



T.C.

**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İŞYERİ MANEVİYATIYLA İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİDE
DIŞSAL MOTİVASYON VE DUYGUSAL BULAŞMANIN ROLÜ:
SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TUBA YILDIZDOĞDU DAL

**TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR ALİ ŞAHİN ÖRNEK**

ÇANAKKALE - 2023



T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**İŞYERİ MANEVİYATIYLA İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİDE DIŞSAL
MOTİVASYON VE DUYGUSAL BULAŞMANIN ROLÜ: SAĞLIK SEKTÖRÜ
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tuba YILDIZDOĞDU DAL

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Ali Şahin ÖRNEK

Çanakkale – 2023



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



Tuba YILDIZDOĞDU DAL tarafından Doç. Dr. Ali Şahin ÖRNEK yönetiminde hazırlanan ve **22/08/2023** tarihinde aşağıdaki jüri karşısında sunulan “**İşyeri Manevîyatıyla İş Doyumu Arasındaki İlişkide Dışsal Motivasyon ve Duygusal Bulaşmanın Rolü: Sağlık Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**” başlıklı çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı’nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Doç. Dr. Ali Şahin ÖRNEK

Danışman

Doç. Dr. Canan Öykü DÖNMEZ KARA

Doç. Dr. İlknur TAŞTAN BOZ

.....

.....

.....

Tez No : 10574431

Tez Savunma Tarihi : 22/08/2023

.....
Prof. Dr. Ahmet Evren ERGİNAL
Enstitü Müdürü

.././20..

ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Tuba YILDIZDOĞDU DAL

22/08/2023

TEŞEKKÜR

Bu tezin gerçekleştirilmesinde, çalışmam boyunca benden bir an olsun yardımlarını esirgemeyen saygı değer danışman hocam Doç. Dr. Ali şahin ÖRNEK'e sozsuz teőekkürlerimi sunarım.

Çalışma süresince tüm zorlukları benimle göğüsleyen eşim Hüseyin DAL'a, biricik kızım Zeynep Nisan'a, her zaman yanımda olduğunu bildiğim rahmetli Babam Vedat YILDIZDOğDU'ya, hayatımın her evresinde bana destek olan değerli aileme sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

Tuba YILDZIDOğDU DAL

anakkale, 2023

ÖZET

İŞYERİ MANEVİYATIYLA İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİDE DIŞSAL MOTİVASYON VE DUYGUSAL BULAŞMANIN ROLÜ: SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Tuba YILDIZDOĞDU DAL

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Ali Şahin ÖRNEK

22/08/2023, 117

İşyeri maneviyatı çalışanların, diğer çalışma arkadaşları ile aralarında bağ oluşmasını kolay hale getiren; kişilere sevinç ve bağlılık duyguları sağlayan bir iş tecrübesini yöreklendiren örgütsel değerlerdir. İşyeri maneviyatının yüksek olduğu bir işletmede çalışanlar kendilerini işyerine daha bağlı hisseder ve mevcut performanslarının üzerine çıkabilirler.

Çalışma yaşamına dair yapılan araştırmalarda çoğunlukla verimlilik, performans gibi konulara ağırlık verilmiştir. Yapılan çalışmalarda örgütün faaliyetlerini yerine getiren çalışanların duyguları genelde ikinci plana alınmıştır. Çalışanlar kendi maneviyatlarını iş yerinin değerleri ile bağdaştırmak isterler fakat bu konuda tedirginlik hissedebilirler. Bu çalışmada işyeri maneviyatı ile iş doyumunu arasındaki ilişkide aracı ve düzenleyici değişkenlerin neler olacağı merak edilmektedir. Sağlık sektöründeki çalışanlar işyeri maneviyatı ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi nasıl algılamaktadırlar? İş yeri maneviyatı ile iş doyumunu arasındaki ilişkide dışsal motivasyonun rolü nedir? İşyeri maneviyatı ve iş doyumunu arasındaki ilişkide duygusal bulaşmanın rolü nedir? Sorularına çalışmamızda cevap aranmaktadır.

Bu çalışmanın amacı sağlık sektörü çalışanlarından oluşan bir örnekleme işyeri maneviyatıyla iş doyumunu arasındaki ilişkide dışsal motivasyon ve duygusal bulaşmanın rolünü ölçmektir. Bu kapsamda Çanakkale ili merkezindeki hastanelerde görev yapan 326 sağlık sektörü çalışanına ulaşılmış ve anket tekniğiyle veriler toplanmıştır. Elde edilen verilerin analizinde SPSS paket programından yararlanılmıştır. Araştırmada toplanan veriler

analiz edilerek yorumlanmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda maneviyat ile iş doyumunu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki, duygusal bulaşma ve dışsal motivasyon değişkenleri ile iş doyumunu arasında da anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre işyeri maneviyatı ile iş doyumunu arasındaki ilişkide duygusal bulaşmanın kısmı aracı rolünü olduğu, dışsal motivasyonun ise düzenleyici bir rolünü olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşyeri Maneviyatı, İş Doyumu, Duygusal Bulaşma, Dışsal Motivasyon



ABSTRACT

THE ROLE OF EXTERNAL MOTIVATION AND EMOTIONAL CONTAGION IN THE RELATIONSHIP BETWEEN WORKPLACE SPIRITUALITY AND JOB SATISFACTION: A RESEARCH ON HEALTH SECTOR EMPLOYEES

Tuba YILDIZDOĞDU DAL

Çanakkale Onsekiz Mart University

School of Graduate Studies

Department of Business Administration, Department of Management and Organization

Advisör: Assoc. Prof. Dr. Ali Şahin ÖRNEK

22/08/2023, 117

Workplace spirituality makes it easier for employees to form bonds with other colleagues; Organizational values that encourage a work experience that provides people with feelings of joy and commitment. In a business where workplace spirituality is high, employees feel more connected to the workplace and can exceed their current performance.

Research on working life has mostly focused on issues such as efficiency and performance. In the studies conducted, the emotions of the employees who carry out the activities of the organization are generally taken into the background. Employees want to reconcile their own spirituality with the values of the workplace, but they may feel uneasy about this. In this study, it is wondered what the mediating and moderating variables will be in the relationship between workplace spirituality and job satisfaction. How do employees in the healthcare sector perceive the relationship between workplace spirituality and job satisfaction? What is the role of extrinsic motivation in the relationship between workplace spirituality and job satisfaction? What is the role of emotional contagion in the relationship between workplace spirituality and job satisfaction? Answers to these questions are sought in our study.

The aim of this study is to measure the role of extrinsic motivation and emotional contagion in the relationship between workplace spirituality and job satisfaction with a sample of healthcare sector employees. In this context, 326 healthcare sector employees working in hospitals in the center of Çanakkale were reached and data were collected using

the survey technique. SPSS package program was used to analyze the data obtained. The data collected in the research were analyzed and interpreted. As a result of the correlation analysis, a significant and positive relationship was detected between spirituality and job satisfaction, and a significant and positive relationship between emotional contagion and extrinsic motivation variables and job satisfaction. According to the results of the regression analysis, it was concluded that emotional contagion had a partial mediating role in the relationship between workplace spirituality and job satisfaction, while extrinsic motivation did not have a moderating role.

