, Kurumun verdiği eğitimin maddi ve manevi değeri, itibarını kaybetme korkusu, çalışma arkadaşlarına olan sadakati, başka bir şehre taşınma ihtiyacı, üstlerle yakın ilişkiler ve bunun sonucunda oluşan kayıplar. faydalar, çalışanların örgütten ayrılma kararına karşılık hesapladıkları maliyet unsurlarıdır (Özcan, 2008, s. 10). Becker örgütsel bağlılığı kişinin davranışları ile doğrudan bağlı olduğunu söylemektedir Kişinin tutarlı davranış oluşturmak için öncelikle yan bahis tanımlanması ve bu yan bahsin kişinin geçmişteki davranışlarıyla tutarlı olması gerektiği savunulmuştur (Kamiloglu, 2014). Becker'in yan bahis yaklaşımı, örgütsel bağlılığın davranışsal boyutunu değerlendirir ve genellikle hesaplanmış bağlılık olarak ifade edilmektedir. (Meyer & Smith, 2000, s. 321).

Genel anlamda yan bahis yaklaşımı, çalışanlar kurumlarından ayrılacak olurlarsa kaybedilebilecek ya da çalışana göre algılanan bir bedele karşılık değersiz kalacak olan ve çalışanın yatırım yaptığı (zaman, çaba, para gibi) ve çalışana göre değerli olan her şeydir. Bu yatırımlar içinde kuruma özgü beceriler, henüz hak edilmemiş emeklilik planları, statü, uygun faizli krediler şeklinde işletmelerin yan hakları sayılabilir (Chen ve Francesco, 2003, s. 491). Yan bahis durumları ne kadar yüksek olursa, çalışanların örgütsel bağlılığı da o kadar yüksek olur. (Ritzer ve Trice, 1969, s. 476).

3.3.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter (1968) bağlılığın, çalışanların kişilik sistemleri ve mevcut sosyal sistemler kaynaklı olduğunu ve duygusal, bilişsel ve normatif yönelimlerden oluştuğunu ileri sürmektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık Kanter'e göre ilişki bağlılığı kontrol bağlılığı ve devamlılık bağlılığı, biçiminde sınıflandırılmaktadır.

Üç ana bileşenden oluşan Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımının ilk bileşeni olan devam bağlılığına göre çalışanlar örgütten ayrılmanın kendilerine getirecekleri maliyetleri hesaplayarak kurumda kalmaya devam ederler. Çalışanların örgütteki diğer çalışanlarla kurdukları iletişim ve etkileşimlerine bağlı olarak kurdukları kenetlenme bağlılıkları ikinci bileşeni oluşturmaktadır (Mowday vd., 1992). Devam bağlılığı işgören ve işletmenin sürekliliği arasındaki ilişkiyi esas alan bir bağlılık türüdür (Gül, 2002, s. 42).

Kanter, işletme tarafından çalışanlara yönelik empoze edilen isteklerin, farklı bağlılık çeşitlerinin oluşmasına sebep olduğunu ileri sürmektedir. Bu istekler kontrol bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve devam bağlılığı . Devam bağlılığında çalışanlar

kuruma karşı fazlasıyla çaba ve zaman harcadıklarını, bunun neticesinde örgütte devam etmesinin bir mecburiyet olduğunu düşünürler. Farklı bir ifade ile çalışanları kurumda tutan faktör meydana gelebilecek maddi kayıplardır. Kontrol bağlılığında ise çalışanların kurumun kendi değer ve normlarına olan içsel bağlılıkları ifade edebilmektedir (Akyürek vd., 2013).

3.3.3. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni'ye göre örgütsel bağlılık, hesapçı bağlılık, yabancılaştırıcı bağlılık ve ahlaki bağlılıktan meydana gelir. Örgüt çalışanları ile örgüt arasında kurulan karşılıklı çıkarlara dayanan hesapçı bağlılık türünde, çalışanların örgüte kazandırdıkları ile hizmetleri karşısında elde ettikleri kazanımlar çalışanların bağlılık düzeyini etkilemektedir. Çalışanların örgütsel amaçları ve değerleri benimseyerek, kendi kişisel amaçları ve çıkarları olarak algılaması olarak nitelendirilen ahlaki bağlılık türünde, çalışanlar örgüte ve müşterilere hizmet ettikçe kendilerini ahlaki açıdan olumlu olarak değerlendirirler (Etzioni, 1975). Hesapçı bağlılıkta işletmeler ve işgörenler arasında meydana gelen ödül ilişkisinin bağlılığı meydana getirdiği savunulmaktadır. Bu bağlılık türü alışveriş temeline dayanmaktadır. İşgörenlerin işletmelere kattıkları neticesinde alacak oldukları ödüllerden (prim) ötürü bağlılık duymalarıdır. Yabancılaştırıcı bağlılıkta, işgörenlerin davranış ve hareketleri sınırlandırıldığı zamanlarda oluşan ve kuruma karşı negatif davranışları ifade eden bir durum bulunmaktadır. İşgörenler işletmeye psikolojik seviyede bağlılık göstermemektedir ancak üyeliklerinin devamlılığını farklı birtakım sebeplerden dolayı yerine getirmektedirler (Tokmak, 2018, s. 84). Üyeler, ait oldukları kuruluşlara yaptıkları katkılardan dolayı ödüllendirilebilecekleri için kendilerini sadık hissederler. Yabancılaştırıcı bağlılık ise, insanların davranışlarının sınırlı olduğu ve örgüte olumlu yönelimli olmadığı koşullarda oluşan kavramların tanımlanması olarak ifade edilebilir. Kişi psikolojik olarak kurumuna bağlı olmasa bile üyeliğini devam ettirmektedir. (Eren ve Demirgöz, 2015).

3.3.4. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman tarafından, bağlılık çalışanın örgütü için hissedebildiği psikolojik bir bağ biçiminde tanımlanmaktadır. Bu da bireyin örgüt özelliklerini içselleştirilmesini yansıtmaktadır (Bayram, 2005). O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı, Kelman'ın tutum değişimiyle ilgili öne sürdüğü süreçlerden etkilenerik

uyum bağıllığı, özdeşleşme bağıllığı ve içselleştirme bağıllığı olarak aşağıda açıklanan üç boyuta ayırmıştır (Oksay, 2011, s. 59-60). Uyum bağıllığında, bireyler belli ödülleri almak için örgütte kalırlar. Dolayısıyla istekli çalışmazlar. Ödülü almaya yetecek kadar performans gösterirler. Özdeşleştirme bağıllığında, birey arkadaş ilişkileri ve örgütün ortamı nedeniyle örgütte çalışmaktan mutludur. Dolayısıyla kendisini örgütün bir parçası olarak kabul eder. İçselleştirme bağıllığında çalışanların kendi hedef ve amaçlarıyla örgütün hedef ve amaçlarının uyumlaştırdığını ve örgütün hedeflerine ulaşması için çalıştığını ve bağıllığının yüksek olduğunu söyleyebiliriz (Sayan, 2018, s. 166). O'Reilly ve Chatman bağıllığı, bir çalışanın örgütüne karşı hissedebileceği psikolojik bir bağ olarak tanımlamaktadır. Bireyin örgütsel özellikleri içselleştirmesini yansıtır (Bayram, 2005). O'Reilly ve Chatman, Kelman'ın tutum değiştirme süreçlerinden etkilenerek örgütsel bağıllığı bağıllık bağıllığı, özdeşleşme bağıllığı ve içselleştirme bağıllığı olmak üzere üç boyuta ayırmışlardır (Oksay, 2011, s. 59-60). Devam bağıllığı altında, insanlar belirli ödüller için örgütte kalırlar. Bu yüzden gönüllü çalışmıyorlar. Ödül alacak kadar iyi performans gösteriyorlar. Özdeşleşme zorunluluğu olan birey, örgüt ortamından ve arkadaşlıklarından dolayı örgütte çalışmaktan hoşlanır. Bu nedenle kendisini örgütün bir parçası olarak kabul eder. Bağıllığı içselleştirirken, çalışanların amaç ve hedeflerini örgütün amaç ve hedefleri ile uyumlu hale getirdikleri, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çalıştıkları ve bağıllıklarının yüksek olduğu söylenebilir (Sayan, 2018, s. 166).emirgöz, 2015).

Uyum bağıllığında maliyet-ödül eşleştirmesi yapılarak çalışanların araçsal bir takım algılara; özdeşleşme ve içselleştirme bağıllıklarında ise, işletmelerin beklenti ve isteklerine yönelik sonuçlara yöneltildiği görülmektedir (Balay, 2000, s. 18).

3.4. Örgütsel Bağıllığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağıllığa etki eden faktörler genel anlamda bireysel (kişisel) faktörler, kurum dışı, (örgüt dışı) kurum içi (örgütsel faktörler) faktörler olarak üç grup olarak incelenmiştir. Bunların dışında örgütsel bağıllığı etkileyen unsurlar arasında irade, açıklık, görünürlükte yer almıştır (Altınbaş, 2008, s. 8-17).

Örgütsel bağıllığı etkileyen bireysel faktörler: İnsanların farklı kişilik özelliklerine sahip olması örgütsel bağıllık düzeylerinde de farklılıklara yol açmaktadır. Bireyin doğuştan gelen kişilik özellikleri ve sosyalleşme yoluyla edindiği

sosyokültürel özellikler örgütsel bağlılığında farklılıkların oluşmasına yol açmaktadır (Meyer ve Allen, 1984, s. 373).

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler: İlk olarak psiko-sosyal değişkenler (işletme desteği, adil, esnek, katılımcı yönetim ve liderler, üst amir ve iş arkadaşı desteği gibi faktörler yer almıştır. İkinci olarak yapısal özellikler yönetim metodu, terfi imkânları, çalışanın ihtiyaçlarının karşılanması gibi özellikler yer almış, üçüncü olarak işin ve rollerin nitelikleri, görevlerin açıkça tanımlanmış olması ve sorumlulukların tamamlanması gibi çeşitlendirilmiştir (Bahadınlı, 2013, s. 188).

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler: Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler, uzmanlaşma fırsatları ve alternatif istihdam ilişkileri olarak değerlendirilebilir. Uzmanlaşma, çalışanların üretilere ait gayretlerini, bilgi ve yeteneklerini farklı alanlardan ziyade daha dar bir alana yoğunlaştırarak üretkenliklerini artırmaları anlamına gelir. İşinde uzmanlaşmış, alanında iyi yetişmiş, kendi çalışma yöntemlerini belirleyen ve toplumsal sorumluluk taşıyan bireydir (Taş, 2012, s. 32).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri, işgörenlerce doğrudan gözlemlenebilen ve örgütler tarafından sağlanan, işgörelere sağlanan örgütsel destektir. Destek düzeyi, astın örgüte aidiyet duygusunun artması ya da azalması ile doğrusal bir etkileşime sahiptir. Destek aldığını hisseden ast, bu örgüt tarafından verilen psikolojik destek ile daha çok bağlılık hissetmeye başlar (Vandenberghe vd., 2004, s. 50).

Örgütsel bağlılık alan yazınında yer alan çalışmaların büyük bir bölümünde kişisel unsurlarla örgütsel bağlılık arasında pozitif ve güçlü ilişkilerin bulunduğı belirtilmektedir. Kişisel unsurların kapsamında iş beklentileri, kurumla yapılan psikolojik sözleşme ve bireysel faktörler yer almaktadır (Gül, 2003, s. 84-85).

Örgütsel bağlılık temelde örgütün sürekliliğini devam ettirecek faaliyetlerin yanı sıra başka bir fayda daha sağlamaktadır. Kısaca bu başarı, astların sadakatini anlamayı kabul etmektir. Örgütsel bağlılık duygusunu sindirmiş ve içselleştirmiş olan astlar, yaptıkları işin sonunda iş tatmini hissederler. Bu tür bir taahhüt sağlayan kuruluşlar, diğer kuruluşlara göre daha etkilidir ve yüksek düzeyde bağlılığa sahiptir. (Bayram, 2005, s. 125-139). Bunlara ek olarak; Yöneticilerin bağlılığı etkileyen diğer faktörler

ise iş yükü, stres, monotonluk, çalışma koşulları, örgüt içi iletişim, ödül ve ceza sistemidir (Meyer vd., 1993, s. 74).

Örgütsel bağlılığı belirleyen örgütsel unsurlar arasında işin niteliği ve önem düzeyi, yönetim ve karar alma sürecine katılım, yönetim tarzı, örgüt kültürü rol çatışması, alt düzey çalışanların iş yapabilme düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütün verdiği mükafatlar gibi değişkenler yer almaktadır (Northcraft ve Neale, 1990, s. 472).

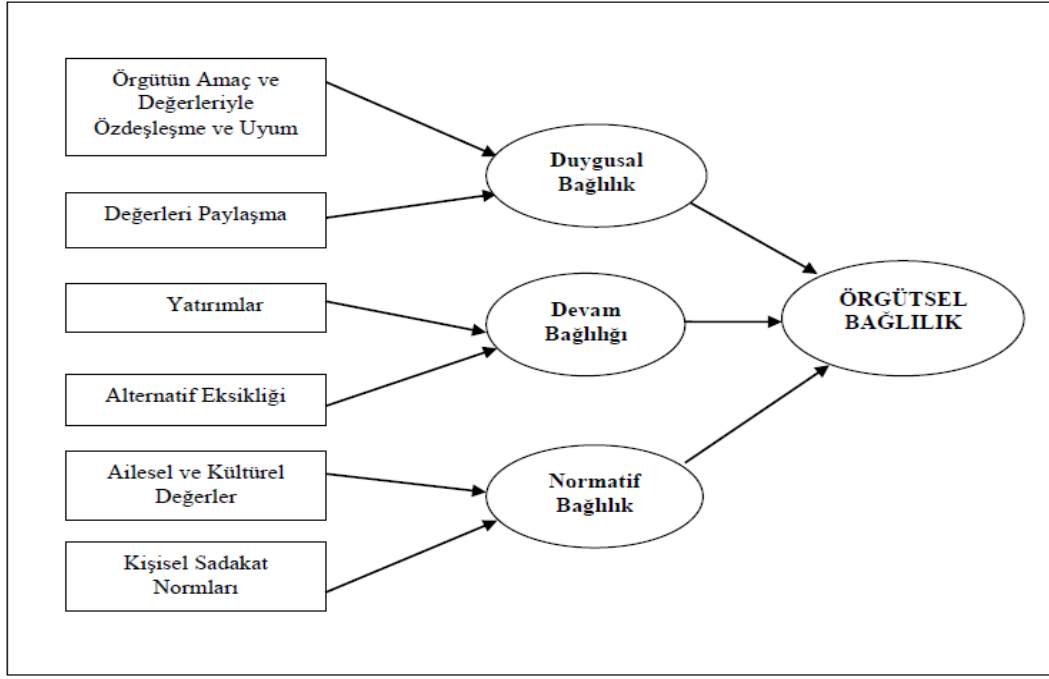
Araştırmacılara göre davranış, örgütsel bağlılık; tanınabilir, anlaşılır ve net bir bağlılıkla gösterilebilir. Astların mevcut pozisyonlarında devam etmesi, çalışma alanlarının sorumluluğunu artırır. Astların artan sorumluluğu örgütten ayrılmalarını zorlaştırmaktadır (Çetin, 2004, s. 93).

Sahip olunan farklı özellikler örgütsel bağlılıkta sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Cinsiyet, ırk, eğitim düzeyi, yaş, ırk, çalışma süresi gibi bireye özgü olan farklı özelliklerin örgütsel bağlılık davranışı ile etkileşimde bulunduğu kabul edilmektedir (Gül, 2003, s. 85). Yönetim tarafından verilen unvanlar veya mevcut kıdemde geçirilen çalışma süresi de örgütsel bağlılığın düzeyini etkilemektedir (Mathieu ve Zajac, 1990).

3.5. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılık boyutundan çok farklı boyutlar üzerinde çalışılmış olup en yaygın kullanımı devam boyutu ve duygusal olarak tanımlanan Allen ve Meyer (1991) tarafından öne sürülen devam ve duygusal bağlılık olarak tanımlanmıştır. Daha sonraki çalışmaları, Wiener ve Vard (1980) tarafından yapılan çalışmada önerilen normatif bağlılık boyutunu ekledi ve üç boyutlu bir bağlılık modeli olarak gösterilmiştir. Çok boyutlu bir yapı olarak yaygın olarak kullanılan örgütsel bağlılık modeli (Meyer ve Allen, 1998) “Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli” olarak son halini bulmuştur. Bu model, duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı olan üç ayrı tutkunluk biçimini ifade etmektedir (Chelliah vd., 2015, s. 10).

Bu boyutlar astlarda farklı şekillerde tezahür edebilir. Bunun nedeni, bağlılığın çok boyutlu yaklaşımın ilkelerinde yatmaktadır. Tanımlanan bağlılığa yönelik bu yaklaşımlar, astın örgütsel ortamda var olma ve bunun temel bir unsuru olarak çalışma arzusunu ortaya çıkarır. Bu nedenle, astın duygusal bağlılığı sağlamak için örgütte kalma arzusuna, örgüt içinde sürekli bağlılık ihtiyacına ve normatif bağlılığa ulaşmak için değerler bazında zorunluluk gerekmektedir. (Boylu vd., 2007, s. 55).



Şekil 5. Örgütsel bağlılık sınıflandırması

Kaynak: Çalkın (2014)

Duygusal bağlılık, bir örgüte psikolojik veya duygusal bağlılık olarak tanımlanır. Devam bağlılığı, çalışanın birçok farklı sorumluluğu nedeniyle ciddi sorunlara yol açması muhtemel olan işten ayrıldığında çalışmaya devam etme zorunluluğu hissetmesidir. Normatif bağlılık, diğer ikisinden farklı olarak, çalışanın kişisel bağlılık ya da sadakat nedeniyle sürekli örgüt için çalışması gerektiğine inanmasından kaynaklanmaktadır (Çetin, 2004, s. 62).