Keywords: Workplace Spirituality, Job Satisfaction, Emotional Contagion, Extrinsic Motivation



İÇİNDEKİLER

JÜRİ ONAY SAYFASI.....	i
ETİK BEYAN.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar DİZİNİ.....	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiv

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1

İKİNCİ BÖLÜM

İŞYERİ MANEVİYATI KAVRAMSAL ÇERÇEVE

3

2.1. Maneviyat Tanımı.....	4
2.2. İşyeri Maneviyatı.....	7
2.3. İşletmelerin Maneviyata Bakışına İlişkin Modeller.....	11
2.3.1. Mitroff ve Denton'un Modeli	11
2.3.2. Asforth ve Pratt'in Modeli.....	12
2.3.3. Miller ve Ewest'in Modeli.....	13
2.4. İşyeri Maneviyatının Boyutları	14
2.4.1. Anlamli İş.....	14
2.4.2. Topluluk Duygusu.....	16
2.4.3. Örgütsel Değerler İle Uyum.....	18

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ DOYUMU KAVRAMSAL ÇERÇEVE

19

3.1. Kavramsal Olarak İş Doymu	19
3.2. İş Doymun Boyutları.....	23
3.2.1. İçsel Doym.....	23
3.2.2. Dışsal Doym	24
3.3. İş Doym Kuramları	26
3.3.1. Geleneksel Kuramlar	26
Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	26
Mcgregor- X Y Kuramı.....	28

	Alderfer ERG Kuramı.....	29
	Herzberg- Çift Faktör Kuramı.....	30
3.3.2.	Modern Kuramlar.....	31
	Adams Eşitlik Kuramı.....	32
	Vroom Bekleyiş Kuramı.....	32
3.4.	İş Doyumu ve Doyumsuzluğunun Meydana Getirdiği Sonuçlar.....	33
3.4.1.	İş Doyumsuzluğu ve Sonuçları.....	35
	Stres.....	35
	Performans Düşüklüğü.....	36
	Devamsızlık.....	36
	İşgücü Devir Hızı.....	37
	İşyerine Yabancılaşma.....	38
	Psikolojik Hastalıklar.....	39
3.4.2.	İş Doyumunun Önem ve Sonuçları.....	40
	İş Doyumunun Birey Açısından Önemi.....	40
	İş Doyumunun Örgüt Açısından Önemi.....	42

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DIŞSAL MOTİVASYON VE DUYGUSAL BULAŞMA

44

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

4.1.	Motivasyon Kavramı	44
4.2.	İş Motivasyonu.....	45
4.3.	Motivasyon Araçları.....	48
	4.3.1. Ekonomik Araçlar.....	51
	4.3.2. Psiko- Sosyal Araçlar.....	52
	4.3.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar.....	53
4.4.	Dişsal Motivasyon Kavramı ve Önemi.....	54
4.5.	Duygunun Tanımı.....	57
4.6.	Duyguların İşlevi.....	59
4.7.	Örgütlerde Duygu Kavramı.....	60
4.8.	Duygusal Bulaşma.....	62
4.9.	Duygusal Bulaşmanın Boyutları.....	64
	4.9.1. Olumlu Duygular.....	64
	4.9.2. Olumsuz Duygular.....	65
4.10.	Duygusal Bulaşma Türleri.....	66

4.10.1. Örtülü.....	66
4.10.2. Açık.....	66
4.11. Örgütlerde Duygusal Bulaşma.....	67
4.12. Duygusal Bulaşmanın Olumlu ve Olumsuz Etkileri.....	71

BEŞİNCİ BÖLÜM

İŞYERİ MANEVİYATIYLA İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİDE DIŞSAL MOTİVASYON VE DUYGUSAL BULAŞMANIN ROLÜ:SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	73
--	----

5.1. Araştırmanın Amacı, Problemi ve Önemi.....	73
5.2. Araştırma Kapsam ve Kısıtları.....	74
5.3. Araştırmanın Yöntemi.....	75
5.3.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	75
5.3.2. Araştırma Modeli.....	75
5.3.3. Araştırma Hipotezleri.....	76
5.3.4. Veri Toplama Aracı ve Değişkenleri.....	77

ALTINCI BÖLÜM

ARAŞTIRMA	78
6.1. Demografik Bulgular.....	78
6.2. Güvenirlik ve Faktör Analizine İlişkin Bulgular.....	80
6.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....	87
6.4. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular.....	89
6.5. Anova Testine İlişkin Bulgular.....	91
6.6. Hipotezlerin Değerlendirilmesi.....	94

YEDİNCİ BÖLÜM
SONUÇ VE ÖNERİLER

96

KAYNAKÇA	100
EKLER.....	I
Ek 1 Anket Formu Örneği.....	I
Ek 2 Process Analiz Sonuçları.....	V
Ek 3 Normal Dağılım Testi Sonuçları.....	VIII

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1	Literatürdeki Maneviyat Tanımları	5
Tablo 2	Örgütlerin Maneviyata ve Dine İlişkin Modeli	11
Tablo 3	Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ve Alınacak Önlemler	28
Tablo 4	Mcgregor' Un X Y Kuramı	29
Tablo 5	Herzberg' İn GÜdüleyici ve Hijyen Faktörleri	31
Tablo 6	Dışsal Motivasyon Araçları	56
Tablo 7	Duygulanım, Duygular ve Duygu Durumları	58
Tablo 8	Örgütteki Duygular ve Çalışan Davranışı Arasındaki İlişki	61
Tablo 9	Katılımcıların Cinsiyet Durumuna İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	78
Tablo 10	Katılımcıların Görev Dağılımına İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	78
Tablo 11	Katılımcıların Yaş Dağılımına İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	79
Tablo 12	Katılımcıların Medeni Durumuna İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	79
Tablo 13	Katılımcıların Gelir Dağılımına İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	80
Tablo 14	İşyeri Maneviyat Ölçeği KMO, Barlett ve Güvenirlik Testi Tablosu	80
Tablo 15	İşyeri Maneviyat Değişkeni Faktör Yükleri Tablosu	81
Tablo 16	İş Doyumu Ölçeği KMO, Barlett ve Güvenirlik Testi Tablosu	82
Tablo 17	İş Doyum Değişkeni Faktör Yükleri Tablosu	83
Tablo 18	Duygusal Bulaşma KMO, Barlett ve Güvenirlik Testi Tablosu	84
Tablo 19	Duygusal Bulaşma Değişkeni Faktör Yükleri Tablosu	84
Tablo 20	Dışsal Motivasyon KMO, Barlett ve Güvenirlik Testi Tablosu	85
Tablo 21	Dışsal Motivasyon Değişkeni Faktör Yüğü Tablosu	86
Tablo 22	Faktör ve Güvenirlik Analizi Özet Tablosu	87
Tablo 23	Korelasyon Analizi	87
Tablo 24	Alt Boyutlar Arasındaki Korelasyon Analizi	88
Tablo 25	Düzenleyici Değişkenin Regresyon Analizi	89
Tablo 26	İşyeri Maneviyatının İş Doyumu Üzerindeki Etkisine İlişkin Reresyon Analizi	89
Tablo 27	Aracı Değişkenin İş Doyumuna İlişkin Regresyon Analizi	90
Tablo 28	İşyeri Maneviyatı ve Aracı Değişkenin İş Doyumuna İlişkin Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi	90
Tablo 29	İşyeri Maneviyatının Duygusal Bulaşmaya İlişkin Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi	90
Tablo 30	İç Doyumun Yaşa Göre Anova Sonuçları	91