3.5.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık; Astın örgüte ait olma arzusunu, örgütün bir parçası olmak için örgütte edindiği ve geliştirdiği bilgi, değer ve duyguları içerir. Astların örgüte duygusal bağlılığının doğal sonuçları, örgütü içselleştirme, örgütsel kimlik kazanma, yönetim süreçlerine katılma, katkı sağlama, örgütü benimseme yoluyla içselleştirmedir. Bu görev yerine getirildiğinde astların örgüte olan güveni artmakta ve bu örgütün bir parçası olma isteği gelişmektedir. (Lambert vd., 2008). Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte ve yaptıkları işe güçlü bir duygusal bağlılığı olarak tanımlanabilir. Bu tür bir bağlılık, kuruluştaki yıpranma oranını azaltabilmektedir (Ananthanarayanan ve Priyadarshini, 2018, s. 2).

Bu tür bağlılıkta, bir örgüte ait olmak, bireye zevk ve duygusal gurur sağlar. Bir kuruluş, çalışanları için hem maddi hem de manevi açıdan çok şey ifade eder. Bu

nedenle duygusal bağıllık, güçlü bir bağıllık türü olarak kabul edilmektedir. Bu tür kararlı çalışan, kuruluşla tam olarak özdeşleşir. (Gangai ve Agrawal, 2015, s. 270).

Duygusal bağıllığı olan işgörenler, işletme içerisinde mutlu oldukları için ve oraya karşı bir aidiyet hissettiklerinden örgütte kalma davranışlarını sürdürürler. Bu sebeple oluşması istenen en önemli bağıllık türü olduğu söylenebilir (Powell ve Meyer, 2004). Ayrıca bazı araştırmacılar duygusal iletişim, çalışanın kuruluşun hedefleriyle özdeşleşme ve çalışanın bu hedeflere ulaşılmasına yardımcı olma istekliliği nedeniyle bireyin duygusal bağıllığının oluştuğunu ileri sürmektedir (Zefeiti ve Mohamad, 2017, s. 153).

Genellikle iş yerlerinin en çok tercih etmiş olduğu bağıllık türüdür. Bu bağıllık türünün şirketlerce tercih edilmesinin nedeni, mevcut çalışanlar kendileri istedikleri için tutkunlukla iş yerinde çalışmaları olmuştur (Uyguç ve Çımrın, 2004, s. 91-99).

3.5.2. Devam Bağıllığı

İşgörenlerin işletmeyi terk etmenin negatif neticelerini dikkate almaları ve kendilerini mecbur hissederek iş görmeyi sürdürmeleri durumudur. Başka bir deyişle, çalışanların kurumlarındaki maaş, sigorta, prim, emeklilik hakları, kârdan pay alma biçimindeki imkanlardan işten ayrılma bedelinin farkındalar veya farklı iş imkanlarının oldukça az olması gibi sebepler nedeniyle işletmede çalışmaya devam etmeleri durumu devam bağıllığını ifade etmektedir (Gautam vd., 2001, s. 240). Bir çalışan mevcut maaşından daha fazlasını kazanma veya daha iyi koşullarda çalışma imkanına sahip olsa bile örgütünde çalışmaya devam etmek istiyorsa bunun maaş ve çalışma şartları gibi faktörlerden kaynaklanmadığı, mevcut çalıştığı kuruma kendini bağlı hissettiği söylenebilir. Ayrıca işçi işten ayrıldığında kaybettiği emeklilik haklarından rahatsız olabilir, yeni çalışma arkadaşlarına uyum sağlamakta güçlük çekmekten veya çalışma arkadaşlarının kendisine karşı tutarsız ve açgözlü olduğunu duygusunu hissetmesinden rahatsız olabilmektedir. (Becker, 1960, s. 33). Devam bağıllığı, güçlü bir bağıllık türü olarak kabul edilmez. İşgörenler görevleri dışında işyerleri için fedakarlık yapmazlar ve ilk fırsatta (daha iyi bir iş ve daha iyi finansal olanaklar bulmaları halinde) işyerinden ayrılırlar (Bozlagan vd., 2010, s. 32). Devam bağıllığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olarak algılanması nedeniyle örgütte kalma durumudur. Bu nedenle duyguların devam bağıllığında çok küçük bir rol oynadığı düşünülmektedir (İlsev, 1997, s. 35).

3.5.3. Normatif Bağlılık

Normatif unsur, kuruluşun bireye yıllar içinde sağladığı tamamlanma durumundaki iyileşme miktarına bakılmaksızın, belirli bir kuruluştaki kalma görüşüne yönelik ahlaki bağlılığı düşünen insanlar olarak görülmektedir (Chelliah vd., 2015, s. 12).

Çalışanlar, örgütün hedef ve amaçlarını tam olarak benimsememektedir. Ancak etik ve ahlaki olarak örgütte kalmak zorunda hisseder. Normatif bağlılığı yüksek bir çalışanın örgütte sorumluluk ve sadakat duygusuyla kalma ve örgütte çalışmaya devam etmek istemektedirler. (Çimen, 2017, s. 60). Normatif bağlılık, karşılıklı normlarına dayalı ve örgüte algılanan bağlılığı içerir (Jaros, 2007, s. 7).

Çalışanın kendi karakteri ve ahlaki yapısını düşünerek ve kendi etik anlayışları çerçevesinde, kendisini iş yerine borçlu hissetmesi ve ayrılması sonucunda iş yerine ihanet ettiği duygusuna kapılması sonucu ortaya çıkan bağlılık türü olarak açıklanmıştır (Gülseren, 2014). Normatif bağlılık ise çalışanların ahlaki sorumluluklarının farkında olmaları nedeniyle örgütte devam ederek örgüte karşı zorunlu bağlılık duymalarıdır. Ahlaki bağlılık olarak da adlandırılan normatif bağlılık, çalışanın çalışmaya devam etmeyi bir sorumluluk olarak görmesi ve örgütüne sadakatle bağlı olmanın ahlaki olarak görmesi nedeniyle duygusal bağlılıktan, işten ayrılması durumunda ortaya çıkan zarardan etkilenmemesi nedeniyle devam bağlılığından farklılaşmaktadır. (Putthiwanit, 2015, s. 4).

Normatif bağlılık; çalışanların örgüt yönetimi tarafından kendilerine çok iyi davranılması, örgütün çalışanların ilke ve değerlerine önem vermesi, toplumsal yapının kuruma sadakat göstermeyi ve vefayı destekliyor olması, uzun zamandır aynı kuruluştaki çalışıyor olmaları, organizasyonun zor zamanlarda çalışanların yanında durmaları veya kuruluşun sunduğu hizmetlerin sosyal ve ruhsal açıdan önemli ve asli görevler olarak kabul edilmesi gibi çeşitli kaynaklardan ortaya çıkmakta, gelişmekte ve yerleşmektedir (Bozlağan vd., 2010, s. 33).

3.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Randall, örgütsel bağlılık düzeylerini ve bu düzeylerin örgüt ve birey üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini inceledi. Bu anlamda düşük, orta ve yüksek örgütsel bağlılık ve bunların olumlu ve olumsuz sonuçları hakkında açıklamalarda bulunmuştur. (Randall, 1987, s. 465).

3.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük örgütsel bağlılık, örgütteki çalışanların kurumun hedef ve amaçlarını yerine getirmek için örgütsel bağlılığı destekleyen davranış ve tutumları sergilememesi anlamına gelmektedir. Bu husus çalışan ile işletme arasında kurulan bağların az olduğu anlamına gelmektedir (Koç, 2010, s. 205). Çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri düşük olan örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek ve başarıyı elde edebilmek amacıyla yaptığı yatırımların ve teknolojik donanımlarının artırılması istenilen sonucun elde edilmesinde yeterli olmayacaktır. Çalışanlarının örgütü ve işini benimsememeleri kârlılık düzeyini olumsuz düzeyde etkilemektedir. Bu durum zamanla örgütsel girdi ve çıktıların dengesiz olmasına neden olabilmekte, buna bağlı olarak örgütün rekabet ortamında gücünü kaybetmesine ve kapanmasına neden olabilmektedir. Çalışan memnuniyetsizliği sorununu işçi değişikliği ile yapmaya çalışan örgütler, işe yeni başlayan çalışanların deneyimsizliği, uyum sağlama süreci ve mesleki eğitim verilmesi gibi birtakım sorunları beraberinde getirmekte ve bu durum şirketlerin ürün ve hizmet kalitesinde düşüş görülmesine ve birtakım mali kayıplar yaşamalarına neden olmaktadır (Çakır, 2001).

Bireylerin örgütlere olan bağlılığının düşük olmasının olumlu sonuçları; Düşük ilgili çalışanlar, belirsizlik ve çatışma nedeniyle daha fazla yaratıcılık gösterebilir. Bağlılığı az olanlar alternatif iş arayabilirler. Bu, kurumun hem zihinsel hem de çalışma kapasitesini geliştirmesini sağlar. Diğer bir deyişle, düşük ayrıcalıklı bireyler kurumdan ayrılrsa bile yüksek devir ve devamsızlığa neden olur, ancak bu bireyler kurumda kalırsa eksiklikler giderilir. Bir kişi kuruluştan ayrıldığında, kuruluş çok daha büyük potansiyele ve yeteneğe sahip başka bir kişiyi işe alma fırsatına sahip olmaktadır (Tufail vd., 2012, s. 81-84).

3.6.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

Orta düzeyli bağlılık çalışan tecrübesinin yüksek olduğu ancak kurum ile bağlılık ve özdeşleşmenin tam olmadığı durumdur (Balay, 2000, s. 88). İlimli örgütsel bağlılıkta işgörenler kurumun tüm değerlerini değil duygusal emek yalnızca bir kısmını kabul etmektedirler. Bu doğrultuda işgörenler işletmelerin beklenti ve isteklerine yanıt verirlerken beraberinde hem kurumla bütünleşmeye hem de kişisel değer ve çıkarlarını korumayı sürdürmektedirler (Arslan ve Demirci, 2015, s. 30).

Çalışanların güçlü deneyimler edindiği bağlılık düzeyidir; Ancak örgütsel bütünleşme ve bağlılık tam olarak sağlanamamıştır. Sosyal gruplara bağlılığı sınırlı olan çalışanlara bakıldığında, bu bireylerin çalışma sistemine kısmen bağlı olabildikleri söylenebilir. Orta derecede bağlı bireyler, örgütün hedeflerini, amaçlarını, ilkelerini ve faaliyetlerini kabul etmelerine rağmen kendilerini örgüte tam olarak ait hissetmezler. Bu bağlılık düzeyine sahip kişiler genellikle örgütsel beklenti ve arzuları gerçekleştirmeye yönelik tutum ve davranışlar sergileseler de kişisel değerler ve örgütsel beklentilerle çatıştıklarında sorunlar çıkmasına neden olurlar (Randall, 1987, s. 462).

Schein'e göre, orta derecede bağlı bir kişi, ikincil değerleri reddederken genel ve birincil kuralları kabul eder. Çalışanlar gereksinimleri dürüstçe karşılar. İş doyumuna artarsa bunun yansıması kuruma olumlu olur. 1977'de Steers, ılımlı bağlılığın ayrılma niyetini azalttığını savunmuştur. Bireylerin örgüte bağlılığı arttıkça sadakat ve performans duyguları da artmaktadır. Bununla birlikte, bir aidiyet duygusu, güvenlik ve etkin olma hisside bağlılıkla olumlu bir şekilde ilişkilidir. Ve örgüte pozitif sonuçlara neden olacak , çalışanların örgütte daha uzun süre kalmasını sağlayacaktır. (Tufail, 2012, s. 81-84).

3.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Yüksek bağlılık, astların sadakatini, üretkenliğini ve sorumluluğunu artırır. Sonuç olarak, bir organizasyonda etkili, iyi donanımlı bir astın uzun vadeli hizmeti, verimliliğin artmasına yol açar. Bağlılığı yüksek bir ast, örgütten ayrılmayı ve bilgi ve deneyimlerini örgütün amaçları için kullanır (İnce ve Gül, 2005, s. 15). Bağlılığı yüksek çalışanlar, kurumun amaç ve değerlerine ulaşmak amacıyla gayret sarf etmekle kalmayıp işletmede devam etmek için duygusal emek güçlü heves duymaktadırlar (Arslan ve Demirci, 2015, s. 30). İşgörenlerin üyesi olduğu örgütün tüm hedef ve amaçlarını benimsediği, tüm değerlerini kabul ettiği, kurumuyla yüksek düzeyde özdeşleştiği, örgütüne güçlü bir şekilde bağlı olduğu ve adadığı bağlılıktır. Çalışanlar bu bağlılık seviyesinde kurumun hedef ve amaçlarının yerine getirilebilmesi amacıyla gereken tüm gayreti göstermektedirler (Koç, 2009, s. 207).

Örgütlerine bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanların, performans ve verimlilikleri de ideal düzeyde olmaktadır. Bu durum ürün ve hizmet kalitesinin artmasını ve dolayısıyla örgüt kârlılığının artmasını sağlamaktadır (Aykaç, 2010).

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyi olan çalışanlar, bireysel görevlere ilişkin çabalarında, örgütün ve grubun korunması yönünde çabalar gösterirler. Bu nedenle yüksek performans sergileyen bu çalışanların kendi arzularıyla işletmeden ayrılmalarının olumsuz bir etkisi meydana gelir. Çünkü bu tür çalışanların yerinin dolması pahalı ve zor bir iştir. Bu kişiler sağlık problemleri haricinde devamsızlık eylemi göstermemektedirler (Blau ve Boal, 1987, s. 294).

Bu çalışanların devamsızlıkları dikkate alındığında sağlık nedenleri dışında yüksek bir devamsızlığa rastlanmamaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar kuruma birçok fayda sağlar. Bu faydalar arasında en önemlilerinden biri verimliliğin artması, mal ve hizmet üretim kalitesinin artması, kurumla etkin iletişim kurulması ve çalışanların kuruma bağlılığının yüksek olmasıdır. Yüksek örgütsel bağlılık bazen örgüt için olumsuz olabilir. Bunlar; kurumsal esnekliği azaltır, geçmiş alışkanlıklara ve uygulamalara aşırı güvenir ve nihayetinde geleneksel uygulamaların yerleşmesine yol açar (Randall, 1987, s. 464).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN VE DUYGUSAL EMEĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: SOSYAL GÜVENLİK KURUMUNDA BİR UYGULAMA

Çalışmanın son bölümü olan ve yapılan araştırma ile ilgili bilgilerin yer aldığı dördüncü bölüm içerisinde araştırmanın konusu ve amacı, önemi ve sınırlılıkları gibi bilgilere yer verilirken, kavramsal çerçevede literatüre ait araştırılmalara değinilecektir. Literatürde yer alan benzer çalışmalara yer verildikten sonra araştırmanın yöntemi, veri setine ait değişkenler ve araştırma bulgularına yer verilecektir.

4.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı

Söz konusu çalışmanın konusu, örgütsel bağlılık üzerinde etkiye sahip olabilecek değişkenlerin tespit edilmesinin yanı sıra bu değişkenlerin sahip olduğu etkilerin hangi yönde olduğunun tespit edilmesidir.

Çalışmasının amacı; örgütsel güven ve duygusal emeğin, örgütsel bağlığa olan etkisini ortaya koymaktır. Bu araştırma çerçevesinde çalışanlarda örgütsel bağlılığın, örgütsel güven ve duygusal emek ile ilişkisinin değerlendirilmesi, bunun yanı sıra çalışanlarda örgütsel güven, duygusal emek, örgütsel bağlılık düzeyinin bazı demografik değişkenlere (çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, görev ve çalışma süresi) göre incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu araştırmanın temelde dört ana amacı bulunmaktadır:

- Betimleyici istatistikler doğrultusunda, sosyal güvenlik kurumlarında çalışanların örgütsel güven, duygusal emek ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek,
- Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek,
- Duygusal emek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek,
- Örgütsel güven, duygusal emek ve örgütsel bağlılığı demografik değişkenlere göre incelemek.

4.2. Araştırmanın Önemi

Literatür incelendiğinde örgütsel güven, duygusal emek ve örgütsel bağlılığın bir arada bulunduğu çalışmalara nadir rastlanılmaktadır. Örgütsel davranış çalışmaları içerisinde önemli bir yere sahip olan bu üç değişkenin bir arada incelenmesinin örgütsel davranış literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmüş olup, daha sonraki araştırmalarda katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Örgütsel davranış literatürüne sağlanması düşünülen bu katkı araştırmanın önemi olarak kabul edilebilir.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Söz konusu çalışmada farklı sınırlılıkların söz konusu olduğu söylenebilir. Bu sınırlılıklar ise aşağıda maddeler halinde ifade edilmektedir:

- Çalışma İstanbul ili Avrupa Yakasında bulunan bir sosyal güvenlik kurumunda gerçekleştirilmiştir. İstanbul ve Türkiye genellemesi yapılamaması bir sınırlılık olarak değerlendirilebilir
- Elde edilen verilerin geçerlilik ve güvenirliliği uygulanan analiz tekniği ile sınırlıdır.
- Verilerin elde edilme süresi çalışmanın tamamlanması açısından önem arz ettiğinden, belirli bir süre ile sınırlandırılmıştır.
- Verilerin sayısal sınırlılık ve güvenirliliği anketin özellikleri ile kısıtlı olmaktadır.