Tablo 31	Dış Doyumun Yaşa Göre Anova Sonuçları	92
Tablo 32	İç Doyumun Görev Dağılımına Göre Anova Sonuçları	92
Tablo 33	Dış Doyumun Görev Dağılımına Göre Anova Sonuçları	93
Tablo 34	İç Doyumun Gelir Dağılımına Göre Anova Sonuçları	93
Tablo 35	Dış Doyumun Gelir Dağılımına Göre Anova Sonuçları	94
Tablo 36	Araştırma Hipotezlerinin Sınanmasına İlişkin Bulgular	95



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1	Örgütlerin Maneviyata Yaklaşımı ve Örgütsel Tiple	12
Şekil 2	Anlamalı İş Modeli	15
Şekil 3	Hackman ve Oldham'ın Temel İş Özellikleri Modeli	20
Şekil 4	Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi	27
Şekil 5	ERG Teorisi	30
Şekil 6	İş Doyumu ve Doyumsuzluğuna Yol Açan Faktörler ve Sonuçları	34
Şekil 7	İş Doyumu ve Motivasyon İlişkisi	42
Şekil 8	Motivasyon Süreci ve Bileşenleri	47
Şekil 9	Motivasyonu Belirleyen Faktörler	50
Şekil 10	Duyguların Oluşum Süreci	58
Şekil 11	Duygusal Bulaşmanın Oluşumu	63
Şekil 12	Organizasyonlarda Duygusal Bulaşma Modeli	69
Şekil 13	Araştırma Modeli	76

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

İnsan; ruhu, duyguları, istekleri olan bir varlıktır. İnsan duyguları çalışma hayatında oldukça önemli bir unsurdur. Çalışanlar yaşamının büyük bir bölümünü iş yerinde, iş arkadaşları ve yöneticileri ile geçirmektedir. Çalışanların iş yerinde mutlu ve huzurlu olması iş verimini artıracığı gibi çalışan memnuniyetine de yansır. İşyerleri insanların sosyalleştiği, kendini keşfettiği, performansını ortaya koyabildiği yerlerden biridir. Çalışanın işyerinde duygusal anlamda tatmin olması, kendisini değerli hissetmesi, işini severek yerine getirmesi, işe gelme konusunda istekli olması çalışanlar, yöneticiler ve işverenler için olumlu sonuçlar doğurur. Çünkü çalışan duygusal olarak tatmin olduğunda, önemsendiğinde çalıştığı kuruma karşı bir aidiyet hisseder. Bu durum kişilerin işyerine olan bağlılığını arttıracak ve iş doyumunu sağlayacaktır.

İnsan etrafındaki kişiler ile iletişim halinde olan, duygusal anlamda etkilenebilen varlıktır. Eğer çalışanlar işyerinde çalışma şartları ve iş arkadaşlarından kaynaklı bir problem yaşıyorsa işe devam etme, işini yerine getirme konusunda isteksiz olmaya başlar. İşletmeler, amaç ve hedeflerini yerine getirebilmek için çalışanların her türlü ihtiyaçlarını gözetmelidirler. Dolayısıyla insan ve onun duyguları, ne hissettiği, neler beklediği gibi konular oldukça önemli ve üzerinde durulması gereken konulardır. Bu kapsamda ele alındığında işyeri maneviyatı, iş doyumunu hem bireyleri hem de işletmeleri oldukça ilgilendirmektedir. Fry (2008: 107), işyeri maneviyatını bir ihtiyaç olarak ele almış, çalışan bireylerin zihinsel, duygusal, fiziksel ve sosyal ihtiyaçları kadar manevi ihtiyaçlarının da olduğunu açıklamıştır. Giacalone ve Jurkiewicz (2003: 13), “örgütsel maneviyat” kavramını “çalışanların işine karşı duyduğu; sevgi, neşe gibi sadakat duygularını aktif eden, iş süreçleri vasıtasıyla çalışanların en üst deneyimi yaşaması için teşvikte bulunan örgütsel değerler” olarak tanımlamaktadır.

Çalışanların iş doyumunun sağlanması, duygu olarak tatmin olması, örgüt içindeki çalışma ortamı ve arkadaşları, iş yeri maneviyatı açısından oldukça belirleyicidir. İş doyumunu motivasyonu artıran ve yüksek performansa alt yapı hazırlayan bir durumdur (İnce, 2020: 34). Motivasyon harekete geçirici, eylemi devam ettirici, davranışı olumlu etkileyen isteklerin tümü olarak açıklanabilir (Özdaşlı, 2017: 25). Dışsal motivasyon araçları ücretlendirme, iş güvencesi, çalışma koşulları, şirketin imajı, terfi, statü sembolleri, sosyal

ortam vb. şeklidir. Dışsal motivasyon çalışanların motive olması için uygun ortam ve şartları sağlar (Dündar vd., 2007: 107-109). Sosyal bir varlık olması nedeniyle insan, çalışma arkadaşlarının motivasyonundan, duygu hallerinden olumlu veya olumsuz şekilde etkilenebilir. Bu yüzden duygusal bulaşmada önemli ve üzerinde durulması gereken bir başka kavramdır. Duygusal bulaşma, kişinin duygusal deneyimini ya da duygu gösterimini taklit etmeye yönelik bir yatkınlıktır.

Çalışma yaşamına dair yapılan araştırmalarda çoğunlukla verimlilik, etkililik ve performans üzerine odaklanılmaktadır. Çalışmanın araştırma sorunu, kurumlarda çalışanların maneviyatının dikkate alınmamasıdır. İşgörenler kendi maneviyatlarını işyerinin değerleri ile örtüşmek isterler fakat bu her zaman mümkün olmaz. Aynı şekilde kişilerin olduğu kadar kurumların da maneviyatsız ve ruhsuz bir şekilde ayakta kalmaları oldukça zordur. Çalışma koşullarının zor olduğu ortamlardan birisi sağlık sektörüdür. Sağlık sektörü çalışanları işyeri maneviyatından fazlasıyla etkilenirler. Sağlık çalışanlarının işyeri maneviyatıyla iş doyumları arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak kendilerinin ve hastanelerin performansı açısından önemlidir. Dahası hizmetten faydalanan/ hizmet satın alan hastalar açısından hayati öneme sahiptir. Dolayısıyla işyeri ile iş doyumları arasındaki düzenleyici ve aracı değişkenlerin tespit edilmesi gerekir. İşyeri maneviyatının iş doyumları üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Çalışmamızda bu amaçla, sağlık sektörü çalışanlarının işyeri maneviyatıyla iş doyumları arasındaki ilişkisinde dışsal motivasyon ve duygusal bulaşmanın rolü incelenmiştir. Amaca uygun olarak, çalışmanın ikinci bölümünde işyeri maneviyatı ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde iş doyumları açıklanarak, iş doyum boyutları, iş doyumları kuramları, iş doyum ve doyumumsuzluğunun meydana getirdiği sonuçlar ele alınmıştır. Dördüncü bölümünde motivasyon kavramına, iş motivasyonu tanımına, motivasyon araçlarına ve dışsal motivasyon kavramına, duygunun tanımına, duygunun işlevlerine, örgütlerde duygu kavramına, duygusal bulaşma kavramı ve önemine, duygusal bulaşmanın boyutlarına, duygusal bulaşma türlerine yer verilmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümünde ise sağlık sektöründe yapılan alan araştırmasına yer verilmiştir. Araştırmanın yöntemine uygun olarak hipotezler test edilmiştir. Analiz bulguları paylaşılmıştır. Değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin kısmen varlığı görülmüştür.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞYERİ MANEVİYATI KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde işyeri maneviyatı ele alınacaktır. Yazın taramasında işyeri maneviyatı ile ilgili çok fazla çalışma bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu yüzden işyeri maneviyatı ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