4.4. Literatür Taraması

Duygusal emek konusunda gerçekleştirilen çalışmalardan bazıları şu şekildedir; Villiers (2015, s. 101) çalışmasında duygusal emeğin alt boyutlarından derin duygular ile işe bağlılık arasında anlamlı ilişkinin söz konusu olduğuna ulaşılrken, yüzeysel duygular ile işe bağlılık arasından beklenenin aksine anlamlı bir ilişkinin bulunmadığına ulaşılmaktadır. Lin vd., (2015, s. 493) çalışmasında duygusal emek ve işe bağlılık arasında anlamlı ilişkinin bulunduğuna ulaşılrken, Mróz ve Kaleta (2016, s. 776) çalışmasında ise duygusal emek ve kişilik özellikleri ayrıca duygusal emeğin alt boyutu olan derin davranış ile işe bağlılığın düşük ve anlamlı ilişkiye sahip oldukları ortaya konulmuştur. Türkay vd. (2011, s. 201), çalışmasında hizmet işletmelerindeki yöneticilerin duygusal emeklerinin işe bağlılık ile anlamlı bir ilişki içinde olduğuna ulaşılmıştır.

Gök (2015, s. 292) çalışmasında ilaç mümessillerinde duygusal emek algısının işe bağlılıklarını etkilediğine ulaşılrken, Gülova ve Palamutçuoğlu (2013, s. 41) çalışmasında ise üniversite çalışanlarında duygusal emekle ile işe bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin söz konusu olduğuna ulaşılmıştır. Lee ve Ok (2012) çalışmasında ABD’deki otel işletmelerinin yöneticileri ve işgörenlerinin duygusal emek davranışları ile tükenmişlik ve iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiş olup duygusal emeğin boyutlarından duygusal çelişki ile tükenmişliğin boyutu olan duyarsızlaşma arasında pozitif, iş tatmini ile negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pandey ve Singh (2016) çalışmasında Hindistan’dan gelen kadın toplum sağlığı işgörenlerinin duygusal emek, tükenmişlik ve iş doyumu arasındaki ilişkisi test edilmiştir. İncelenen yüzey seviyede duygusal emeğin, iş tatmini ile daha yüksek ilişkide olduğu, tükenmişliğin kısmen bu ilişkiye aracılık ettiği ve yüzey seviyede duygusal emeğin, toplum sağlığı çalışanları ile iş rollerinin etkili ve verimli bir şekilde uygulanması için daha cazip bir strateji olduğuna ulaşılmıştır.

Örgütsel bağlılık konusunda gerçekleştirilen çalışmalardan bazıları şu şekildedir; Reyes ve Shin (1995) çalışmasında öğretmenlerin bağlılık, iş doyumu ve boylamsal kariyer basamaklarına ait bir araştırma yapılmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde öğretmenlerin iş doyumlarının bağlılıklarına etkisi olduğu ve iş doyumunun öğretmenlerin örgüte yönelik bağlılık seviyelerini artırdığı sonucuna varılmıştır. Kerse ve Özdemir (2018) çalışmasında sağlık sektöründeki çalışanların duygusal emek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki test edilmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde duygusal bağlılığın yüzeysel rol yapmayı negatif, normatif bağlılığın ise derinden rol yapmayı pozitif ve anlamlı olarak etkilediğine ulaşılmıştır. Turhan (2018) çalışmasında otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıkları ile duygusal emek davranışlarına yönelik bir inceleme yapılmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde örgütsel bağlılığın duygusal emeğin artmasında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Cheung (2006, s. 1) çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılığın meydana gelmesinde duygusal emek davranışının rolü incelemiştir. Elde edilen sonuçlar ise duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde doğrudan etkisi olduğuyönündedir.

Yang ve Chang (2008, s. 879) çalışmasında hemşirelerde duygusal emek, iş doyumu ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelenmiştir. Yapılan araştırmalar neticesinde yüzeysel davranış ile örgütsel bağlılık yüksek düzeyde olumsuz bir ilişki göstermiştir.

Diğer taraftan, derin davranış ile iş tatmini anlamlı ve olumlu bir korelasyon sergilemiş, ancak örgütsel bağlılık ile herhangi bir ilişki göstermemiş olup işgörenlerin duygusal emek sergilemeleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ifade edilmiştir. Uysal, (2018, s. 1) çalışmasında Zonguldak'ta hizmet sektöründe örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarının duygusal emeğe olan etkisi araştırılmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde duygusal emek ile örgütsel bağlılığın normatif ve duygusal bağlılık boyutları arasında orta derecede ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık ve normatif bağlılık değişkenlerinin duygusal emek boyutlarından en fazla samimi davranış boyutuna etki ettiği ortaya konmuştur. Mehra ve Bedi (2018, s. 17) çalışmasında banka çalışanlarında duygusal emeğin örgütsel bağlılığa etkisi incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar neticesinde en güçlü ilişki derin davranış ile daha sonra ise duygusal bastırma arasında tespit edilmiştir. Derin davranış ve davranış bastırma şeklinde duygusal emek sergileyen banka çalışanları müşteri ve diğer çalışanlarla etkileşimlerinde duygularını iyi yönetmekte, çalıştıkları kurum ile gurur duyarak yüksek derecede örgütsel bağlılık göstermekte oldukları belirtilmiştir. Acar (2019, s. 61) çalışmasında Antalya'da konaklama işletmelerinde işgörenlerin yüzeysel davranışları ile duygusal bağlılık arasında negatif yönde anlamlı ilişki olduğu ancak devam bağlılığı arasında ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir. Derin davranış, duygusal ve normatif bağlılık ile pozitif ve anlamlı ilişkiye sahipken devam bağlılığı ile negatif ve zayıf bir ilişki göstermektedir. Samimi davranışın duygusal ve normatif bağlılık ile aralarında pozitif yönlü anlamlı ilişkisi tespit edilirken devam bağlılığı ile bir ilişkisi olmadığı belirtilmiştir.

Örgütsel bağlılık konusunda gerçekleştirilen çalışmalardan bazıları şu şekildedir; Saruhan (2019) çalışmasında öğretmen ve yöneticilerin örgütsel güven ve örgütsel adalet algıları arasında yüksek düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Fard ve Karimi (2015) tarafından örgütsel güven ve örgütsel sessizlik ile iş tatmini ilişkisinde, örgütsel güvenin örgütsel sessizlik ile negatif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu, ayrıca iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sessizlik ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca örgütsel sessizliğin, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde doğrudan etkisi olduğu saptanmıştır. Sinclair (2013) çalışmasında duygusal bağlılığın ve örgütsel güvenin 'ayrılma' üzerindeki etkisi

incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel güven ile örgüte duygusal bağlılık arasında pozitif yönde ve işten ayrılma niyeti ile de negatif yönde korelasyon ilişkisi tespit edilmiştir. Aksoy (2009) çalışmasında örgütsel güven ile iş görenlerin demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemiş ve erkek çalışanların kuruma güven algılarının kadın çalışanların kuruma güven algılarından daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca özel sektör çalışanlarının, örgütsel güven boyutlarından olan kuruma güven, yöneticiye güven, çalışma arkadaşlarına güven boyutlarının kamu sektörü çalışanlarına oranla daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır.

Imran vd. (2014) çalışmasında Pakistan'daki özel ve kamu eğitim kurumlarında iş tatmini, performans, çalışanların işe yönelik tutumları ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı ilişkinin olduğu ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların amaçlarına sorunsuz bir biçimde ulaştıkları belirtilmiştir. Albdour ve Altarawneh (2014) çalışmasında örgütsel bağlılık ve işe bağlılık arasındaki ilişki incelemiş olup, çalışanların işe bağlılıkları yüksek olduğunda örgütsel bağlılıklarının da yüksek olduğunu ayrıca iş bağlılık ile devam bağlılığı arasındaki ilişkinin olumsuz olduğu ve yüksek iş bağlılığının yüksek normatif bağlılık sağladığı tespit edilmiştir. Alimohammadi ve Neyshabor (2013) çalışmasında çalışanların örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu incelenmiş olup, iş motivasyonu yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının da yüksek olduğuna ulaşılmıştır. Bunun yanında çalışanlar için dış motivasyon örgütsel bağlılık geliştirmede etkili değildir sonucuna ulaşılmıştır. Eslami ve Gharakhani (2012) çalışmasında iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık ilişkisi test edilmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde çalışma araştırmışları ve iş memnuniyetinin çalışanların örgütsel bağlılıklarını önemli düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çubuku ve Tarakçıoğlu (2010) çalışmasında öğretmenlerde örgütsel güvenin duygusal bağlılık ve normatif bağlılığa önemli bir etkisinin olduğu ortaya konmuştur. Taşkın ve Dilek (2010) çalışmasında örgüt içerisinde var olan güvenin, bağlılık üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel güven ve duygusal bağlılık arasında kuvvetli bir ilişki bulunurken, örgütsel güven ve devamlılık bağlılığı arasında ise ilişkinin söz konusu olmadığı tespit edilmiştir. Kırgızistan ve Türkiye'de gerçekleştirilen Özbek (2006) çalışmasında Türkiye'de personel uygulamaları ile dış ödüller ve yükseltme politikalarının örgüt içerisinde güveni ve üst yönetime güveni doğrudan etkilediği bulgusuna ulaşılmaktadır. Kırgızistan sonuçlarına göre ise sadece ödül ve yükseltme politikaları

örgüt içerisinde güveni ve üst yönetime güveni doğrudan etkilemektedir sonucuna ulaşılmaktadır. Araştırmada hem Türkiye hem de Kırgızistan sonuçlarına göre örgüt içerisinde güven ve üst yönetime güven örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkili değişkenler olduğu söylenebilir. Güney ve Turan (2021) çalışmasında psikolojik sözleşme ihlali algısının örgütsel bağlılık ile olan ilişkisi test edilmiş olup ayrıca bu ilişki sürecinde örgütsel güvenin aracılık rolü araştırılmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğuna ulaşılmaktadır. Altaş (2021) çalışmasında sağlık çalışanlarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel destek algıları arasındaki ilişkileri test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar neticesinde sağlık çalışanlarının örgütsel güven algısının örgütsel özdeşleşmeyi ve örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır. Rahmani ve Heydari (2017); Gellatly ve Withey (2012); Taşkın ve Dilek (2010); Mohamed vd. (2012) örgütsel güven ile duygusal örgütsel bağlılık üzerine gerçekleştirilen araştırmalara göre; çalışanların örgütsel güven algıları ile duygusal örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

4.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini İstanbul'da bulunan bir sosyal güvenlik kurumundaki 226 personel oluşturmaktadır. Anketler Eylül 2021 tarihinde yüz yüze uygulanmıştır.

Anketler kolayda örnekleme yöntemiyle kurumda çalışanların tamamına dağıtılmıştır. Anketleri doldurmak gönüllülük esasına dayanarak veri toplama gerçekleştirilmiştir. Geri dönen anket sayısı 189'dur. Ancak bazı anketlerde hatalı kodlama ve eksik veri olmasından dolayı çalışma kapsamında 184 anket değerlendirmeye alınmıştır.

4.6. Veri Toplama Araçları

Çalışmanın ilk kısımlarında araştırmaya konu olan kavramlar incelenerek alan yazında kavramlara yönelik hangi ölçme araçları kullanıldığı incelenmiş olup ardından hangi ölçeklerin kullanılacağına karar verilmiştir. Araştırmaya yönelik ölçek geliştirme çalışması yapılmamıştır. Araştırmada kullanılacak olan ölçekler belirlenirken ölçeklerin daha önceden geçerliliği ve güvenilirliği olan ölçme araçları olmasına dikkat edilmiştir. Ölçekler seçilirken soru sayısı, uzunluğu ve uygulama

esnasında çalışanların rahat cevap verebileceği formatta olup olmadığına dikkat edilmiştir.

Araştırma kapsamında kullanılan anket, üç adet ölçek ve demografik bilgileri elde edebilmek amacıyla bir de kişisel bilgi formundan oluşmaktadır.

Çalışmanın anketi 4 bölümden meydana gelmektedir. İlk bölümde demografik bilgiler yer almaktadır. Demografik bilgilere yönelik olarak çalışanların; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi ve görev olmak üzere toplam 6 soru bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde duygusal emek algısına yönelik sorular; üçüncü bölümünde örgütsel güvene yönelik sorular, dördüncü bölümde ise örgütsel bağlılığa yönelik sorular yer almaktadır. Anket formu toplamda 45 sorudan oluşmaktadır

Örgütsel Güven Ölçeği: İşgörenlerin örgüte olan güven algılarını ölçebilmek amacıyla Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen ve Demircan (2003) tarafından Türkçe'ye çevrilen 12 maddeli "Örgütsel Güven Ölçeği" kullanılmıştır. Mevcut çalışmada Demircan (2003) tarafından ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının gerçekleştirildiği Türkçe hali kullanılmıştır.

Duygusal Emek Ölçeği: Katılımcıların duygusal emek algılarını ölçebilmek amacıyla kullanılan ölçek için Dursun, Aytaç ve Bayram'ın gerçekleştirmiş olduğu (2014) "Duygusal Emek Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması" isimli makalesinden faydalanılmıştır. Duygusal emek ölçeği 9 maddeden oluşmaktadır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Örgütsel bağlılık ölçeği, Allen ve Meyer (1993) tarafından ortaya konmuştur. Ölçek, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere 3 boyuttan ve toplam 18 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe formu, Gürkan'ın (2006) "Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırması" isimli tez çalışmasından faydalanılmıştır.

4.7. Araştırmanın Yöntemi

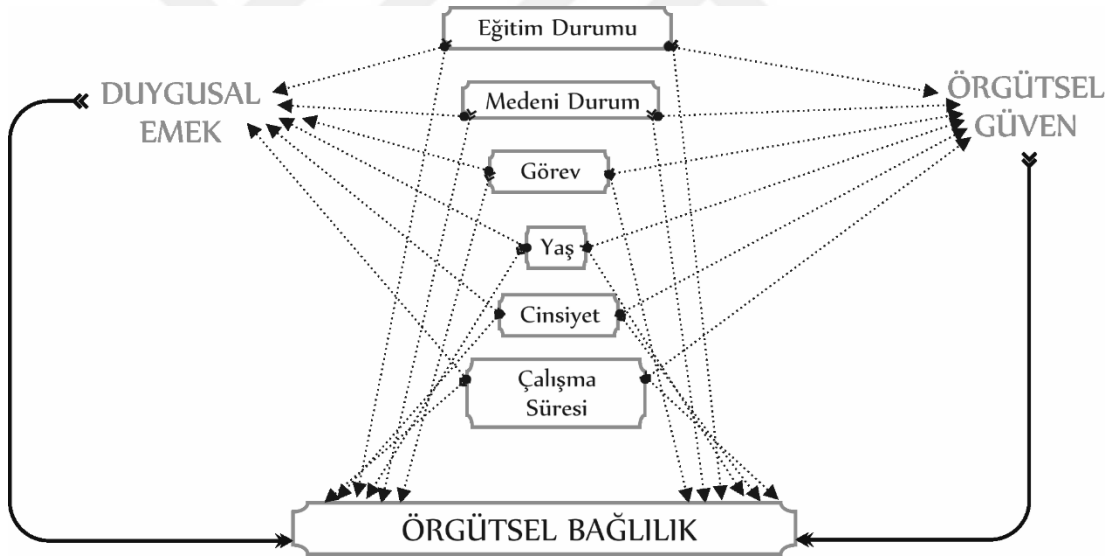
Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalar temelde nitel, nicel ve karma olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Bu çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Sosyal bilimlerde yapılan nicel araştırmalarda elde edilen sözel veriler sayısallaştırılarak

analiz edilip bulguya dönüştürülmektedir. Bu işlemi yaparken alanyazında en çok kullanılan yöntem de Likert ölçeğidir. Mevcut çalışmada da 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde likert ölçeği kullanılmıştır.

Anket uygulamasıyla gerçekleştirilen çalışma da ilk 6 soru demografik bilgileri ölçmekte olup ardından 1-12 no'lu sorular örgütsel güveni; 13-21 no'lu sorular duygusal emeği ve 22-39 no'lu sorular örgütsel bağlılığı ölçmek için kullanılmıştır (EK-A).

4.8. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma Tarama modelinin kullanıldığı çalışmada iki bağımsız ve bir bağımlı değişken bulunmaktadır. Duygusal emek ve örgütsel güven araştırmanın bağımsız değişkenlerini, örgütsel bağlılık ise bağımlı değişkenini ifade etmektedir.



Şekil 6. Araştırmanın kavramsal modeli

Araştırmanın Hipotezleri;

H1a1: Duygusal emek ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1a2: Duygusal örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1a3: Duygusal emek arttıkça örgütsel bağlılık artar.

H1a4: Örgütsel güven arttıkça örgütsel bağlılık artar.

H1b1: Duygusal emek cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1b2: Duygusal emek yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1b3: Duygusal emek eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1b4: Duygusal emek kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1b5: Duygusal emek medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1b6: Duygusal emek göreve göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1c1: Örgütsel güven cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1c2: Örgütsel güven yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1c3: Örgütsel güven eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1c4: Örgütsel güven kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1c5: Örgütsel güven medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1c6: Örgütsel güven göreve göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1d1: Örgütsel bağlılık cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1d2: Örgütsel bağlılık yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1d3: Örgütsel bağlılık eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1d4: Örgütsel bağlılık kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1d5: Örgütsel bağlılık medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H1d6: Örgütsel bağlılık göreve göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. H8: Örgütsel bağlılık algısı medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

4.9. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen veri setlerinin analizi, SPSS 20.0 programı kullanılarak yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklere yönelik doğrulayıcı faktör analizi yapılarak yapısal geçerlik incelenmiş, güvenirlik analizi ile ölçeklerin iç tutarlılıkları saptanmış, veri setlerinin dağılımının normal olup olmadığı incelenmiş, korelasyon ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Bununla birlikte tüm değişkenlerin demografik faktörlere göre farklılığını saptamak amacıyla da Independent Sample T ile One-Way ANOVA testleri kullanılmıştır.