2.1. Maneviyat Tanımı

Maneviyat kavramının İngilizce karşılığı olan “spirituality” kelimesi Latince kökenlidir ve spiritus sözcüğünden türemiştir. Maneviyatın Türkçe karşılığı ise Arapçadan türemiştir ve Türk Dil Kurumunda maneviyat; manevi şeyler, maddi olmayan; moral, yürek gücü şeklinde tanımlanmaktadır (Aksakal, 2020: 52).

Maneviyat kavramı birden fazla anlam içermektedir. Din, değer, etik ve dürüstlük gibi çeşitli kavramlar ile açıklanmaktadır. Tanımların büyük bir kısmı kutsallığı içinde barındırmakla beraber bunun yanın da bazıları maneviyatı davranış, bazıları öznel deneyim, bazıları güç bazıları ise nesnel gerçeklik olarak tanımlamaktadır (Bekiş, 2013: 8). Maneviyat kişinin öznel farkındalığı (Howard, 2002: 231); kişinin kendi en yüksek değerine ulaşması için doğru duygu, davranış ve düşüncelere ulaşip kendini aşabilme aşamasıdır (Harlos, 2000: 619). Doğan Cüceloğlu’na göre (2014: 237-239), manevi hayat, bireyin hem kendisi ile hem de diğer canlılar, doğa ve evren ile arasındaki ilişkiyi düzene koyan bir inanç ve duygu düzenidir. “İçimizdeki Çocuk” isimli kitabında manevi hayatın bireyleri doyumlu bir hayata götürdüğünü belirtmiştir. Manevi yaşam kişiliktir. Birey bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde zamanla kendi ruhsal hayatını temsil eder. Din bireyin manevi hayatına değil toplumsal bir düzene dayanmaktadır. Maneviyat hizmet etme ya da alçakgönüllülük gibi değerlerin günlük hayatta benimsenip uygulanması ve günlük işler ile bütünleşmesidir (Ashmos ve Duchon, 2000: 137).

Burack (1999: 285) maneviyatı üç madde ile tanımlamaktadır. Bu maddeler: kişisel ilerleme ekipmanları, çözme ve öğrenme şeklindedir. Fairholm (1996:12) maneviyatın özelliklerini yapmış olduğu çalışmasında şu şekilde sıralamaktadır:

- İnsanları diğer canlılardan ayıran karakterin özü
- Şahsi bir inanç düzeneği

- Çok yüce ve çok akıllı bir güce sahip hissetmek
- Mutluluk, refah ve güç için kişilerin güvendiği gerçek
- Kişilerin hayatında üst seviye deneyimlerinin ve görüşlerinin dışı vurumu
- İnsanların tanrı ile yakın ilişkisi
- Duygu yüklü bir duygu ve his
- Hayatın anlamını, değerlerini aramak

Mitroff ve Denton, (1999a: 90)' ın ortaya koyduğu çalışmada, çalışmaya katılanlar maneviyatı; herhangi bir gruplaşma ya da sınıflandırmaya bağlı olmayan, çok geniş ve kapsamlı, bütünü içine alan, şekilsel değilde inşa edilmiş, hayatın anlamını ve amacını keşfetmeyi sağlayan kaynak, en üst seviyedeki hissedilen dinginlik ve huşu, hayatta olan her şeyin kutsallığı, hiç bitmek bilmeyen bir güç ve irade, iç huzur olarak tanımlamaktadır. Maneviyat kavramı farklı iki bakış açısını içerisinde bulundurur. Bunlar : teolojik ve etiksel bakış açısıdır. Teolojik açıdan maneviyat, kişinin tanrı ile olan tek yönlü, diğer insanlar ile karşılıklı kurduğu duygusal bağıdır. Etiksel açıdan maneviyat ise kişilerin içsel dürüstlüklerine göre şekil alan bir kavramdır. İki farklı bakış açısında birbiri ile bağlantılıdır (Atakul, 2022: 11-12).

Tablo 1.

Literatürdeki Maneviyat Tanımları

İlgili Araştırmacı	Tanımlar
Sprung vd., (2012)	Negatif iş deneyimlerinin etkilerini hafifleten koruyucu rol.
Johnson (2007)	Yaşama değer katma, ilerlemeyi ve büyümeyi yüreklendirme, sadakati ve toplumsallığı sağlama yani kişilerin bu vesile ile kendinden daha üstün bir şeyin parçası olduğuna inanmalarını sağlama yoludur.
Gockel (2004)	Bitmek bilmeyen bir saygı ve irade gücünün tek kaynağıdır.
Lips- Wiersma ve Mills (2002)	Günlük hayatta bireysel bütünlük sağlama, dürüst davranma ve alçakgönüllü olma gibi değerleri içermektedir.
Canda ve Furman (1999)	İnsanın hayatı, hayatın anlamını ve amacını, çevre ve diğer kişiler ile olan etkisini incelemek, kutsal olanı bulmaya çalışma sürecidir.
Mitroff ve Denton (1999)	Karşılıklı bağlılık ve irtibattır.
Cavanagh (1999)	Yaşama şekli, hayatın anlamı, amacı ve enerjidir.

Kaynak: Çakıroğlu, 2017: 13

Tablo 1' deki tanımlardan hareketle maneviyat, kişilerin hayatını anlamlı kılan, kişiyi yüreklendiren, güçlü kılan, iç huzurdur denilebilir.

Gazali 11. yüzyılda ihtiyaçları manevi ve fizyolojik ihtiyaçlar şeklinde ikiye ayırmıştır. Gazali insanın yaşamsal ve bedeni ihtiyaçlarını göz ardı etmeden, bireylerin manevi ve ruhsal yönlerine de önem verilmesi gerektiğini savunmaktadır. İnsanın ruhen ve manevi olarak doyunluğa ulaşmasının yaşamsal ihtiyaçlar kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. Sağlık sadece bedenen iyi olma hali değil aynı zamanda ruhen de iyi ve tam olma durumudur (Çakıroğlu ve Altınöz, 2018: 102- 103). Vaill maneviyatı bireylerin anlam arayışı ile ilgili bir şey olarak görür ve birçok yetişkin için anlam arayışının bireyleri işlerinde anlam aramaya yönelttiğini savunur (Javanmard, 2012: 1962). Maneviyat ayrıca barış, huşu duygularına da yansır, sakinlik ve bağlılıktır. Bitmek bilmeyen bir inanç ve irade kaynağıdır (Gockel, 2004: 156).