4.10. Bulgular

Tablo 5’de örnekleme yönelik betimleyici istatistikler yer almaktadır. Bu tabloya göre; araştırmaya katılanların %44,6’sını kadınlar, %55,4’ünü erkekler oluşturmaktadır. Örneklem içerisinde 31-45 yaş aralığındaki çalışanlar %41,3’lük bir oranla çoğunluktadır. Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları incelendiğinde; %75,6’sının üniversite mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların görev dağılımları incelendiğinde; tüm katılımcıların en az 1 yıl iş deneyimine sahip olduğu, genel olarak ise %42,9’luk çoğunluğun 6-10 yıl aralığında iş deneyimine sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların medeni durumları dikkate alındığında, %60,9’unun evli, %39,1’inin ise bekar olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 5. Betimleyici istatistikler

	Frekans	Yüzde Oranı
Cinsiyet		
<i>Kadın</i>	82	% 44,6
<i>Erkek</i>	102	% 55,4
Yaş		
18-30	53	% 28,8
31-45	76	% 41,3
46 ve üstü	55	% 29,9
Eğitim Durumu		
<i>İlkokul</i>	7	% 3,8
<i>Lise</i>	38	% 20,7
<i>Ön Lisans</i>	18	% 9,8
<i>Lisans ve Lisansüstü</i>	121	% 65,8
Görev		
<i>İdari (Sorumlu, Müdür, Şef)</i>	21	% 11,4
<i>Memur</i>	142	% 77,2
<i>Diğer</i>	21	% 11,4

Çalışma Süresi		
<i>1-5yıl</i>	44	% 23,9
<i>6-10yıl</i>	79	% 42,9
<i>11-20yıl</i>	34	% 18,5
<i>20 yıl ve üzeri</i>	27	% 14,7
Medeni Durum		
<i>Bekar</i>	72	% 39,1
<i>Evli</i>	112	% 60,9

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonuçları tablo 5'te verilmiştir. Bu analiz sonucunda elde edilen verilerin değerlendirilmesi için Schermelleh-Engel vd. (2003) tarafından paylaşılan ve Tablo 6'da yer alan “Uyum İyiliği Ölçütleri” referans alınmıştır.

Tablo 6. Standart uyum iyiliği ölçütleri

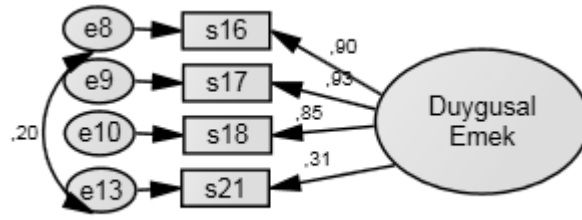
Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df \leq \chi^2 \leq 3df$
χ^2 / sd	$0 \leq \chi^2 / sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2 / sd \leq 3$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI \leq 0.97$
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$

Araştırma içerisinde kullanılan ilk ölçek, tek boyut ve 9 maddeden oluşan duygusal emek ölçeğidir. Bu ölçeğe yönelik olarak gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda saptanan uyum değerleri Tablo 7'de yer almaktadır

Tablo 7. Duygusal emek ölçeği / uyum değerleri

Uyum Kriteri	χ^2	sd	χ^2 / sd	RMSEA	CFI	SRMR	NFI	GFI
Uyum Değerleri	0.346	1	0.346	0.00	1.000	0.006	0.999	0.999

Tablo 7'de yer alan değerler incelendiğinde; ki-kare değeri 0.346; sd değeri 1; RMSEA değeri 0.00; GFI değeri 0.999; ki-kare/serbestlik derecesi 0.346; SRMR değeri 0.006; CFI değeri 1.000 ve NFI değeri 0.999 saptanmıştır. Elde edilen bu değerlerin, Tablo 2'de yer alan standart uyum iyiliği ölçütleriyle uyumlu olduğu belirlenmiş ve duygusal emek ölçeğine ilişkin standardize edilmiş model ve faktör yükleri Şekil 7'de belirtilmiştir.



Şekil 7. Duygusal emek ölçeği / standardize edilmiş model

Doğrulayıcı Faktör Analizine göre başlangıç modelinden 5 madde çıkartılarak gerçekleştirilen modifikasyon sonucunda duygusal emek ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 8’de ifade edilmiştir.

Tablo 8. Duygusal emek ölçeği - güvenilirlik analizi

	Cronbach's Alpha	N of Items
• <i>Tüm Ölçek</i>	0.831	4

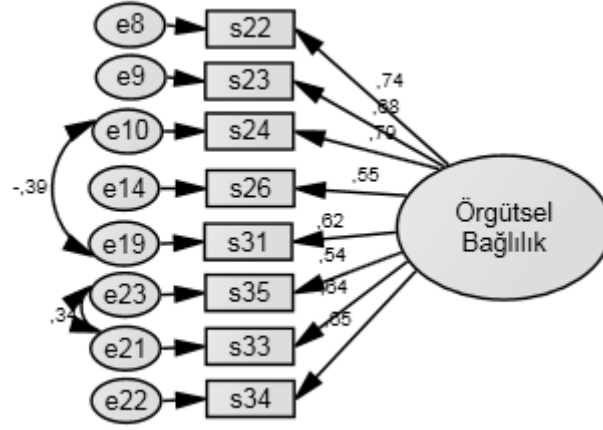
Tablo 8’de yer alan güvenilirlik analizine göre Cronbach’s Alpha katsayısı 0.831 hesaplanmıştır. Bu sayısal bulgu incelendiğinde; duygusal emek ölçeğinin iç tutarlılığa sahip olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan ikinci ölçek, tek boyut ve 18 maddeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeğidir. Bu ölçeğe yönelik olarak gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda saptanan uyum değerleri Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9. Örgütsel bağlılık / uyum değerleri

Uyum Kriteri	χ^2	sd	χ^2 / sd	RMSEA	CFI	SRMR	NFI	GFI
Uyum Değerleri	39.696	18	2.205	0.08	0.958	0.046	0.928	0.947

Tablo 9’da yer alan değerler incelendiğinde; ki-kare değeri 39.696; sd değeri 18; RMSEA değeri 0.08; GFI değeri 0.947; ki-kare/serbestlik derecesi 2.205; SRMR değeri 0.046; CFI değeri 0.958 ve NFI değeri 0.928 saptanmıştır. Elde edilen bu değerlerin, Tablo 6’da yer alan standart uyum iyiliği ölçütleriyle uyumlu olduğu belirlenmiş ve örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin standardize edilmiş model ve faktör yükleri Şekil 8’de belirtilmiştir.



Şekil 8. Örgütsel bağlılık ölçeği / standardize edilmiş model

Doğrulayıcı Faktör Analizine göre başlangıç modelinden 10 madde çıkartılarak gerçekleştirilen modifikasyon sonucunda örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin güvenirlik analizi sonuçları Tablo 10’da ifade edilmiştir.

Tablo 10. Örgütsel bağlılık ölçeği - güvenirlik analizi

	Cronbach's Alpha	N of Items
• <i>Tüm Ölçek</i>	0.857	8

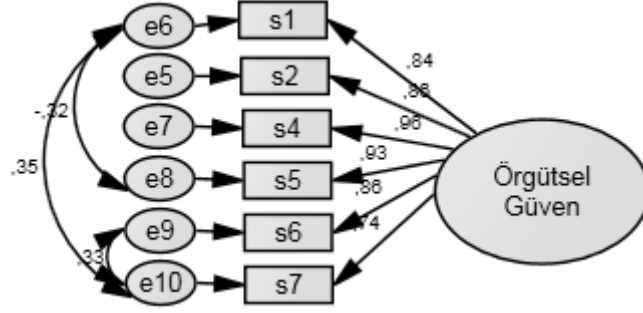
Tablo 10’da yer alan güvenirlik analizine göre Cronbach’s Alpha katsayısı yapı geçerliği sağlanan ölçeğin tamamı için 0.857 hesaplanmıştır. Bu sayısal bulguya göre, örgütsel bağlılık ölçeğinin iç tutarlılığa sahip olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan son ölçek, tek boyut ile 12 maddeden oluşan örgütsel güven ölçeğidir. Bu ölçeğe yönelik olarak gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum değerleri Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11. Örgütsel güven ölçeği / uyum değerleri

Uyum Kriteri	χ^2	sd	χ^2 / sd	RMSEA	CFI	SRMR	NFI	GFI
Uyum Değerleri	11.366	6	1.894	0.07	0.995	0.013	0.990	0.980

Tablo 11’de yer alan değerler incelendiğinde; ki-kare değeri 11.366 sd değeri 6; RMSEA değeri 0.07; GFI değeri 0.980; ki-kare/serbestlik derecesi 1.894; SRMR değeri 0.013; CFI değeri 0.995 ve NFI değeri 0.990 saptanmıştır. Tablo 11’de yer alan standart uyum iyiliği ölçütleriyle kıyaslandığında elde edilen bu değerlerin referans değerlerle uyumlu olduğu belirlenmiş, örgütsel güven ölçeğine ilişkin standardize edilmiş model ve faktör yükleri Şekil 9’da ifade edilmiştir.



Şekil 9. Örgütsel güven ölçeği / standardize edilmiş model

Doğrulamalı Faktör Analizine göre başlangıç modelinden 6 madde çıkartılarak gerçekleştirilen modifikasyon sonucunda örgütsel güven ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 12’de ifade edilmiştir.

Tablo 12. Örgütsel güven ölçeği - güvenilirlik analizi

	Cronbach's Alpha	N of Items
• <i>Tüm Ölçek</i>	0.950	6

Tablo 12’de yer alan güvenilirlik analizine göre yapı geçerliği sağlanan ölçeğin tamamı için Cronbach’s Alpha katsayısı 0.950 hesaplanmıştır. Bu sayısal bulguya göre, kullanılan ölçeğin iç tutarlılığına sahip olduğu belirlenmiştir.

Ölçeklere ilişkin açımlayıcı faktör analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

4.10.1. Duygusal Emek Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

Araştırma verilerinin analizinde faktör türetme modeli olarak, temel bileşen faktörü (Principal Component Factoring) modeli, faktör rotasyon yöntemi olarak orthogonal, teknik olarak ise varimax tekniği kullanılmıştır. Çalışmada türetilecek faktör sayısı Varyansa Katılma (Öz değer) kriteri kullanılarak belirlenmiştir. Örneklemen uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerleri hesaplanmıştır (0,713). Bu değer, değişkenler arasında kısmi korelasyonların düşük olup olmadığını göstermektedir. 0,5’den küçük KMO değerleri, değişken çiftleri arasındaki korelasyonun diğer değişkenlerle açıklanamayacağını ve faktör analizinin uygun olmayabileceğini gösterir.

Tablo 13. KMO ve barlett testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure Değeri		,713
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	747,278
	Serbestlik Derecesi	36
	Anlamlılık (Sig.)	,000

Duygusal emek ölçeğine yönelik KMO analizi sonucunda bulunan değer, kullanılan verilerin faktör analizi için uygun olduğunu, aynı zamanda örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir (Bkz Tablo 1). Verilerin çok değişkenli normal dağılımdan gelip gelmediğini belirlemede kullanılan Bartlett test sonucunda anlamlılık 0,000 bulunmuştur. Bu değer verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği göstermekte ve faktör analizinin kullanılmasının uygunluğunu ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 14. Toplam varyans

Bileşen	İlk Özdeğerler			Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkartılmış Toplamları			Karesi Alınmış Yüklemelerin Döndürülmüş Toplamları		
	Toplam Varyans	%	Kümülatif %	Toplam Varyans	%	Kümülatif %	Toplam Varyans	%	Kümülatif %
1	3,153	35,033	35,033	3,153	35,033	35,033	2,692	29,909	29,909
2	2,220	24,668	59,701	2,220	24,668	59,701	1,941	21,568	51,477
3	1,165	12,944	72,645	1,165	12,944	72,645	1,905	21,168	72,645

Tablo 14 incelendiğinde; açıklanan toplam varyans, dönüşümden önceki ve sonraki özdeğerleri vermekte ve üç faktörün çıktığını göstermektedir. İlk faktör toplam varyansın %35,033'ünü, ikinci faktör %24,668'ini, üçüncü faktör ise %12,944'ünü açıklamaktadır. Özdeğerlerin açıkladıkları birikimli varyans miktarı, toplam varyansın %72,645'idir. Bu değer çok düşük olmaması istenir. Çünkü açıklanan varyansın düşüklüğü o ölçekle elde edilen bilginin de o denli az olduğu anlamına gelir. Öz değer yöntemi kullanılarak bulunan faktörlerin değişkenler bazında ilişkileri üç emel değişken altında gruplanmıştır. Bu değişkenlerin dönüşümlü faktör yükleri Tablo 15'te gösterildiği şekildedir.

Tablo 15. Dönüşümlü faktör yükleri

1. Sahte Duygular	1	2	3
İş yerinde gerçekten hissetmediğim duyguları hissediyormuş gibi rol yaparım.		,788	
İş yerinde hissetmediğim ancak benden hissetmem beklenen duyguları gösteririm		,744	
İş yerinde hissetmediğim duyguları gösteririm		,828	
2. Derinlemesine Eylem			
İş yerinde işimin bir parçası olarak göstermem gereken duyguları gerçekten de hissedebilmek için çaba sarf ederim	,917		
İş yerinde göstermem gereken duyguları gerçekten de hissetmeye çaba gösteririm	,938		
İş yerinde başkalarına karşı göstermem gereken duyguları gerçekten de hissedebilmek için çaba sarf ederim	,906		
3. Gizlenen Duygular			
İş yerinde hissettiklerimi gizlerim			,870
İş yerinde bir durum hakkındaki gerçek duygularımı gizlerim			,788
İş yerinde gerçek duygularımı ifade etmeye karşı direnç gösteririm.			,624

4.10.2. Örgütsel Güven Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

Örgütsel güven ölçeği için hesaplanan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,901'dir (Bkz Tablo 16). Bu değer, kullanılan verilerin faktör analizi için uygun olduğunu, aynı zamanda örneklem büyüklüğünün mükemmel olduğunu göstermektedir.

Tablo 16. KMO ve Bartlett testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure Değeri		,901
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	2001,236
	Serbestlik Derecesi	66
	Anlamlılık (Sig.)	,000

Bartlett test sonucunda anlamlılık 0,000 bulunmuştur. Bu değer, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği göstermekte ve faktör analizinin kullanılmasının uygunluğunu ifade etmektedir.

Tablo 17. Toplam varyans

Bileşen	İlk Özdeğerler			Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkarılmış Toplamları			Karesi Alınmış Yüklemelerin Döndürülmüş Toplamları		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	7,553	62,942	62,942	7,553	62,942	62,942	5,602	46,682	46,682
2	1,168	9,735	72,676	1,168	9,735	72,676	3,119	25,994	72,676

Tablo 17 incelendiğinde; açıklanan toplam varyans, iki faktörün çıktığını göstermektedir. İlk faktör toplam varyansın %69,942'sini, ikinci faktör ise %9,735'ini açıklamaktadır. Özdeğerlerin açıkladıkları birikimli varyans miktarı, toplam varyansın %72,676'sıdır. Öz değer yöntemi kullanılarak bulunan faktörlerin değişkenler bazında ilişkileri iki temel değişken altında gruplanmıştır. Bu değişkenlerin dönüşümlü faktör yükleri Tablo 18'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 18. Dönüşümlü faktör yükleri

	1	2
1. Yöneticiye Duyulan Güven		
Yöneticimin işiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna olan güvenim tamdır	,786	
Bu Yöneticimin işiyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır	,867	
Yöneticimin görevinden ayrılmayacağına olan güvenim tamdır.	,565	
Yöneticimin işiyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır	,916	
Yöneticimin işini makul bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır	,879	
Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır	,821	
Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır	,718	
Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır.	,781	
Bu işletmenin bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.	,626	
2. Örgüte Duyulan Güven		
Bu kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.		,864
Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir		,669
Bu kurumda birbirimize güvenme düzeyimiz çok yüksektir		,799

4.10.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi

Örgütsel güven ölçeği için hesaplanan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,787'dir (Bkz Tablo 19). Bu değer, kullanılan verilerin faktör analizi için uygun olduğunu, aynı zamanda örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir.

Tablo 19. KMO ve barlett testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure Değeri		,787
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1410,203
	Serbestlik Derecesi	153
	Anlamlılık (Sig.)	,000

Bartlett test sonucunda anlamlılık 0,000 bulunmuştur. Bu değer, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği göstermekte ve faktör analizinin kullanılmasının uygunluğunu ifade etmektedir.