2.2. İşyeri Maneviyatı

İşyeri maneviyatı çalışmaları ilk olarak Batı literatürün de yapılmıştır. Türkiye’de işyeri maneviyatına dair ilk çalışma ise 2009 yılında ortaya konmuştur. Türkiye’de yeni bir kavramdır ve genelde akademik çalışmalar Amerika Birleşik Devleti (ABD) menşelidir (Atakul, 2022: 12). Yazın taramasında işyeri maneviyat tanımı hakkında ortak bir görüş bulunmamaktadır. Birçok farklı tanım yer almaktadır (Aksakal, 2020: 60). Yapılan çalışmalarda işyeri maneviyatı örgütsel maneviyat olarak da adlandırılmaktadır. Literatürdeki yapılan bazı tanımlar şu şekildedir: İşyeri maneviyatı işyerinde çalışan kişilerin kendilerini “evde” hissetmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Marques vd, 2007: 66). Örgütsel maneviyat yaşamın anlamını ve amacını bulmayı, kendi özümüzdeki değerleri en güzel şekilde yaşayabilme sürecini ifade etmektedir (Neck ve Milliman, 1994: 9). Giacalone ve Jurkiewicz (2003: 13), “örgütsel maneviyat” kavramını “çalışanların işe olan sevgi ve neşe gibi sadakat duygularını aktif ederek iş süreçleri vasıtasıyla çalışanların en üst deneyimi yaşamasını teşvik eden örgütsel değerler” olarak tanımlamaktadır.

İşyeri maneviyatı ile ilgili yapılan ilk deneysel çalışma Mitroff ve Denton (1999b: 85)’un çalışmasıdır. Bu araştırma da kar amacı gütmeyen şirket yöneticilerine bir çalışma yapılmış ve yöneticiler tarafından verilen cevaplara istinaden maneviyat ile ilgili ortak tanımlar belirlenmiştir. Bu tanımlardaki ortak unsurlar şu şekildedir: maneviyatın herhangi bir gruba bağlı olmadığını, herhangi bir kural ile yapılandırılmadığını, herkese kolaylıkla ulaşılabilir olduğunu, zaman ve mekan sınırının olmadığını ve yaşama bir anlam kattığını ortaya koymuşlardır.

Maneviyat ile işyeri arasında üç farklı ilişki olduğu varsayılmaktadır. (Giacalone ve Jurkiewicz, 2010: 16-17):

- İşyeri ile maneviyat arasında herhangi bir ilişkinin olmaması gerektirir.
- İşyeri ile maneviyat arasında kesinlikle hiç bir ilişki yoktur.
- İşyeri ile maneviyat arasında potansiyel bir ilişki vardır.

Üçüncü maddeye göre maneviyat çalışanların iş hayatlarında oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu sebeple maneviyatın örgütsel sadakat ve iş doyumunu gibi değerleri etkileyip etkilemediği araştırılması gereken önemli bir konudur. Freshman (1999: 321) işyerindeki maneviyatın merhamet, cömertlik, güvenilirlik, öğrenme, kişisel gelişim, sorumluluk, adalet gibi değerleri kapsadığını ifade etmektedir. Fry (2008: 107), işyeri maneviyatını bir ihtiyaç olarak ele alarak, çalışan bireylerin zihinsel, duygusal, fiziksel ve sosyal ihtiyaçları kadar manevi ihtiyaçlarının da olduğunu açıklamaktadır. Bireylerin işyerinde olması sebebi ile manevi ihtiyaçları göz ardı edilmemeli, manevi ihtiyaçlar karşılanmalıdır. Krishnakumar ve Neck (2002: 162)' e göre bireyler maneviyatı sadece özel yaşamlarında değil, işyerlerinde de yaşamak istemektedirler. Çünkü kişiler vakitlerinin büyük bir kısmını işyerinde geçirmektedirler ve kişilerin yaptıkları iş yaşamlarında önemli bir yere sahiptir. Bu sebeple maneviyat ve işyeri birbiri ile bağlantılıdır. Burack (1999: 285), Wong (2003: 152) işyeri maneviyatının çeşitli özelliklerini ile tanımlamaktadır:

- Herhangi bir işi, öncü davranışı ya da hizmeti yapmak mecburunda kalmak.
- Hem topluma hem de çevreye karşı olan sosyal sorumluluğa vurgu yapmaktadır.
- Kişinin kendisini görevinin ve maddi durumunun dışında bir içsel değer olarak tanımlanmasıdır.
- Karışıklığa ve anlamsızlığa karşın yine de amacın ispat edilmeye çalışması.
- Nezaket, dürüstlük, saygı ve sevgi gibi insani değerlerin somutlaştırılması.
- Hissedilen aşkın, manevi ve ilahi boyutu.
- Allah ve maneviyat ahlaki olarak karar vermede ve doğruya yönelmede temel etkileyicidir.
- Kendine has olmayı, yaratıcılığı, içsel yolculuğu ve dönüşebilmeyi vurgulamaktadır.

Rego ve Cunha (2008: 55) İşyerinde maneviyatın din ile ilgili olmadığını belirtmektedir.

İşyeri maneviyatı çalışanların ruhunu ve duygularını beslemek için çalışanlara anlamlı bir amaç ve anlamlı bir iş deneyimi yaşatılmasıdır. Mitroff ve Denton (1999b: 83); Ashmos (1999) göre işyeri maneviyatının dine bağlı olmak zorunluluğu yoktur, bireysel değerlere ve kuramlara dayalı olabilir. Çünkü çalışanlar duyguları olan varlıklardır ve ruhsal olarak beslenmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Ruhsal olarak doygun olan çalışanlar manevi olarak birbirlerine ve işyerlerine karşı bağlılık duygusu hissetmektedirler. Din insanları böler ve farklı inanç ve düşünce yapısına sahip olan kişileri dışlar. Buna karşın maneviyat hoşgörülüdür, kapsayıcıdır ve açık fikirlidir. İşyerinde maneviyat; tamamen kişiye has ve özeldir, karmaşık bir yapıda çok biçimciliktir (Çakıroğlu, 2017: 24).

İşyeri maneviyatına dair pek çok farklı görüş bulunmaktadır: Göktürk ve Günalan (2006: 141) yapmış olduğu çalışmada günümüzdeki modern ve post-modern hayat ile birlikte insan kişiselleşerek o kadar değerlerinden uzaklaşmıştır ki, içsel, duygusal ve ruhsal doyumu unutmuştur şeklinde bir tespitte bulunmuştur. Biberman ve Whitty'ye (1997: 135) göre hem iş gücü ruhu hem de işyeri maneviyatı çoğunlukla ihmal edilmiş görmezden gelinmiştir. Bu sebeple işyeri maneviyatı yeni oluşan iş topluluğu için yeni bir taban olabilir. İşyeri maneviyatı, işyerinde adaletin ve nezaketin öncelikli olduğu, ortak yönetimin ve güç paylaşımının yaşandığı endüstriyel demokrasiyi de yanında getirmektedir. Birlikte yönetme daveti ile güçlendirilmiş çalışan işletmenin hayatta kalmak için gerekli olan kurumsal gücünü ve rekabet enerjisini artırır. Çalışanlar böyle bir işletmede hayatın ve çalışmanın amacının maddi olduğu kadar manevi yönünün de olduğunu farkındadırlar. Bu maddi ve manevi yönün dengede olması hem işletmelerin hem de çalışanların etkinliğini arttıracaktır. Sadece iyi bir iş değil, çalışma ruhunun da olması, çalışma ruhunun canlandırılması hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından aranan bir durumdur.

Rekabetin giderek arttığı çalışma yaşamında çalışanların sürekli daha çok çalışması beklenmektedir. Bir yandan da insani değerlerin az olduğu daha çok stresin olduğu çalışma ortamları günden güne artmaktadır. Çalışanların bu kötü durumdan ruhsal olarak kurtulabilmeleri için bireylerin hem manevi hem de insani değerlerin yer aldığı bir çalışma ortamına ihtiyaçları vardır. Çalışma yaşamında maneviyatın sağlanması ve devamlılığın olması işyerinde güven ortamını pekiştirmekte, mutlu çalışanların olmasını sağlamaktadır (Kılıç, 2019: 59). Maneviyat modern toplumlarda aşkınlığı, anlam, bağlantılılığı ve umudu araştırmak için “marka etiketi” halini almaktadır.

Maneviyatın ahlakla yakından alakalı olduğu söylenmektedir. İşyerinde maneviyatın olması gerektiğine inananlara göre, maneviyata yönelten sebepler şunlardır (Berzah ve Çakır, 2016: 139-140):

- Az ücret ile çok çalışmaya mecbur kalan kişilerin strese girmesi.
- İş doyumunun azalması ve çalışanlarda depresyon durumlarının artması.
- İşten çıkarılmanın günden güne artması, şirketin küçülmeye gitmesi, şirket evliliklerinin olması ve küreselleşme ile değişen koşullar.
- Çevre kirliliğinin artması ve enerji krizinin yaşanması.
- Tüzel kişiliklerde meydana gelen etik olmayan olaylar.

İnsanların fiziksel parçaları gibi fiziksel olmayan ruhsal parçaları da vardır. Bu parçalar bireylere güç ve enerji veren ilkelerdir. Bir bütün olma, içsel yolculuk, ilişkiler gibi ilkeleri bütünleştirir. İnsanlar yaşamlarında bu şekildeki anlamlara hasretler. Var olan ruhsal benliklerini iş hayatlarıyla birleştirmeye çalışırlar. İnsanlar için maneviyat kim olduğumuzu ve iç dünyamızı keşfetmek, aslında fiziksel parçamızdan ayrı ama fiziksel olanı da kapsayandır. İnsani değerler insanlara bütünü bir parçası olduğunu, yaşamlarındaki ve işyerlerindeki uyumun nasıl gerçekleşeceğini öğretir. Var olan liderlik özelliği, misyon, vizyon ve adanmışlığı maneviyat ile karıştırılmamalıdır. Maneviyat bütün bu özelliklerin önüne geçer insanlara bireysel ve profesyonel hayatta işe yaraması için destek sağlar (Fairholm, 1996: 11-12).

Nicol ve King (1999; aktaran Vallabh ve Singhal, 2019: 5) maneviyatı, bireylerin benliğini kazanması ve fark etmesi için, bireylerin iç dünyalarına odaklanmaları olarak ifade etmektedir. Bu durum kişilerin kendilerini keşfetmeleri yolculuğuna çıkmalarına yardım etmiş olur. İşletmelerde kişilerin kişisel maneviyata yönelmesinin, memnuniyet artışı, yaratıcılık, sadakat ve bireysel doyum gibi olumlu sonuçları olduğunu tanımlanmıştır.

Farklı ampirik çalışmalar, kişilerin maneviyatının artması ile işi bırakma niyetlerinin azaldığını (Miliman vd. , 2003: 443), işe bağlılığın ise arttığını (Miliman vd. , 2003: 443; Kolodinsky vd. , 2008: 473), örgütsel bağlılığın yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Rego ve Cunha, 2007: 60; Miliman vd. , 2003: 443). Bazı araştırmacılar ise (Pava, 2003: 395) işyerine maneviyat uygulamasının zorlayıcılığa ve çalışan kişilerde pasifliğe neden olacağını iddia edilmektedir.

Ashmos ve Duchon'un (2000: 136) göre kişiler, değer verdikleri işlerine ve işyerindeki arkadaşlarına bağlı olduklarını gönülden hissetmek isterler. Çünkü bir grubun parçası olduğunu bilmek onu hissetmek, insanlarda maneviyatın yaşanması için gereklidir. İşyeri maneviyatı, bireylerin anlamlı bir şekilde iş hayatı sürmelerini sağlayan, aynı zamanda bireylerin sahip oldukları bu iş ile içsel huzura sahip olduklarını hissettirir. Maneviyat iş yerindeki olumsuz tecrübelerin kötü etkilerini hafifletici rol oynamaktadır. Çalışan bireylerin işyerindeki zorluklar ile baş etmek için maneviyatı kullanırlar. Çalışanlar işyerinde maneviyatı ruhsal düşünme, dua ya da meditasyon gibi farklı yöntemler ile sağlayabilirler (Sprung ve ark. , 2012: 931). İş yaşamında çalışanların sıkıntı, stres, gerginlik ve huzursuzluk oluşturabilecek durumlarda maneviyata yönelerek çözüm bulabileceğini açıklamaktadır. Maneviyata yönelmek dini inançlar ile olabileceği gibi psikolojik rahatlama yöntemleri ile de olabilir.

İş hayatında maneviyat ile ilgili yapılan çalışmalarda mevcut sorunlar ve neden bu sorunların meydana geldiği üzerine konuşmak yerine, çalışanlara kanaatkar olmaları gerektiği söylenmekte, işverenlere de daha fazla kar vaat edilmektedir (Berzah ve Çakır, 2015: 136). Maneviyat duygusu yüksek çalışanların olduğu manevi örgütler kişilerin gelişimine ve kişilerin potansiyellerine ulaşmasında yardımcı olarak diğer örgütlerden ayrılır. Manevi değerleri yüksek olan işletmeler iş ve özel hayat arasında meydana gelebilecek sorunları çözmeye çalışırlar. Manevi bir örgüt yapısına sahip olan işletmeleri diğerlerinden ayıran özellikler şu şekildedir (Robins ve Judge, 2017: 538);

- Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmaları
- Güven ve saygı ortamının olması
- İnsani çalışma uygulamalarının mevcut olması
- Çalışana hoşgörüde bulunarak kişinin kendisi olabilmesine imkan tanıma

İşyeri maneviyatı kişinin kendi değerlerini işletmede rahatça yaşabileceği, kendi potansiyelini ortaya koyabildiği, kişinin kendini evinde hissettiği huzurlu bir atmosferin varlığıdır.

2.3. İşletmelerin Maneviyata Bakışına İlişkin Modeller

İşletmelerin maneviyata bakış açısına göre bazı modeller geliştirilmiştir. Bunlar (Aksakal, 2020: 67):

2.3.1. Mitroff ve Denton'un Modeli (1999b: 80-90): Örgütlerin dini ve manevi oluşu ile ilgili beş farklı bakış açısı sunmaktadır. İşletmelerin manevi ve etik olabilmelerinin tek çaresinin sunmuş olduğu farklı bakış açılarının olmadığını belirtmektedir.