Tablo 20. Toplam varyans

Bileşen	İlk Özdeğerler			Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkarılmış Toplamları			Karesi Alınmış Yüklemelerin Döndürülmüş Toplamları		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	5,467	30,371	30,371	5,467	30,371	30,371	4,550	25,277	25,277
2	2,715	15,084	45,455	2,715	15,084	45,455	2,725	15,138	40,415
3	1,679	9,326	54,781	1,679	9,326	54,781	2,586	14,366	54,781

Tablo 20 incelendiğinde; açıklanan toplam varyans, üç faktörün çıktığını göstermektedir. İlk faktör toplam varyansın %30,371'ini, ikinci faktör %15,084'ünü, üçüncü faktör ise %9,326'sını açıklamaktadır. Özdeğerlerin açıkladıkları birikimli varyans miktarı, toplam varyansın %54,781'idir. Öz değer yöntemi kullanılarak bulunan faktörlerin değişkenler bazında ilişkileri üç temel değişken altında gruplanmıştır. Bu değişkenlerin dönüşümlü faktör yükleri Tablo 21'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 21. Dönüşümlü faktör yükleri

1. Duygusal Bağlılık	1	2	3
Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda tamamlamaktan mutluluk duyarım.	,786		
Bu kurumun karşılaştığı her problemi kendi problemim gibi hissedirim	,686		
Bu kuruma karşı duygusal bir bağlılık hissetmiyorum	,868		
Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum	,599		
Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum	,851		
Bu kurumda çalışmanın benim için özel (kişisel) bir anlamı var	,823		
2. Devamlılık Bağlılığı			
Şu an için çalıştığım kurumda kalmamın nedeni istediğim için olduğu kadar gereklilik de olmasıdır		,314	
Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu		,745	
Bu kurumdan ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum		,822	
İstesem bile şu an için çalıştığım kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu		,541	
Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim		,570	
Bu kurumdan ayrılmanın negatif sonuçlarından birisi de uygun alternatiflerin az olmasıdır		,693	
3. Normatif Bağlılık			
Ayrılmak benim için avantajlı da olsa, şu an kurumumdan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum			,574
Eğer şimdi kurumumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederdim			,479
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor			,722
Bu kurumdaki insanlara olan sorumluluklarım nedeniyle şu an işten ayrılmazdım			,668
Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum			,634
Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum			,724

Araştırma kapsamında elde edilen veri setlerine yönelik gerçekleştirilen normallik testi sonucunda saptanan Kolmogorov-Smirnov değerleri Tablo 22'de ifade edilmiştir. Bu değerlere göre araştırmada kullanılan tüm ölçeklerden elde edilen

verilerin normal dağılım göstermediği görülmektedir ($p < 0.05$). Bu nedenle de ilgili ölçeklere ilişkin skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerleri detaylandırılarak Tablo 22’de ifade edilmiştir. Tablodaki skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerleri incelendiğinde; normal dağılım göstermeyen veri setlerine ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında olduğu ve dolayısıyla da normal dağılım gösterdiği görülmektedir (George ve Mallery, 2003).

Tablo 22. Normallik test sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov			Kurtosis ve Skewness Değerleri		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Std. Error	
<i>Duygusal Emek</i>	0.179	184	0.000	<i>Skewness</i>	-0.825	0.179
				<i>Kurtosis</i>	0.102	0.356
<i>Örgütsel Bağlılık</i>	0.089	184	0.001	<i>Skewness</i>	-0.233	0.179
				<i>Kurtosis</i>	-0.343	0.356
<i>Örgütsel Güven</i>	0.151	184	0.000	<i>Skewness</i>	-1.119	0.179
				<i>Kurtosis</i>	1.133	0.356

Tablo 23’da gerçekleştirilen pearson korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Bu tabloya göre; bağımlı değişken örgütsel bağlılık ile bağımsız değişken duygusal emek arasında ve diğer bağımsız değişken örgütsel güven arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Tablo 23. Korelasyon analizi sonuçları

		DE	ÖG	ÖB
Duygusal Emek	P. Correlation		0.236	0.401
<i>(bağımsız değişken)</i>	Sig. (2-tailed)	1	0.001	0.000
Örgütsel Güven	P. Correlation	0.236		0.467
<i>(bağımsız değişken)</i>	Sig. (2-tailed)	0.001	1	0.000
Örgütsel Bağlılık	P. Correlation	0.401	0.467	
<i>(bağımlı değişken)</i>	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	1

Tablo 24’de bağımsız değişkenler duygusal emek ve örgütsel güven ile bağımlı değişken örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik çoklu regresyon analizi görülmektedir. Bu analiz sonucunda anlamlılık değerinin 0.05’ten küçük olmasından dolayı kurulacak regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlılık ifade ettiği görülmektedir.

Tablo 24. Örgütsel bağlılık ile duygusal emek ve örgütsel güven arasındaki ilişki-ANOVA

		Sum of Squares		Mean Square	F	Sig.
Model 1	Örgütsel Bağlılık	Regression	2821.441	1410.721	40.228	0.000
		Residual	6347.336	35.068		
		Total	9168.777			

Tablo 25’te regresyon analizi sonucunda kurulan modelin özeti yer almaktadır. Buna göre; örgütsel bağlılıktaki değişimin %30’unu duygusal emekteki ve örgütsel güvendeki değişim açıklamaktadır. Regresyon formülüne göre örgütsel bağlılığın alabileceği değer aşağıdaki şekilde ifade edilebilir;

$$“\text{Örgütsel Bağlılık} = 5.254 + (0.548 \times \text{Duygusal Emek}) + (0.533 \times \text{Örgütsel Güven})”$$

Tablo 25. Örgütsel bağlılık ile duygusal emek ve örgütsel güven arasındaki ilişki - model özeti

			β	t	Sig.	r^2	Adjusted r^2
Model 1	Örgütsel Bağlılık	Constant	5.254	2.283	0.024	0.308	0.300
		Duygusal Emek	0.548	4.838	0.000		
		Örgütsel Güven	0.533	6.201	0.000		

Model 1 incelendiğinde, duygusal emekteki 1 birimlik artışın örgütsel bağlılık üzerinde 0.548 birimlik bir artışa ve örgütsel güvendeki 1 birimlik artışın ise örgütsel bağlılık üzerinde 0.533 birimlik bir artışa neden olduğu görülmektedir.

Tablo 26’da Independent-Sample T Testi uygulanarak araştırmaya katılan çalışanların cinsiyeti ile örgütsel güven, duygusal emek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu tablo incelendiğinde; üç analiz sonucunda da anlamlılık değerinin 0.05’ten büyük olduğu ve bu nedenle de araştırmaya katılan çalışanların duygusal emek, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeylerinin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Tablo 26. Cinsiyet & duygusal emek, örgütsel bağlılık, örgütsel güven

Independent-Sample T Testi		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
	Cinsiyet	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Duygusal Emek	Equal variances assumed	0.001	0.980	-0.973	182	0.332	-0.57341	0.58952
	Equal variances not assumed			-0.965	167.351	0.336	-0.57341	0.59451
Örgütsel Bağlılık	Equal variances assumed	0.028	0.867	0.453	182	0.651	0.47704	1.05215
	Equal variances not assumed			0.451	169.793	0.653	0.47704	1.05777
Örgütsel Güven	Equal variances assumed	3.991	0.047	-1.033	182	0.303	-0.80249	0.77698
	Equal variances not assumed			-1.012	156.539	0.313	-0.80249	0.79313

Tablo 27’de Independent-Sample T Testi uygulanarak araştırmaya katılan çalışanların medeni durumu ile örgütsel güven, duygusal emek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu tablo incelendiğinde; üç analiz sonucunda da anlamlılık değerinin 0.05’ten büyük olduğu, dolayısıyla araştırmaya katılan çalışanların duygusal emek, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeylerinin medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Tablo 27. Medeni durum & duygusal emek, örgütsel bağlılık, örgütsel güven

Independent-Sample T Testi		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
	Medeni Durum	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Duygusal Emek	Equal variances assumed	16.480	0.000	-0.346	182	0.730	-0.20833	0.60175
	Equal variances not assumed			-0.322	116.002	0.748	-0.20833	0.64777
Örgütsel Bağlılık	Equal variances assumed	7.309	0.008	-0.813	182	0.417	-0.87004	1.07020
	Equal variances not assumed			-0.767	122.808	0.445	-0.87004	1.13453
Örgütsel Güven	Equal variances assumed	1.626	0.204	0.203	182	0.840	0.16071	0.79353
	Equal variances not assumed			0.193	128.140	0.847	0.16071	0.83167

Tablo 28’de örgütsel güven, duygusal emek ve örgütsel bağlılık ile araştırmaya katılanların yaşı arasındaki ilişki One-Way ANOVA analiz kullanılarak incelenmiştir. Bu tabloya göre sadece örgütsel bağlılığın anlamlılık değerinin 0.05’ten küçük olduğu

görülmektedir. Dolayısıyla, duygusal emek ve örgütsel güvenin çalışanların yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermediği, örgütsel bağlılığın ise çalışanların yaşına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Hangi yaş grupları arasındaki farklılığın anlamlı olduğunun saptanabilmesi için Post-Hoc analizi yapılmıştır.

Tablo 28. Duygusal emek, örgütsel bağlılık, örgütsel güven & yaş

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	F	Sig.
<i>Duygusal Emek</i>	<i>18-30</i>	53	13.9623	3.57858	0.49156	1.304	0.274
	<i>31-45</i>	76	12.8158	3.47452	0.39855		
	<i>46 ve üzeri</i>	55	13.3091	4.86436	0.65591		
<i>Örgütsel Bağlılık</i>	<i>18-30</i>	53	22.5849	7.47672	1.02701	12.170	0.000
	<i>31-45</i>	76	24.9211	5.48881	0.62961		
	<i>46 ve üzeri</i>	55	28.8364	7.34787	0.99079		
<i>Örgütsel Güven</i>	<i>18-30</i>	53	23.7925	5.59312	0.76827	2.842	0.061
	<i>31-45</i>	76	23.4079	5.18762	0.59506		
	<i>46 ve üzeri</i>	55	25.5273	4.76428	0.64241		

Post-Hoc analizi içerisinde seçilecek tekniğin belirlenmesi için gerçekleştirilen homojenlik test sonuçları Tablo 29’da ifade edilmiştir.

Tablo 29. Varyansların homojenliği testi - yaş

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
4.499	2	181	0.012

Tablo 29’da yer alan varyansların homojenliği sonuçlarına göre varyansların homojen olmadığı belirlenmiştir. Yaş gruplarındaki dağılımın da eşit olmadığı dikkate alındığında Post-Hoc analizi içerisinde Tamhane’s T2 testi tercih edilmiştir. Gerçekleştirilen bu test sonucunda ise sadece 46 yaş ve üzeri çalışanlar ile 18-30 ve 31-45 yaş grupları arasındaki anlamlılık değeri 0.05’ten küçük saptanmıştır. Bu nedenle, örgütsel bağlılığın yaşa göre gösterdiği farklılığının sadece bu yaş grupları arasında olduğu, 46 yaş ve üzeri çalışanlarda örgütsel bağlılığın 18-30 yaş aralığındaki ve 31-45 yaş aralığındaki çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 30’da örgütsel güven, duygusal emek ve örgütsel bağlılık ile araştırmaya katılanların eğitim durumu arasındaki ilişki One-Way ANOVA analiz kullanılarak incelenmiştir. Bu tabloya göre örgütsel bağlılık ve örgütsel güvenin anlamlılık değerinin 0.05’ten küçük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, duygusal emek

düzeyinin çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeylerinin ise çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Buna göre hangi eğitim durumları arasındaki farklılığın anlamlı olduğunun saptanabilmesi için Post-Hoc analizi yapılmıştır.

Tablo 30. Duygusal emek, örgütsel bağlılık, örgütsel güven & eğitim durumu

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	F	Sig.
Duygusal Emek	İlköğretim	7	13.2857	2.87021	1.08484	2.428	0.067
	Lise	38	14.7895	3.44186	0.55834		
	Ön Lisans	18	13.3333	4.31141	1.01621		
	Lisans ve Lisansüstü	121	12.8182	4.05586	0.36871		
Örgütsel Bağlılık	İlköğretim	7	27.7143	6.60087	2.49489	7.428	0.000
	Lise	38	29.5789	6.02083	0.97671		
	Ön Lisans	18	26.3333	8.02936	1.89254		
	Lisans ve Lisansüstü	121	23.8430	6.74538	0.61322		
Örgütsel Güven	İlköğretim	7	24.2857	6.26403	2.36758	7.612	0.000
	Lise	38	27.2632	3.23565	0.52489		
	Ön Lisans	18	25.4444	2.70560	0.63772		
	Lisans ve Lisansüstü	121	22.9752	5.56097	0.50554		

Post-Hoc analizi içerisinde seçilecek tekniğin belirlenmesi için gerçekleştirilen homojenlik test sonuçları Tablo 31’de ifade edilmiştir.

Tablo 31. Varyansların homojenliği testi – eğitim durumu

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Örgütsel Bağlılık	0.317	3	180	0.813
Örgütsel Güven	3.920	3	180	0.010

Tablo 31’de yer alan varyansların homojenliği sonuçlarına göre örgütsel güvenin varyansının homojen olmadığı, örgütsel bağlılığın varyansının ise homojen olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumlarını oluşturan gruplardaki dağılımın eşit olmadığı dikkate alındığında Post-Hoc analizi içerisinde örgütsel güven için Tamhane’s T2 testi, örgütsel bağlılık için Scheffe testi tercih edilmiştir. Gerçekleştirilen bu test sonucunda; lise ve önlisans mezunları ile lisans ve lisansüstü mezunları arasındaki anlamlılık değerinin 0.05’ten küçük olduğu saptanmıştır. Bu nedenle, örgütsel güvenin eğitim

durumuna göre gösterdiği farklılığının sadece bu gruplar arasında olduğu, lise ve önlisans mezunlarının örgütsel güven düzeyinin lisans ve lisansüstü mezunlara kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığa yönelik gerçekleştirilen Post-Hoc analizine göre; lise mezunları ile lisans ve lisansüstü mezunları arasındaki anlamlılık değerinin 0.05'ten küçük olduğu saptanmıştır. Buna göre, örgütsel bağlılığın eğitim durumuna göre gösterdiği farklılığının sadece bu gruplar arasında olduğu, lise mezunlarının örgütsel bağlılık düzeyinin lisans ve lisansüstü mezunlara kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 32'de örgütsel güven, duygusal emek ve örgütsel bağlılık ile araştırmaya katılanların çalışma süresi arasındaki ilişki One-Way ANOVA analiz kullanılarak incelenmiştir. Bu tabloya göre sadece örgütsel bağlılığın anlamlılık değerinin 0.05'ten küçük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, duygusal emek ve örgütsel güvenin çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, örgütsel bağlılığın ise çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Ancak hangi gruplar arasında farklılığın anlamlı olduğunun saptanabilmesi için Post-Hoc analizi yapılmıştır.

Tablo 32. Duygusal emek, örgütsel bağlılık, örgütsel güven & çalışma süresi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	F	Sig.
Duygusal Emek						
1-5yıl	44	13.9091	3.67150	0.55350	1.211	0.307
6-10yıl	79	13.3038	3.42073	0.38486		
11-20yıl	34	12.2353	5.25160	0.90064		
20 yıl ve üzeri	27	13.5926	4.06920	0.78312		
Örgütsel Bağlılık						
1-5yıl	44	22.9545	8.20367	1.23675	1.019	0.385
6-10yıl	79	25.9494	4.87510	0.54849		
11-20yıl	34	23.9412	8.17587	1.40215		
20 yıl ve üzeri	27	29.7407	7.19825	1.38530		
Örgütsel Güven						
1-5yıl	44	24.8636	4.27318	0.64421	6.274	0.000
6-10yıl	79	23.9494	5.84171	0.65724		
11-20yıl	34	23.0588	3.93077	0.67412		
20 yıl ve üzeri	27	24.9630	6.14868	1.18331		

Post-Hoc analizi içerisinde seçilecek tekniğin belirlenmesi için gerçekleştirilen homojenlik test sonuçları Tablo 33'te ifade edilmiştir.

Tablo 33. Varyansların homojenliği testi – çalışma süresi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
6.859	3	180	0.000

Tablo 33’de yer alan varyansların homojenliği sonucuna göre varyansların homojen olmadığı belirlenmiştir. Çalışma süresi gruplarının dağılımının da eşit olmadığı dikkate alındığında Post-Hoc analizi içerisinde Tamhane’s T2 testi tercih edilmiştir. Gerçekleştirilen bu test sonucunda ise sadece 20 yıl ve üzeri iş deneyimine sahip çalışanlar ile 1-5 yıl ve 11-20 yıl iş deneyimine sahip çalışanlar arasındaki anlamlılık değeri 0.05’ten küçük saptanmıştır. Bu nedenle, örgütsel bağlılığın çalışma süresine göre gösterdiği farklılığının sadece bu gruplar arasında olduğu, örgütsel bağlılığın 20 yıl ve üzeri iş deneyimine sahip çalışanlarda 1-5 yıl ve 11-20 yıl iş deneyimine sahip çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 34’de örgütsel güven, duygusal emek ve örgütsel bağlılık ile araştırmaya katılanların görevi arasındaki ilişki One-Way ANOVA analiz kullanılarak incelenmiştir. Bu tabloya göre örgütsel bağlılık ve örgütsel güvenin anlamlılık değerinin 0.05’ten küçük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, duygusal emek düzeyinin çalışanların görevine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeylerinin ise çalışanların görevine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Buna göre hangi görev grupları arasındaki farklılığın anlamlı olduğunun saptanabilmesi için Post-Hoc analizi yapılmıştır.

Tablo 34. Duygusal emek, örgütsel bağlılık, örgütsel güven & görev

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	F	Sig.
Duygusal Emek	İdari	21	12.6190	3.38343	0.73833		
	Memur	142	13.1831	4.20506	0.35288	1.713	0.183
	Diğer	21	14.7143	2.39046	0.52164		
Örgütsel Bağlılık	İdari	21	24.1429	5.74705	1.25411		
	Memur	142	24.7042	7.03264	0.59017	9.722	0.000
	Diğer	21	31.5238	5.67996	1.23947		
Örgütsel Güven	İdari	21	21.8095	6.38451	1.39321		
	Memur	142	24.1831	5.07898	0.42622	3.967	0.021
	Diğer	21	26.2857	4.24432	0.92619		

Post-Hoc analizi içerisinde seçilecek tekniğin belirlenmesi için gerçekleştirilen homojenlik test sonuçları Tablo 35’te ifade edilmiştir.