Dini temelli örgüt: maneviyata ve dine olumlu yaklaşmaktadır. Ancak bazı dini örgütlerde ise dine olumlu, maneviyata olumsuz yaklaşımda vardır.

Evrimsel örgüt: maneviyata karşı olumlu yaklaşım sergilerken dine karşı olumsuz bir yaklaşım söz konusudur. İlk olarak belirli bir din ile bir bağlantı oluşur fakat zamanla daha geniş bir konuma evrilir.

İyileştiren örgüt: bu örgüt tipinde maneviyata olumlu bakmaktadır. Dine olumsuz yaklaşmaktadır. Bu örgütler madde bağımlısı ya da alkol problemi gibi bağımlılıkları olan kişileri maneviyat ile iyileştirmeye ve örgüte yeniden kazandırmaya çalışmaktadır.

Sosyal sorumluluk sahibi örgüt: bu örgütün başındaki kişiler ve kurucuları, toplumun şimdiki halinden daha iyi bir hale gelmesi için manevi ilke ve değerlere göre davranmaktadırlar. Kısacası bu örgütlerde toplumsal problemlerin çözüme kavuşturulması için bir çaba söz konusudur.

Değer temelli örgüt: bu örgüt tipinde maneviyat ya da dine karşı olumlu bir yaklaşım bulunmamaktadır. Örgütün başındaki kişiler genel felsefi kurallar ve değerlere göre hareket etmektedirler. Pozitivist iş kurallarına sahip örgütler oldukları söylenebilir.

Tablo 2.

Örgütlerin Maneviyata ve Dine İlişkin Modeli

Din	Maneviyat		
	Olumlu		Olumsuz
	Olumlu	Dini Temelli Örgüt	
	Olumsuz	Evrimsel Örgüt İyileştiren Örgüt Sosyal Sorumluluk Sahibi Örgüt	Değer Temelli Örgüt

Kaynak: Mitroff ve Denton, 1999b: 80-90.

2.3.2. Asforth ve Pratt'in Modeli (2003: 96): Bu modelde işletmeleri maneviyata olan bakış açılarına göre 3 grupta toplamaktadır. Bunlar; izin veren örgüt, eşlik eden örgüt ve yönlendiren örgüttür.

İzin veren örgüt: bu örgütte kişilere belli bir dünya görüşüne inanmaları konusunda herhangi bir zorlama yoktur. Kişilerin kendilerine has meditasyon, yoga ve inzivaya çekilme gibi manevi arayışlarına izin verilmektedir.

Yönlendiren örgüt: bu örgütte çalışanların kendilerine has olan manevi inançları yaşamasından ziyade örgütün inanç ve değerlerinin benimsenmesi konusunda baskı söz konusudur. Kurumsallaşmış bir din anlayışına sahiptirler. Maneviyat süreci yukarıdan aşağıya doğru ilerlemektedir.

Eşlik eden örgüt: maneviyat süreci aşağıdan yukarıya doğru ilerlemektedir. Bu örgüt tipinde değişik manevi inanç ve uygulamaların bulunmasına izin verilmekte hatta bu fırsat olarak değerlendirilmektedir. Bu örgüt tipinde bazı örgütler yönlendiren örgüt, bazıları ise eşlik eden örgüt çerçevesinde uygulamalar yapmaktadır.



Şekil 1. Örgütlerin Maneviyata Yaklaşımı ve Örgütsel Tipler

Kaynak: Ashforth ve Pratt, 2003: 97

2.3.3. Miller ve Ewest'in Modeli (2015: 315):bu modelde işletmeler dört gruba ayrılmıştır. Bunlar; inançtan kaçınan örgüt, inanç temelli örgüt, inancı güvence altına alan örgüt, inanç dostu örgüttür.

İnançtan kaçınan örgüt: maneviyat, inanç ve din gibi değerlerin bastırılması söz konusudur. Örgütteki çalışan bireylerin kendi inançlarını işyerine getirilmemesi istenmektedir.

İnanç temelli örgüt: açık bir şekilde belli bir inanca ya da dine dayanmaktadır. Dini temelli örgüt ve yönlendiren örgüt tipi ile aynı temellere dayanan bir örgüttür. İnanç temelli bir örgütte inançlı olmayan kişiler kendilerini dışlanmış hissedebilir. Örgütteki bazı kişiler bu sebeple inançlarını gizleyebilirler.

İnancı güvence altına alan örgüt: herhangi bir inanç ve dini görüşün çalışan bireyler üzerinde bir dayatması yoktur. Sosyal sorumluluk sahibi örgüt ve izin veren örgüt ile aynı temellere dayanmaktadır.

İnanç dostu örgüt: bu örgütlerde bütün inançlara eşit şekilde yaklaşmaktadır. Belirli bir inancın üstünlüğü söz konusu değildir. Bu örgüt tipi bütünleştirici bir özelliğe sahiptir.

2.4. İşyeri Maneviyatının Boyutları

Milliman vd. (2003: 428)'nin işyeri maneviyatını anlamlı iş, topluluk duygusu ve örgütsel değerler ile uyum şeklinde üç boyutlu bir yapı olarak belirlemiştir.

2.4.1. Anlamlı İş

Çalışanlar yaptıkların işle ilgili sadece maddi bir kazanımı düşünmezler. Aynı zamanda içsel doygunluk hissinde yaşanması gerekmektedir. Çalışan manevi açıdan iş doyumunu sağlamış olmalıdır. Çalışanlar iş doyumunu olarak manevi doygunluğu hissederse ruhsal olarak iyi hisseder. Ortaya çıkan işin değerli ve kıymetli olması bireylerin işe karşı olumlu duygular hissetmesine neden olmaktadır. Anlamlı iş, bireylerin bir anlam ve amaç arayışında olması, anlamlı işi yaparak içsel ihtiyaçların karşılanması böylelikle hem kendine hem de çevreye katkıda bulunmasıdır (Çavuşoğlu, 2021: 9). Anlamlı iş, çalışanların huzuru, iş doyumunu ve çalıştıkları örgüt ile ilgili memnuniyetleri için oldukça önemlidir. Anlamlı işler ile uğraşmakta olan kişilerin işyeri içindeki aranan özelliklere sahip kişiler olduğu göze çarpmaktadır (Aksakal, 2020: 64). Anlamlı bir işe sahip olma inancı, çalışan ile örgütün değerlerinin uyumunun yüksek olma halini ifade etmektedir. Çalışanların motivasyonu yüksek olduğunda bireyler işe her zaman hazır, adanmış ve dinç olurlar (Atakul, 2022: 17). Allen ve Meyer'e (1991: 64) göre işin anlamlı bir iş olduğuna inanan kişiler, hem işlerini hemde işyerlerini severler ve işyeri ile bir bütün olmak isterler. Bu durumda çalışanlar işlerini layıkıyla yerine getirir, örgütün amaçlarını benimser ve sonucunda da yapılan işin kalitesine olumlu sonuçlar yansır. Robbins, Crino ve Frenndall (2002: 424) yapmış olduğu çalışmada işyeri bağlılığı ile anlamlı iş arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir. Çalışanlar arasındaki değerlerin ve inançların benzer olması takım ruhunun gelişmesine, güven duygusunun oluşmasına ve örgütsel bağlılığın artmasına neden olmaktadır. Çünkü işini anlamlı bulan çalışanlar işini önemseyip işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için daha çok çaba sarfedecektir. Bu durumun tersine kendi yaptığı işi anlamlı bulmayan ortak değerlere sahip olmayan çalışanlar yaptıkları işten çabuk sıkılacak ve uyumsuz bir takım ortaya çıkacaktır (Atakul, 2022 :18).