Tablo 35. Varyansların homojenliği testi – görev

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Örgütsel Bağlılık	1.037	2	181	0.356
Örgütsel Güven	2.014	2	181	0.136

Tablo 35’de yer alan varyansların homojenliği sonuçlarına göre varyansların homojen olduğu belirlenmiştir. Görev gruplarındaki dağılımların eşit olmadığı dikkate alındığında Post-Hoc analizi içerisinde Scheffe testi tercih edilmiştir. Gerçekleştirilen bu test sonucunda örgütsel güvene yönelik gerçekleştirilen Post-Hoc analizine göre; idari görevdeki çalışanlar ile diğer görevlerde çalışanlar arasındaki anlamlılık değerinin 0.05’ten küçük olduğu saptanmıştır. Buna göre, örgütsel güven düzeyinin göreve göre gösterdiği farklılığının sadece bu gruplar arasında olduğu, diğer görevlerde çalışanların örgütsel güven düzeyinin idari görevlerde çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığa yönelik gerçekleştirilen Post-Hoc analizine göre; idari görevdeki çalışanlar ve memur olarak çalışanlar ile diğer görevlerde çalışanlar arasındaki anlamlılık değerinin 0.05’ten küçük olduğu saptanmıştır. Buna göre, örgütsel bağlılığın göreve göre gösterdiği farklılığının sadece bu gruplar arasında olduğu, diğer görevlerde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin idari görevlerde çalışanlara ve memur olarak çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

SONUÇ

Araştırma sonuçlarına göre; örgütsel güven ve duygusal emek örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Örgüte olan güven arttıkça örgütsel bağlılık da artmaktadır. Aynı şekilde çalışanların duygusal emek davranışı arttıkça örgüte olan bağlılıkları da artmaktadır. Topaloğlu (2010, s. 55) çalışmasında güvenin, çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde pozitif bir etki yarattığını ifade edilmektedir. Çünkü duygusal ve bilişsel güven seviyesi ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunduğu bahsedilebilmektedir. Örgütlerine olan güven düzeyinin yüksek olduğu bireyler, üyeliklerini gönüllülük duygusuyla devam ettirmekte ve örgütün ortak amaç ve hedeflerini daha fazla benimsemektedir.

Demografik değişkenler açısından çalışmadan elde edilen sonuçlar şu şekildedir; erkeklerin duygusal emek davranışları kadınlara göre daha fazladır. Cinsiyet değişkeni ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Medeni durum değişkeni ile örgütsel güven, duygusal emek ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yaş ile örgütsel güven ve duygusal emek arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken, yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık vardır. 51 yaş ve üzerindeki katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri diğer yaş grubundaki katılımcılara göre daha yüksektir. Yaş arttıkça örgütsel bağlılık düzeyi duygusal emek artmaktadır. Eğitim ile duygusal emek arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken eğitim ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Lise eğitimi almış olan katılımcıların örgüte olan güvenleri ve örgütsel bağlılıkları en üst düzeydeyken, lisans ve lisans üzeri eğitim almış olan katılımcıların örgüte olan güvenleri ve örgütsel bağlılıkları en az seviyededir. Çalışma süresi ile örgütsel güven ve duygusal emek arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Çalışma süresi 1-5yıl arası olan katılımcıların örgütsel bağlılıkları en az seviyededir. Örgüte bağlılığı en yüksek grup 1-20yıl arası çalışanlardır. İş hayatına yeni katılan personelin örgüte karşı olan bağlılığının henüz sağlanamadığı söylenebilir. Görev ile duygusal emek arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken görev ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Mavi yakalı personellerin örgüte olan güvenleri en üst seviyede, örgüte güveni en düşük olan grup idari personellerdir. Mavi yakalı

personellerin örgütsel bağlılıkları en üst seviyedeysen, örgütsel bağlılığı en düşük olan grup ise memurlardır.

Gelişen ve değişim gösteren toplumda örgütler rekabete uyum sağlamak ve ayakta kalmak adına etkin ve verimli bir şekilde faaliyet göstermek durumunda kalırlar; bunun oluşmasını sağlayabilmek için çalışanlarına güven ortamını sağlamak ve hissettirmek durumundadırlar (Demircan ve Ceylan, 2003, s. 150).

Örgüte bağlılıkları yüksek olan çalışanlar üyeliklerini sürdürebilmek adına gönüllü katılımlar sağlayarak, kurum için gayret sarf edecekleri ve işletmenin amaçlarını kabullenecekleri düşünülür. Bu motivasyon ve inançla beraber işletmenin açık emir ve talimatlarına uygun biçimde hareket edilerek, yenilikçi davranışlar sergilenebilmektedir (Angle ve Perry, 1981, s. 2). Özellikle de örgütlerine karşı psikolojik olarak duygusal yönde bağlılıkları yüksek işgörenlerin yüksek bir performans sergiledikleri belirlenmiştir (Shaw vd., 2003, s. 1022). Örgütsel bağlılık, işgörenler ve işletmeler açısından; verimlilik, iş memnuniyeti, işe devam, performans, etkinlik gibi konularda yaşamsal bir önem derecesine sahiptir (Sığırı, 2007). Örgütlerin, bağlılıkları yüksek işgörenlerden meydana gelmesi hem işletmeler hem de işgörenler için önemli neticeler doğurduğundan örgütsel bağlılığın nasıl ve ne şekilde oluşturulduğunun belirlenebilmesi ve iş hayatındaki davranışlarla ilişkilerinin anlaşılabilmesi açısından önem arz etmektedir (Buchanan, 1974, s. 533).

İşletmeler yüksek örgütsel bağlılığı oluşturabilmek için kurum içerisinde örgütsel güven duygusunu oluşturarak çalışanların duygusal emek davranışlarını doğru yönetebilmeli ve onları motive etmelidirler. Bunların sağlanabilmesi için yöneticilere büyük pay düştüğünün bilincinde olunmalı ve buna göre hareket edilmelidir.

Bundan sonra gerçekleştirilecek olan çalışmalar; farklı bir örneklem ve özel sektör üzerinde yapılarak, kamu sektöründe yapılmış olan bu çalışmanın sonuçlarının desteklenip desteklenmediğine bakılabilir. Ayrıca örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve duygusal emek konularının farklı konularla ilişkilerine bakılarak yeni sonuçlar ortaya konulabilir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: Antecedents, consequences, and moderators. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124(2), 229-246.
- Acar, S. (2019). *Duygusal emek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Konaklama işletmeleri çalışanlarına yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Alanya.
- Agyemang, C. B. ve Ofei, S. B. (2013). Employee work engagement and organizational commitment: A comparative study of private and public sector organizations in Ghana. *European Journal of Business and Innovation Research*, 1(4), 20-33.
- Ağırman, H. (2012). *İş ve çalışan odaklı duygusal emek gösterimlerinin çalışanların tükenmişlik düzeyine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Aiken, M. ve Hage, J. (1966). Organizational alienation: A comparative analysis. *American Sociological Review*, 31(4), 497-507.
- Akbıyık, M. (2013). *Etkili liderliğin duygusal emek davranışları üzerindeki etkisi: Hizmet sektöründe bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aksoy, M. (2009). *İşletmelerde örgütsel güven anlayışının algılanması ve demografik değişkenler açısından analizi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akyürek, Ç. E., Toygar, Ş. A. ve Şener, T. (2013). Örgütsel kültür ve alt kültürün örgütsel bağlılığa etkisi: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 12(2), 55-62.
- Albdour, A. A. ve Altarawneh, I. I. (2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business*, 19(2), 18-34.
- Albrecht, S. ve Travaglione, A. (2003). Trust in public-sector senior management. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 76-92.
- Al-Hussami, M. (2008). A study of nurses' job satisfaction: The relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership, transformational leadership, and level of education. *European Journal of Scientific Research*, 22(2), 286-295.
- Alimohammadi, M. ve Neyshabor, A. J. (2013). Work motivation and organizational commitment among iranian employees. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 1(3), 7-19.

- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Altaş, S. S. (2021). Sağlık çalışanlarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel destek algıları arasındaki ilişkiler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 875-891.
- Altınbaş, B. (2008). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki ve bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altunel, A. T. (2015). *Örgütsel güven düzeyi ile örgütsel adanmışlık düzeyi arasındaki ilişki: Bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Altuntaş, S. ve Baykal, Ü. (2010). Araştırma yazısı örgütsel güven ölçeğinin hemşirelikte geçerlik-güvenirliliği. *İ.Ü.F.N. Hem Dergisi*, 18(1), 10-18.
- Ananthanarayanan, A. ve Priyadarshini, R. G. (2018). *Engineering careers to enhance organizational commitment among employees in the IT industry*. The 3rd International Conference on Materials and Manufacturing Engineering 2018.
- Anderson, L. B. (2014). *There goes another little chip of your heart: Exploring the intersections of communication, emotional labor, and age* (Yayımlanmamış doktora tezi). Purdue University, West Lafayette, Indiana.
- Angle, H. L. ve Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 1-14.
- Arslan, M. M. (2009). Perceptions of technical and industrial vocational high school teachers about organizational trust. *Journal of Theory and Practice in Education*, 2, 274-288.
- Arslan, R. ve Demirci, K. (2015). Örgütlerde öğrenen örgüt kültürüne ilişkin algıların örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve kamu kurumunda bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 43, 24- 38.
- Ashforth, B. E. ve Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Asunakutlu, T. (2002). An evaluation of the factors related to creation of organizational trust. *Muğla University Journal of Social Sciences*, (9), 1-13.
- Atkinson, S. ve Butcher, D. (2003). Trust in managerial relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 282-304.
- Avcı, U. ve Boylu, Y. (2010). Türk turizm çalışanları için duygusal emek ölçeği geçerliliği. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 7(2), 20-29.
- Aykaç, A. (2010). *İş doyumunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Aytaç, Ö. (2004). Örgütler: Sosyolojik bir perspektif. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 189-217.
- Bagraim, J. F. ve Hime, P. (2007). The dimensionality of workplace interpersonal trust and its relationship to workplace affective commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 3(3), 43-48.
- Bağcı, Z. (2015). Duygusal emeğin iş performansı üzerindeki etkisi: Denizli ilinde hizmet sektöründe görgül bir araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(10), 71- 75.
- Bağcı, Z. ve Mohan Bursalı, Y. (2015). Duygusal emeğin iş performansı üzerindeki etkisi: Denizli ilinde hizmet sektöründe görgül bir araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(10), 69-90.
- Bağdoğan, S. Y. ve Sarpbalkan, D. (2017). Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen bir faktör olarak dönüşümcü liderlik algısı. *Yönetim Bilimleri Dergisi/Journal of Administrative Sciences*, 15(30), 335-352.
- Bahadınlı, H. S. (2013). *İşletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi (ilaç, tekstil ve otomotiv sektörlerinde araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Bakker, A. B. ve Heuven, E. (2006). Emotional dissonance, burnout, and in-role performance among nurses and police officers. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 423- 440.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel.
- Basım, H. N. ve Begenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: bir ölçek uyarlama çalışması (Emotional labor in work life: A study of scale adaptation). *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 77-90.
- Başbuğ, G., Ballı, E. ve Oktuğ, Z. (2010). Duygusal emeğin iş memnuniyetine etkisi: Çağrı merkezi çalışanlarına yönelik bir çalışma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 58, 253-274.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59(4), 125-139.
- Bechtoldt, M. N., Rohrmann, S., De Pater, I. E. ve Beersma, B. (2011). The primacy ofperceiving: Emotion recognition buffers negative effects of emotional labor. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 1087-1094.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Beğenirbaş M. ve Çalışkan, A. (2014). Duygusal emeğin iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde kişilerarası çarpıklığın aracılık rolü. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 109-127.

- Blau, G. J. ve Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *The Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans-Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 44(511), 55-74.
- Bozlağan, R., Doğan, M. ve Daoudov, M., (2010). Organizational commitment and case study on the union of municipalities of Marmara. *Regional and Sectoral Economic Studies*, 10(2), 29-57.
- Bromiley, P. ve Cummings, L. L. (1996). The organizational trust inventory (OTI). M. R. Kramer ve R. T. Tyler (Der.), *Trust in organizations* (s. 302-319) içinde. Thousand Oaks: Sage.
- Brotheridge, C. M. ve Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing twoperspectives of people work. *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Brotheridge, C. M. ve Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of thedynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 57.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational comitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546
- Büte, M. (2011). Etik iklim örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1),171-192.
- Caught, K., Shadur, M. A. ve Rodwell, J. R., (2000). The measurement artifact in the organizational commitment questionnaire. *Psychological Reports*, 87, 777-788.
- Cemaloğlu, N. ve Kılınç, A. Ç. (2012). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(23), 132-136.
- Cerit, Y. (2009). Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile işbirliği yapma düzeyleri arasındaki ilişki. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 637-657.
- Chamı, R. ve Fullenkamp, C. (2002). Trust and efficienc. *Journal of Banking & Finance*, 26, 1785-1809.
- Chau, S. L., Dahling, J. J., Levy, P. E. ve Diefendorff, J. M. (2009). A predictive study of emotional labor and turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1151-1163.
- Chelliah, S., Sundarapandiyar, N. ve Vinoth, B. (2015). A research on employees' organisational commitment in organizations: A case of smes in Malaysia.

International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR), 3(7): 10-18.

- Chen, Z. X. ve Francesco, M. A., (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2003), 490–510.
- Cheung, F. Y. L. veTang, 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.
- Cheung, F. ve Wu, A. M. S. (2013). Emotional labour and successful ageing in the workplace among older Chinese employees. *Aging & Society*, 33(6), 1036–1051.
- Cheung, L. S. (2006). *The role of emotional labor in generating OCB and organizational commitment* (Yayımlanmamış doktora tezi). The Chinese University of Hong Kong.
- Chu, K. H. L. ve Murrmann, S. K. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management*, 27(6), 1181-1191.
- Chu, K. H. L. (2002). *The effects of emotional labor on employee work outcomes* (Yayımlanmamış doktora tezi). Virginia Polytechnic Institute and State University Hospitality and Tourism Management, USA.
- Chu, K. H., Baker, M. A., ve Murrmann, S. K. (2012). When we are onstage, we smile: The effects of emotional labor on employee work outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 906-915.
- Cole, G. (2015). Emotional management in the workplace: Age and experience as key influences. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 29(4), 31-33.
- Côté, S. ve Morgan, L. M (2002). A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 947-962.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyebilen faktörler*. Ankara.
- Çalışkur, A. (2015). Yöneticinin güç kaynağı ile çalışanların örgüte duyduğu güven arasındaki ilişki. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (45), 160-174.
- Çalkın, Ö., (2014). *Otel çalışanlarının etik lider algılaması, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatminiyle demografik ve istihdam özellikleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.
- Çelik, H. (2016). *Demokratik liderlik ve örgütsel güven ilişkisi: Balıkesir merkez ilçeleri örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- Çelik, M. ve Turunç, Ö. (2011). Duygusal emek ve psikolojik sıkıntı: İş-aile çatışmasının aracılık etkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 40(2), 226-250.
- Çelik, M. ve Yıldız, B. (2016). Duygusal emek düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde stresin aracı rolü. *Journal of International Social Research*, 9(45), 734-745.
- Çelik, M., Turunç, Ö. ve Beğenirbaş, M. (2011). Örgütsel performansın sağlanmasında örgütte güven, tükenmişlik ve kişiler arası çarpıklığın rolü, *Cag University Journal of Social Sciences*, 8(1), 1-29.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel.
- Çıtır, I. Ö. ve Kavi, E. (2010). Algılanan örgütsel güven ile iş güvencesi arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(4), 229-244.
- Çimen, M. (2017). *Sağlık kurumlarında örgütsel bağlılık, sağlık kurumları yönetiminde örgütsel davranış konuları*. M. Çimen ve S. Deniz (Ed.), İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Çokluk Bökeoğlu, Ö. ve Yılmaz, K. (2008). İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 211-233.
- Çoruk, A. (2014). Yükseköğretim kurumlarında görev yapan idari personelin duygusal emek davranışları. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(1), 79-93.
- Çubukçu, K. ve Tarakçıoğlu, S. (2010). Örgütsel güven ve bağlılık ilişkisinin otelcilik ve turizm meslek lisesi öğretmenleri üzerinde incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 57-78.
- Dahling, J. J. ve Perez, L. A. (2010). Older worker, different actor? Linking age and emotional labor strategies. *Personality and Individual Differences*, 48(5), 574-578.
- Deadrick, D. L. ve McAfee, R. B. (2001). Service with a smile: Legal and emotional issues. *Journal of Quality Management*, 6(1), 99-110.
- Deaux, K. (1985). Sex and gender annual review of psychology. M. R. Rosenzweig ve L.W. Porter (Ed.), CA: Annual Reviews, Palo Alto.
- Demiralp, M. (2018). *Personel güçlendirmenin örgütsel güven ve iş tatmini ile ilişkisi: Görgül bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demircan, N. (2003). *Örgütsel güvenin bir ara değişken olarak örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Eğitim sektöründe bir uygulama* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gebze Yüksek Teknolojisi Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Derin, N. (2011). *İşletmelerde geride kalan sendromu ve örgütsel güven*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Develioğlu, K. ve Çimen, M. (2012). Örgütsel güvenin kaynağı olarak işletmelerin çalışanlara karşı sosyal sorumlulukları. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 141-149.
- Diefendorff, J. M., Erickson, R. J., Grandey, A. A., ve Dahling, J. J. (2011). Emotional displayrules as work unit norms: A multilevel analysis of emotional labor among nurses. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 170-186.
- Diefendorff, J., Croyle, M., ve Gosserand, R. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategie. *Journal of Vocational Behavior*, 339-357.
- Dinç, S. (2007). *Örgütsel güven yaratmada örgüt kültürünün rolü* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and Implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611.
- Donald, M. F., Lucia, M. E. ve Victor, N. M., (2016). *The relationship between job satisfaction and organizational commitment among academic staff members in a selected higher education institution*. The 2016 WEI International Academic Conference Proceedings, Vienna-Austria, 38-47.
- Duman, B. ve Alacahan, O. (2011). Sosyal sermaye/güven boyutunda etniklik. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 10(1), 181-208.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4, 51-57.
- Dursun, E. (2015). The relation between organizational trust, organizational support, and organizational commitment. *African Journal of Business Management*, 9(4), 134-156.
- Eğriboyun, D. (2013). *Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Bolu ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Ela Ünler, Ö. (2007). *Effect of emotional labor on employees' work outcomes* (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Erdal, N. (2020). *Sağlık çalışanlarında örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlığın iş tatmini üzerindeki etkilerinin incelenmesi: Bir üniversite hastanesi örneği*

(Yayınlanmamış doktora tezi). Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Erdem, F. (Ed.). (2003). *Sosyal bilimlerde güven içinde örgütsel yaşamda güven*. Ankara: Vadi Yayınları.

Erdoğan, M. (2015). *Psikolojik sözleşme ihlali algısının örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: konaklama işletmelerinde bir uygulama* (Yayınlanmamış doktora tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eren, H. ve Demirgöz, B. (2015). Hemşirelikte örgütsel bağlılık. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 1, 46.

Eren, S. S. ve Yücel, R. (2010). İş gerilimi, yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık ilişkisinde resmi ve resmi olmayan yönetim kontrollerinin önemi. “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 12(3), 117-136.

Eroğlu F. (2015). *Davranış bilimleri* (14. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Eroğlu, E. (2010). Örgütsel iletişimin işgörenlerin duygu gösterimlerinin yönetimine olan etkisi. *Selçuk İletişim Dergisi*, 6(3), 18-33.

Eroğlu, Ş. G. (2014). Örgütlerde duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 147-160.

Eslami, J. ve Gharakhani, D. (2012). Organizational commitment and job satisfaction. *ARPN Journal of Science and Technology*, 2(2), 85-91.

Etzioni, A. A. (1975). Comparative analysis of complex organizations in a model of union membership: instrumentality, commitment and opposition. L. A Newton ve L. M. Shore (Ed.), *Academy of management* içinde. Free Press, New York.

Fard, H. D., Rajabzadeh, A. ve Hasiri, A. (2010). Organizational trust in public sector: Explaining the role of managers' managerial competency. *European Journal of Economics, Finance & Administrative Sciences*, 25, 29-43.

Fard, P. G. ve Karimi, F. (2015). The relationship between organizational trust and organizational silence with job satisfaction and organizational commitment of the employees of university. *International Education Studies*, 8(11), 219-227.

Feldman, R. S. (2012). *Understanding psychology* (10. Baskı). New York: McGraw Hill.

Ferres, N., Connell, J. ve Travaglione, A. (2004). Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 608-622.

Fisk, G. M. ve Friesen, J. P. (2012). Perceptions of leader emotion regulation and LMX as predictors of followers' job satisfaction and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 1-12.

- Gangadharan, A. (2014). *Can I smile with spirit? Towards a process model associating workplace spirituality and emotional labor* (Yayınlanmamış doktora tezi). University of Texas-Pan American.
- Gangai, K. N. ve Agrawal, R., (2015). Job satisfaction and organizational commitment: Is it important for employee performance. *Int. J. Manag. Bus. Res.*, 5(4): 269-278.
- Gautam, T., Dick, R.V. ve Wagner, U. (2001). Organizational commitment in nepalese settings. *Asian Journal of Social Psychology*, 4, 239-248.
- Gellatly, I. R. ve Withey, M. J. (2012). Organisational trust, affective commitment and bureaucratic control. *Journal of Trust Research*, 2(1), 31-52.
- George, D. ve Mallery, P. (2003). *SPSS for windows sep by step: A simple guide and reference* (4. Baskı). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Ghalandari, K. ve Jogh, M. G. G. (2012), The effect of emotional labor strategies (surface acting and deep acting) on job satisfaction and job burnout in iranian organizations: the role of emotional intelligence. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(12), 24-31.
- Gilbert, J. A. ve Tang , T. L. P. (1998, 9 1). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338.
- Glomb, T. M. ve Tews, M. J. (2004). Emotional labor: A conceptualization and scale development. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 1-23.
- Goodwin, R. E., Groth, M. ve Frenkel, S.J., (2011). Relationships between emotional labor, job performance, and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 538– 548.
- Gök., G. A. (2015). “Presentable” duygusal emek: İlaç mümessillerinde duygusal emeğin işe bağlılığa etkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(3), 277- 300
- Grandey, A. (2003). When the show must go on: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46, 86-96.
- Grandey, A. A., Fisk, G. M. ve Steiner, D. D. (2005). Must" service with a smile" be stressful? The moderating role of personal control for American and French employees. *Journal of Applied Psychology*, 90(5): 893.
- Grandey, A.A. (2000). Emotion regulation in the work place: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Grant, K., Cravens, D W., Low, G. S. ve Moncrief, W. C., (2001). The role of satisfaction with territory design on the motivation, attitudes, and work outcomes of salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 165-178.

- Groth, M., Hennig-Thurau, T. ve Walsh, G. (2009). Customer reactions to emotional labor: The roles of employee acting strategies and customer detection accuracy. *Academy of Management Journal*, 52(5), 958-974.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Güler, S. (2014). *Örgütlerde güven algılamasının örgütsel sinizm üzerine etkisi ve bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Gülova, A., Palamutçuoğlu, B. T. ve Palamutçuoğlu, A. (2013). Duygusal emek ile işe bağlılık arasındaki ilişkide amir desteğinin rolü: Üniversitede öğrenci işleri 149 personeline yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(2), 41-74.
- Gülseren, D. B. (2014). September. Harvard Business Review Türkiye. Erişim adresi: <https://hbrturkiye.com/> (Erişim Tarihi:15.09.2019).
- Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Günaydın, S. C. (2001). *İşletmelerde örgütsel adalet ve örgütsel güven değişkenlerinin politik davranış algısı ve işbirliği yapma eğilimine etkisini inceleyen bir çalışma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güney, M. ve Turan, M. (2021). Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel bağlılık arasında örgütsel güvenin aracılık rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 356-374.
- Güngör, M. (2009). Duygusal emek kavramı: Süreci ve sonuçları. *Kamu-İş*, 11(1), 167-184.
- Hafız, A. Z. (2017). Relationship between organizational commitment and employee's performance evidence from banking sector of Lahore. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(2), 1-7.
- Halis, M., Gökgöz, G. S. ve Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 187-205.
- Hardy, C., Phillips, N. ve Lawrence, T. (1998). Distinguishing trust and power in interorganizational relations: forms and facades of trust. *Trust Within and Between Organizations*, 64-87.
- Hochschild A. R. (1983, 2003) *The managed heart commercialization of human feeling*. London: University of California Press, Ltd.

- Holman, D., Chissick, C. ve Totterdell, P. (2002). The effects of performance monitoring on emotional labor and well-being in call centers. *Motivation and Emotion*, 26(1), 57-81.
- Huff, L. ve Kelley L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven nation study. *Organization Science*, 14(1), 1-4.
- Hulsheger, U. R., Lang, J. W. B., ve Maier, G.W. (2010). Emotional labor, strain, and performance: Testing reciprocal relationships in a longitudinal study. *Journal of Occupational Psychology*, 15(4), 505-521.
- Hulsheger, U. R. ve Schewe, A. F. (2011). On the costs and beliefs of emotional labor: A meta analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 361-389.
- Hur, W. M., Moon, T. W. ve Jung, Y. S. (2015). Customer response to employee emotional labor: The structural relationship between emotional labor, job satisfaction, and customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 29(1), 71-80.
- Ibrahim, I. I. ve Boerhaneoddin, A. (2010). Is job satisfaction mediating the relationship between compensation structure and organisational commitment? A study Nin the Malaysian power utility. *Journal of Global Business and Economics*, 1(1), 43-61.
- Imran, H., Arif, I., Cheema, S. ve Azeem, M. (2014). Relationship between job satisfaction, job performance, attitude towards work, and organizational commitment. *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*, 2(2), 135-144.
- İlsev, A. (1997). *Örgütsel bağlılık: Hizmet sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Ankara: Çizgi.
- İslamoğlu, G., Birsal, M. ve Börü, D. (2007). *Kurum içinde güven: yöneticiye, iş arkadaşlarına ve kuruma yönelik güven ölçümü, alan araştırması ve sonuçları*. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- İslamoğlu, G., Melek, B. ve Börü, D. (2007). *Kurum içinde güven*. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Jalava, J. (2003). From norms to trust the luhmannian connections between trust and system. *European Journal of Social Theory*, 6(2), 173-190.
- Jaron, A. E. Ma, Sandoval, M. P. ve Garcia, F. A., (2015). An assessment of organizational commitment among selected administrative employees of

yazaki-torres manufacturing, inc. *CAS Research Journal Psychological Research*, 2(2), 204-237.

Jaros, S., (2007). Meyer and allen model of organizational commitment: Measurement issuei. *The ICFAI Journal of Organizational Behavior*, 6(4).

Johnson, H. A. M. (2007). *Service with a smile: Antecedents and consequences of emotional labor strategies* (Yayımlanmamış doktora tezi). University of South Florida, USA.

Johnson, H. M. ve Spector, P. E. (2007). Service with a smile: Do emotional intelligence, gender, and autonomy moderate the emotional labor process? *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 319-333.

Jones, G. ve George, J. (1998). The experience and evolution of trust, implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531-46.

Judge, T.A., Woolf, E.F. ve Hurst, C. (2009). Is emotional labor more difficult for some than for others? A multilevel, experience-sampling study. *Personnel Psychology*, 62(1), 57-88.

Kamiloğlu, B. (2014). *Sağlık işgörenlerinde iş doyumu ve örgütsel bağlılık: Merkez Efendi Devlet Hastanesi hemşerileri örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kanten, P. (2012). *İş görenlerde işe adanmanın ve proaktif davranışların oluşumunda örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşmenin rolü* (Yayımlanmamış doktora tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.

Kaplan, M. ve Ulutas, Ö. (2016). Duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (35), 165- 174.

Kart, E. (2011). Bir duygu yönetimi süreci olarak duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki etkisi. *Çalışma ve Toplum*, 3(30), 215-230.

Kaya, E. (2009). *Özel okul öğretmenlerinin duygusal emek davranışını algılama biçimleri ile iş doyumları ve iş stresleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kaya, F. (2014). *Duygusal emek ile tükenmişlik ve iş doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi: Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'na bağlı huzurevlerinde çalışan yaşlı bakım personeline yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.

Kaya, H. (2008). Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: Görgül bir araştırma. *Maliye Dergisi*, 155, 119-130.

- Kaya, U. ve Serçeoğlu, N. (2013). Duygu işçilerinde işe yabancılaşma: Hizmet sektöründe bir araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 36(1), 311-346.
- Kerse, G. ve Özdemir, Ş. (2018). Sağlık sektörü çalışanlarının duygusal emek davranışları örgütsel bağlılık ile açıklanabilir mi?. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21(1), 151-163.
- Keskin H., Akgün A. E. ve Yılmaz, S. (2013). *Örgütlerde duygusal zeka ve yetenekler*. İstanbul: Der Yayınları.
- Kessler, E. H. (2013). *Organizational commitment theory: Encyclopedia of management theory*. United Kingdom: Sage Publications.
- Kim, H. (2008). Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects on burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 151-161.
- Kleinginna, P. R. ve Kleinginna, A. M. (1981). Categorized list of emotion definitions, with suggestions for a consensual definition. *Motivation and Emotion*, 5(4), 345-379.
- Koç, H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.
- Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki: Kamu ve özel sektör karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 46-57.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeler için yönetim bilimi*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Köksal, O. (2012). *Sosyal değişim teorisi çerçevesinde güven ve algılanan aidiyet durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar üzerine etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Köksel, L. (2009). *İş yaşamında duygusal emek ve ampirik bir çalışma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Köse, S., Oral, L. ve Türesin, H. (2011). Duygusal emek davranışlarının işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi üzerine sağlık sektöründe bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(2), 165-185.
- Kramer, R. M. ve Lewicki, R. (2010). Repairing and enhancing trust: approaches to reducing organizational trust deficits. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 245-277.
- Kruml, S. M. ve Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild's work. *Management Communication Quarterly*, 14(1), 8-49

- Lam, W., & Chen, Z. (2012). When I put on my service mask: Determinants and outcomes of emotional labor among hotel service providers according to affective event theory. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 3-11.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L. ve Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *Journal of the Social Science*, 38(4), 233-250.
- Lamsa, A.M. ve Pucetaite, R. (2006). Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 130-141.
- Lee J. J. ve Ok, C. (2012). Reducing burnout and enhancing job satisfaction: critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4).
- Lee, H. J. (2016). Effects of public-service employee age and performance of emotional labor on job pride. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 44(8), 1339-1348.
- Lee, H. U., Lee, H. ve Kim, J. H. (2010). The effects of emotional intelligence and emotional labor on department store salespersons' customer orientation and sales performance. *Korea Research Academy of Distribution and Management Review*, 13(4), 97-117.
- Leite, N. R. P., Rodrigues, A. C. de A. ve de Albuquerque, L. G. (2014). Organizational commitment and job satisfaction: What are the potential relationships?, *BAR, Rio de Janeiro*, 11(4): 476-495.
- Leong, C. S., Furnham, A. ve Cooper, C. L. (1996). The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship. *Human Relations*, 49(10), 1345-1361.
- Lin, S. P., Wang, Y. Y., Hsu, W. L. ve Fang, C. H. (2015). The mediation effect of emotional experience between emotion labor and job engagement. *Universal Journal of Management*, 3(12), 491-496.
- Lizote, S. A., Verdinelli, M. A., do Nascimento, S. (2017). Organizational commitment and job satisfaction: A study with municipal civil servants. *Brazilian Journal of Public Administration*, Rio de Janeiro, 51(6), 947-967.
- Man, F. ve Öz, C. S. (2009). Göründüğü gibi olamamak ya da olduğu gibi görünmemek: Çağrı merkezlerinde duygusal emek. *Çalışma ve Toplum*, 20(1), 75-94.
- Markovits, Y., Davis, A. J. ve Dick, R. V., (2007). Organizational commitment profiles and job satisfaction among greek private and public sector employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), 77-99.

- Martinez-Inigo, D., Totterdell, P., Alcover, C.M. ve Holman, D. (2007). Emotional labour and emotional exhaustion: Interpersonal and intrapersonal mechanisms. *Work & Stress*, 21(1), 30- 47.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M., (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McKnight, D. Harrison, Vivek C. ve Kacmar. C. (2002). Developing and validating trust measures for e-commerce: An integrative typology. *Information Systems Research*, 13(3), 334-359.
- Mehra, B. ve Bedi, M. (2018). The effect of emotional labour on organizational commitment: an empirical evidence in Indian banking sector. *Amity Journal of Training and Development*, 3(1), 12-21.
- Mengenci, C. (2015). İş tatmini, duygusal emek ve tükenmişlik ilişkilerinin belirlenmesi/To examine relationship between job satisfaction, emotional exhaustion and emotional laboring. *Ege Akademik Bakış*, 15(1), 127-139.
- Meyer, J. P. ve Smith, C. A. (2000). Hrm practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319–331.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J. ve Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: the nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 1-16.
- Meyer, J. ve Allen, N. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. ve Allen, N. (1998). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis. Trust in organizations. *Frontiers of Theory and Research*, 261, 1996.
- Mohamed, M. S., Kader, M. M. A. ve Anisa, H. (2012). Relationship among organizational commitment, trust and job satisfaction: An empirical study in banking industry. *Research Journal of Management Sciences*, 1(2), 1-7.
- Mohammed, F. ve Eleswed, M., (2013). Job satisfaction and organizational commitment: a correlational study in Bahrain. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(5), 43-53.

- Montgomery, A.J., Panagopolou, E., de Wildt, M. ve Meenks, E. (2006). Work-family interference, emotional labor, and burnout. *Journal of Managerial Psychology*, 21(1/2), 36-51.
- Morris, J. A. ve Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *The Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Mowday, R., Steers, R. ve Porter, L. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New-York: Academic Press.
- Mróz J. ve Kaleta K. (2016). Relationships between personality, emotional labor, work engagement and job satisfaction in service professions. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 29(5), 767-782
- Mucha, R. (2004). The art and science of talent management. *Organization Development Journal*, 22(4), 96-100.
- Naring, G., Briet, M. ve Brouwers, A. (2006). Beyond demand-control: Emotional labour and symptoms of burnout in teachers. *Work and Stress*, 20(4), 303-315.
- Nicholson, C.Y., Compeau, L.D. ve Sethi, R. (2001). The role of interpersonal liking in building trust in long-term channel relationships. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 29(1), 3-15.
- Northcraft, G. B. ve Neale, M. A., (1990). *Organizational behavior, a management challenge*. The Dryden Press: USA.
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm trust and its role in public sector organizations. *American Review Of Public Administration*, 30(1), 87-109.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-496.
- Oksay, A. (2011). *Uzman hekimlerde iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Isparta ili örneği* (Yayımlanmamış doktora tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Oral, L. ve Köse, S. (2011). Hekimlerin duygusal emek kullanımı ile iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 463-492.
- Ovaice, G. (2001). *The relationship of individualism and collectivism to perception of interpersonal trust in a global constituting firm* (Doktora tezi). Erişim adresi: <https://www.ideals.illinois.edu/>
- Owen, H., Hodgson, V. ve Gazzard, N. (2011). *Liderlik el kitabı* (M. Çelik, Çev). 3.Baskı, İstanbul: Optimist Yayınları (Orijinal çalışma 2004 yılında yayımlanmıştır).

- Önder, M. (2015). *Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan personelin örgütsel güven algıları: Ankara ili örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ören, K. (2007). Sosyal sermayede güven unsuru ve işgücü performansına etkisi. *Kamu-İş*, 9(1), 71-90.
- Özbek, M. F. (2006). *Çalışma ilişkilerinde güven: Yönetim politikaları, güven ve bağlılık ilişkisi konusunda bir Türkiye ve Kırgızistan uygulaması* (Yayımlanmamış doktora tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Özbingöl, Z. B. (2013). *Impact of emotional labor on organizational outcomes: A comparative study in public and private universitie*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Özcan, E. B. (2008). *Örgütsel bağlılık ve iş değerleri arasındaki ilişki: Adana ilinde bir inceleme* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Cömert, M. (2006). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7(1), 103- 124.
- Özgüleş, B. (2017). *Algılanan kurumsal itibar ve işe bağlılığın duygusal emek davranışı üzerine etkisi: Sağlık çalışanları örneği* (Yayımlanmamış doktora tezi). Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özgün, A. (2015). *Duygusal emek davranışının iş stresi üzerindeki etkisi: Eğitim sektöründe bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Paçacı, Y. (2019). *Mediating effect of organizational trust and knowledge sharing behavior on the relationship between organizational justice and contextual performance: A case of auditing sector* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pala, T. ve Tepeci, M. (2009). *Turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeyi ve duygusal emeğin çalışanların tutumlarına etkileri*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 113-119.
- Pandey, J. ve Singh, M. (2016). Donning the mask: Effects of emotional labour strategies on burnout and job satisfaction in community healthcare. *Health Policy and Planning*, 31.
- Philipp, A. ve Schupbach, H. (2010). Longitudinal effects of emotional labor on emotional exhaustion and dedication of teachers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 494-504.
- Polat, S. (2009). *Eğitim örgütleri için sosyal sermaye örgütsel güven*. Ankara: Pegem Akademi.

- Polat, S. ve Ceep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 307-331.
- Powell, D. M. ve Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157-177.
- Putthiwani, C., (2015). Exploring the impact of organizational culture on employees in multinational enterprise: A qualitative approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 483 – 491.
- Puusa, A. ve Tolvanen, U. (2006). Organizational identity and trust. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(2), 29-33.
- Rafaeli, A. ve Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.
- Rahmani, S. ve Heydari, M. (2017). Investigating of trust and perceived organizational support effects on organizational commitment in educational organizations, using structural equation modeling and partial least squares model. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 384-389.
- Ramay, I. M. (2012). Antecedents of organizational commitment of banking sector employees in Pakistan. *Serbian Journal of Management*, 7(1), 89-102.
- Randall, D. M., (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Reyes, P. ve Shin, H. S. (1995). Teacher commitment and job satisfaction: A causal analysis. *Journal of School Leadership*, 5(1), 22-39.
- Ritzer, G. ve Trice, H.M., (1969), An empirical study of howard becker's side-bet theory. *Social Forces*, 47(4), 475-478.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). Organizational behavior. İ. Erdem (Ed.), *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Robbins, S. P. ve Langton, N. (2005). *Fundamentals of organizational behaviour* (2. Baskı). Toronto: Pearson Prentice Hall.
- Sadykova, G. (2014). *Örgütsel güven oluşturmada manipülasyon tekniklerinin etkisi: Türkiye-Tataristan karşılaştırması* (Yayımlanmamış doktora tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya
- Sağlam Arı, G. (2003). Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı? *Gazi Üniversitesi TTEF Dergisi*, 2, 17-36.
- Sakallı Özafşarlıoğlu, S. (2015). *Örgütsel adalet ile örgütsel güven ilişkisinde kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü ve bir alan araştırması* (Yayımlanmamış doktora tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- Saruhan, C. (2019). *Eğitim örgütlerinde örgütsel adalet ve örgütsel güven arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Savaş, A. C. (2012). *İlköğretim okul müdürlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek yeterliklerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Sayan, İ. (2018). *Kurumsal liderlik tarzlarını algılamanın örgütsel bağlılık ve vatandaşlığa etkisinde çalışanların motivasyon seviyelerinin rolü ve bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sayın, U. (2009). *Güven: İşletmelerde algılanan örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide bir aracı uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Scalise, E. (2007). *Compathic Leadership: A qualitative study to examine the cascading effects of compassion and empathy on the emotional labor of authentic leader*. Virginia: Regent University.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 52, 23-74.
- Schneider, B. ve Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 423-433.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. ve J. H. Davis. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present and future. *Academy of Management Review*, 36(2), 344-354.
- Scott, B. A. ve 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, H. Ş. (2005). Çalışma yaşamında duygular ve duygusal emek: sosyoloji, psikoloji ve örgüt teorisi açısından bir değerlendirme. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (50), 813-834.
- Seçer, Ş. ve Tinar, M. Y. (2004). *İş yerinde tükenmişlik kaynağı olarak duygusal emek: hemşireler üzerinde yapılan bir araştırma*. 9. Ulusal Ergonomi Kongresi, Denizli.
- Seery, B. L. ve Corrigall, E. A. (2009). Emotional labor: Links to work attitudes and emotional exhaustion. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 797-813
- Seppanen, R., Blomqvist, K. ve Sundqvist, S. (2007). Measuring interorganizational trust—a critical review of the empirical research in 1990–2003. *Industrial Marketing Management*, 36, 249-265.

- Shaw, J. D., Delery, J. E. ve 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.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. ve Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 3548.
- Sığrı, Ü. (2007). İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarının meyer ve allen tipolojisiyle analizi: kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Anadolu Üniveristesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 264-265.
- Sikorska-Simmons, E. (2005). Predictors of organizational commitment among staff in assisted living. *The Gerontologist*, 45(2), 196-205.
- Sinclair Jr, M. (2013). *The influence of trust and affective organizational commitment on intent to leave* (Yayımlanmamış doktora tezi). Walden University, ABD-Minnesota.
- Sohn, H. K. (2017). Verifying the moderating effects of personality factors on the relationship between emotional labour and customer orientation. *International Journal of Tourism Sciences* 17(1), 1-14.
- Sonnenberg, F. K. (1994). Ethics: Trust me, trust me not. *Journal of Business Strategy*, 15(1), 14-16.
- Sutton, R. I. ve Rafaeli, A. (1988). Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: The case of convenience stores. *Academy of Management Journal*, 31(3), 461-487.
- Şimşek, S. ve Taşçı, A. (2004) Örgütlerde ‘güven’ konsepti ve emniyet örgütünde güven modellerinin değerlendirilmesi. *Polis Dergisi*, 34, 1-8.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Taş, Ö. (2012). *Örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumu arasındaki ilişki: Özel bir hastane örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.
- Tekingündüz, S., Aydın, M. ve Polat, H. (2014). Kamu sektöründe örgütsel adalet, örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Bir devlet hastanesi örneği. *Sayıştay Dergisi*, 94, 53-72.
- Thompson, V. A. (1976). *Bureaucracy and the modern world*. Morristown, NJ: General Learning Press.

- Titrek, O. (2013) Duygusal zekâ ve liderlik. (2. Baskı). H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.), *Yönetimde yeni yaklaşımlar* (8. Bölüm) içinde. Ankara: Pagem Akademi.
- Tokgöz E. ve Aytemiz S., O. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Tokmak M. (2018). *Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin kamu ve özel sektör çalışanları örneğinde araştırılması*. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Toplaoğlu, G. I. (2010). İş görenlerin adalet ve etik algıları açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi SBE, Ankara.
- Truta, C. (2014). Emotional labor and motivation in teacher. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 791-795.
- Tufail, M., Zia, Y. A., Khan, S. ve Irfan, M. (2012). Glance at Organizational Commitment, Antecedents and Consequences (1960-2005). *Journal of Managerial Sciences*, 6(1), 73-91.
- Turhan, U. (2018). *Otel işletmelerinde örgütsel sosyalizasyonun, duygusal emek ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: Muğla ilinde bir araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2012). İş tatmini-kiş-i-örgüt uyumu ve amire güvenkiş-i-örgüt uyum ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü. "*İş, Güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), 69-78.
- Türkay, O., Ünal, A. ve Taşar, O. (2011). Motivasyonel ve yapısal etkenler altında duygusal emeğin işe bağlılığa etkisi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 201-222.
- Türköz T, Polat M. ve Coşar S. (2013). Çalışanların örgütsel güven ve sinizm algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 20(2), 285-302.
- Tüzün, Ş. K. (2006). *Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi; uygulamalı bir çalışma* (Yayınlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ufuk, K. ve Özhan, Ç. K. (2012). Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi: turist rehberleri üzerine bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2), 109-130.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). DEÜ araştırma ve uygulama hastanesi merkez laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(1), 91-99.
- Uygur, A. (2009). *Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık*. Ankara: Barış Platin Kitapevi.

- Uygur, K. (2018). *Lise öğretmenlerinin personel güçlendirme algıları ile örgütsel güven algıları arasındaki ilişki: Elazığ ili örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Üniversitesi, Elazığ.
- Uysal, H. T. (2018). *Duygusal emek davranışına örgütsel bağlılık boyutlarının etkisi*. 1. Uluslararası Yönetim ve Sosyal Bilimler Sempozyumu. Erişim adresi: <https://www.researchgate.net/publication/329170615>
- Ünal, A. (2011). *Örgütsel güvenin duygusal emeğe etkisi: İstanbul'da yerleşik dört ve bir yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Vandenberghe, C., Bentein, K. ve Stinglhamber, F. (2004.) Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 47-71.
- Villiers, C. (2015). *The relationships between emotional labour, the HEXACO personality traits, work engagement and burnout in the hospitality industry* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Stellenbosch University. South Africa.
- Wang, E., Berthon, P., Pitt, L. ve McCarthy, I. (2016). Service, emotional labor, and mindfulness. *Marketing and Technology*, 655-661.
- Wayne, J., Randel, A. ve Stevens, J. (2006). The role of identity and work-family support in work-family enrichment and its work-related consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 445-461.
- Wharton, A. S. (1993). The affective consequences of service work: Managing emotions on the job. *Work and Occupations*, 20(2), 205-232.
- Wharton, D. C. ve Tzagoloff, A. (1967). *Cytochrome oxidase from beef heart mitochondria: Methods in enzymology* (10. Cilt). Academic Press.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. ve Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *The Academy Of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Whitener, E., Brodt, S., Korsgaard, M. ve Werner, J. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *The Academy of Management Review*, 23(3), 513- 530.
- Wiener, Y. ve Wardi, Y. (1980). Relationship between job, organization and career commitments and work outcomes: an integrative approach. *Journal of Organization Behavior and Human Performance*, 26(1), 81-96.
- Woo, V. A. (2013). *The perks and pitfalls of emotional labor: A conservation of resources approach* (Yayımlanmamış doktora tezi). Hofstra University, New York.

- Wright, T. A. ve Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486-493
- Türk Dil Kurumu (2020). www.tdk.gov.tr (Erişim Tarihi: 05.11.2020).
- Yalçın, A. ve İplik, F.N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yang F. H. ve Chang C. C. (2008). Emotional labour, job satisfaction and organizational commitment amongst clinical nurses: A questionnaire survey. *Int J Nurs Stud.*, 45(6), 879-87.
- Yang, F. H. ve 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.
- Yavuz, K. (2003). Din ve güven. F. Erdem (Ed.), *Sosyal bilimlerde güven* (s. 27-53) içinde. Ankara: Vadi Yayınları.
- Yılmaz, K. (2009). Özel dersane öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(59), 471-490.
- Yin, H. (2012). Adaptation and validation of the teacher emotional labour strategy scale in China. *An International Journal of Experimental Educational Psychology*, 32(4), 451-465.
- Yin, H. B., Lee, J. C. K. ve Zhang, Z. H. (2013). Exploring the relationship among teachers' emotional intelligence, emotional labor strategies and teaching satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 35, 137-145.
- Yürür, S. ve Ünlü, O. (2011). Duygusal emek, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti ilişkisi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 81-104.
- Zammuner, V. ve Galli, C. (2005) Wellbeing: causes and consequences of emotion regulation in work settings. *International Review of Psychiatry*, 17(5), 355–364.
- Zengin, E. ve Erdal, A. (2000). Hizmet sektöründe toplam kalite yönetimi. *Journal of Qafqaz University*, 3(1), 43-56.
- Zhang, Q. ve Zhu, W. (2008). Exploring emotion in teaching: Emotional labor, burnout, and satisfaction in Chinese higher education. *Communication Education*, 57(1), 105-122.

EKLER

EK A: Anket Formu

Mevcut çalışma bilimsel bir tez çalışmasında kullanılmak üzere gerçekleştirilmektedir. Çalışmanın güvenilirliği açısından lütfen **isminizi belirtmeyiniz**. Önemli olan vereceğiniz yanıtların sizin duygu, düşünce ve davranışlarınızı yansıtmasıdır. Lütfen aşağıdaki soruları size en uygun yanıtla göre cevaplayınız. Ankete vereceğiniz cevaplar yapılan bilimsel çalışmaların titizliği ve gizliliği prensibi çerçevesinde gizli tutulacaktır. Vereceğiniz her bir yanıt, ancak tüm soruları eksik bırakmadan tamamladığınız takdirde değerli olacağından, lütfen bütün soru ve ifadeleri yanıtlayınız ve **hiçbirini boş bırakmayınız**. Katkılarınız ve soruları yanıtlamada göstereceğiniz içtenlik için teşekkür ederiz.

Bariş YARDIMCI

1. **Cinsiyetiniz:** Kadın () Erkek ()
2. **Medeni Durumunuz:** Bekar () Evli ()
3. **Yaşınız:** 18-30 () 31-45 () 46 ve üzeri ()
4. **Eğitim Durumunuz:** İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans ve Lisansüstü ()
5. **Çalışma süreniz:** 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-20 yıl () 21 yıl + ()
6. **Göreviniz:** İdari (Sorumlu, Müdür, Şef) () Memur () Diğer Personel ()

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne düzeyde katıldığınızı belirtiniz. Lütfen aşağıdaki ifadelere ne düzeyde katıldığınızı belirtiniz. [1] : Kesinlikle Katılmıyorum [2] :Katılmıyorum [3] :Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum [4] :Katılıyorum [5] :Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
A.					
1. Yöneticimin işiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna olan güvenim tamdır	1	2	3	4	5
2. Bu Yöneticimin işiyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır	1	2	3	4	5
3. Yöneticimin görevinden ayrılmayacağına olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
4. Yöneticimin işiyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır	1	2	3	4	5
5. Yöneticimin işini makul bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır	1	2	3	4	5
6. Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır	1	2	3	4	5
7. Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır	1	2	3	4	5
8. Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
9. Bu işletmenin bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
10. Bu kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	1	2	3	4	5
11. Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir	1	2	3	4	5
12. Bu kurumda birbirimize güvenme düzeyimiz çok yüksektir	1	2	3	4	5
B					
13. İş yerinde gerçekten hissetmediğim duyguları hissediyormuş gibi rol yaparım.	1	2	3	4	5

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne düzeyde katıldığınızı belirtiniz. [1] : Kesinlikle Katılmıyorum [2] :Katılmıyorum [3] :Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum [4] :Katılıyorum [5] :Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
14. İş yerinde hissetmediğim ancak benden hissetmem beklenen duyguları gösteririm	1	2	3	4	5
15. İş yerinde hissetmediğim duyguları gösteririm	1	2	3	4	5
16. İş yerinde işimin bir parçası olarak göstermem gereken duyguları gerçekten de hissedebilmek için çaba sarf ederim	1	2	3	4	5
17. İş yerinde göstermem gereken duyguları gerçekten de hissetmeye çaba gösteririm	1	2	3	4	5
18. İş yerinde başkalarına karşı göstermem gereken duyguları gerçekten de hissedebilmek için çaba sarf ederim	1	2	3	4	5
19. İş yerinde hissettiklerimi gizlerim	1	2	3	4	5
20. İş yerinde bir durum hakkındaki gerçek duygularımı gizlerim	1	2	3	4	5
21. İş yerinde gerçek duygularımı ifade etmeye karşı direnç gösteririm.	1	2	3	4	5
C					
22. Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda tamamlamaktan mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
23. Bu kurumun karşılaştığı her problemi kendi problemim gibi hissedirim	1	2	3	4	5
24. Bu kurumda çalışmanın benim için özel (kişisel) bir anlamı var	1	2	3	4	5
25. Şu an için çalıştığım kurumda kalmamın nedeni istediğim için olduğu kadar gereklilik de olmasıdır	1	2	3	4	5
26. İstesem bile şu an için çalıştığım kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu	1	2	3	4	5
27. Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu	1	2	3	4	5
28. Bu kurumdan ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum	1	2	3	4	5
29. Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim	1	2	3	4	5
30. Bu kurumdan ayrılmanın negatif sonuçlarından birisi de uygun alternatiflerin az olmasıdır	1	2	3	4	5
31. Ayrılmak benim için avantajlı da olsa, şu an kurumumdan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum	1	2	3	4	5
32. Eğer şimdi kurumumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederdim	1	2	3	4	5
33. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor	1	2	3	4	5
34. Bu kurumdaki insanlara olan sorumluluklarım nedeniyle şu an işten ayrılmazdım	1	2	3	4	5
35. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum	1	2	3	4	5
36. Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum	1	2	3	4	5
37. Bu kuruma karşı duygusal bir bağlılık hissetmiyorum	1	2	3	4	5
38. Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum	1	2	3	4	5
39. Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum	1	2	3	4	5