Javanmard (2012: 1966), eğer yapılan iş çalışanın manevi kişiliğini olumlu yönde doyurur, etkilerse çalışanın ruhuna da katkı sağlar. Ruhunu beslenen çalışanların eskiden sıkıcı buldukları işleri artık daha eğlenceli bulabileceğini açıklamaktadır. Bireyler kendilerini etkili

hissederler ve etkililik duygusu, işyerinde neşe, esneklik ve huzur duygularını beraberinde getirir. Kısacası işin içeriği işyerinde maneviyatı olumlu yönde geliştirebilir. Mitroff ve Denton (1999b: 85) insan kaynakları yöneticileri ile yapmış oldukları araştırmalarında, yaptıkları işi anlamlı hale getiren durumları önem derecesine göre sıralamaları istediğinde birinci sırada işin tüm gücünü hissetmek, ikinci sırada etik değerleri önemseyen bir işletmede çalışmak, üçüncü sırada yapılan işin ilgi çekici olması, dörüncü sırada hayatını devam ettirecek kadar para kazanmak, beşinci ve altıncı sırada da insanlığa yeni nesillere hizmette bulunmak şeklinde sıraladıkları görülmektedir (Büte, 2018: 900).

Anlamlı işi, çalışanın yaptığı işe anlam katan ve hayatına doyunluk hissi veren bir terim olarak tanımlayan Chalofsky (2003: 77), çalışmalarında anlamlı iş ile alakalı üç tema oluşturmuştur:

Benlik algısı:

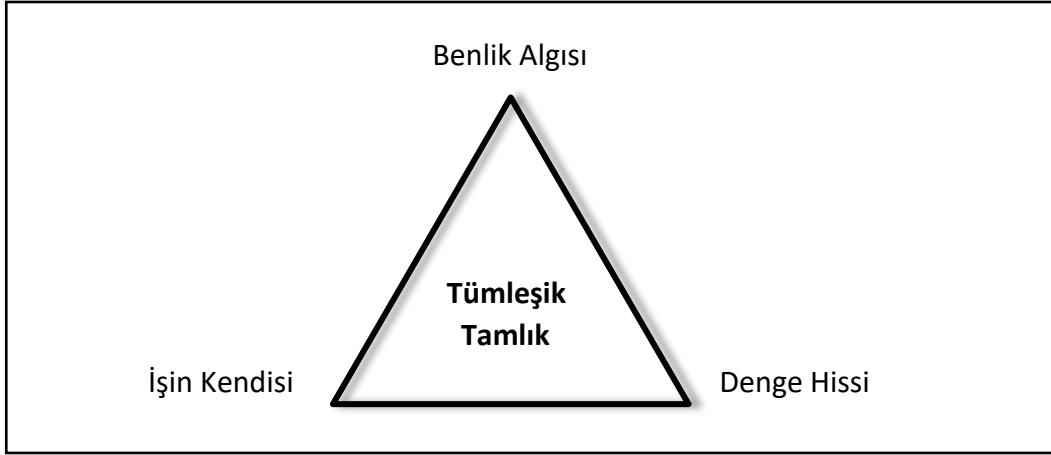
- Çalışanın tüm benliği ile işyerinde olmasıdır.
- Kişinin kendisinin farkına varıp kendi potansiyelini geliştirmesi
- Çalışanların amaçlarını gerçekleştirme ile alakalı pozitif bir inanca sahip olması
- Bireyin yaşamdaki amacını ve işin bu amaca uygun olduğunu bilmesi

İşin kendisi (Aksakal, 2020: 65-66):

- Görev, öğrenme, devamlı büyüme ve yaratıcılık
- Bireyin amacını işi vasıtasıyla yerine getirme şansı
- Özerklik ve güçlendirme
- Yerine getirme davranışı

Denge hissi:

- Manevi benlik ile iş benliğinin denge içinde olması
- Bireyin öncelikleri ile başkaları arasındaki tercih dengesi
- İş benliği ile kişisel benliğin dnege içinde olması



Şekil 2. Anlamli İş Modeli

Kaynak: Chalofsky, 2003: 77.

(Duchon 2000 ve Hawley 1993; aktaran Büte, 2018: 900) yapılan işin hem çalışan bireylerin hem de başkalarının hayatlarına anlam kazandırır hale gelmesi için çalışanların içsel motivasyonlarına, isteklerine ve gerçeklerine önem verilmesi ile ancak mümkün olduğunu ifade etmektedir.

Anlamli iş, kişilerin ruhunu besleyen, manevi olarak doyum sağlayan, kişilerin kendi potansiyellerinin üzerine çıkabilmelerini sağlayan bir durumu ifade etmektedir.

2.4.2 Topluluk Duygusu

Topluluk duygusu bireyin çalıştığı kurumda değerli olduğunu hissetmesi ile ilişkilidir. İşyeri, bireylerin hem maddi hem manevi ihtiyaçlarını ancak onlara değer verildiğini hissettirmesi ile karşılayabilir. Topluluk duygusu bireylerin çalışmış oldukları işyeri ile bütünleşmesi anlamında ele alınabilir (Atakul, 2022: 14). Toplumun en önemli parçası olan bireyler sosyal yaşamlarında olduğu gibi, vakitlerinin büyük bir bölümünü geçirmiş oldukları işyerlerinde de insanlar ile bir arada olmak ve belli bir gruba ait olmak istemektedirler. İşyeri maneviyatının boyutlarından olan topluluk duygusu bireylerin iç dünyası ile diğer çalışanların iç dünyası arasında ilişki olması ve bağ kurması anlamına gelmektedir (Milliman, 2003: 428).

Marquez 2007 yılında yaptığı çalışmasında işyeri maneviyatını, bireylerin birbirine bağlı olma durumuna dayandırmaktadır. Bağlantı ve iletişim halinde olan çalışanların ortak amaçları vardır. Var olan ortak amaçlara karşılıklı sevgi, saygı ve güven duygularında eklenirse bu durum arkasında başarıyı da getiren bir bağlılığa yol açar. Böylelikle çalışanlar kendi varlıklarından daha büyük bir grubun parçası olmaktadır. Bu sebeple çalışan bireylerin başarılı olabilmesi için birlikte hareket etmelerine, birbirlerine ihtiyaçları vardır. Tüm çalışanların ortak bir amaca yönelmesi birlik ve beraberlik ruhunu arttırmakta, dayanışmayı sağlamaktadır. Çalışanların birlik ve beraberlik içerisinde çalıştığı bir işyeri, işyeri maneviyatının gelişmesine uygun ortam hazırlamaktadır (Jawanmard, 2012: 1966).

Örgütteki çalışan kişiler arasında duygusal, manevi ve zihinsel bağlantılar vardır. Topluluk bilincinde çalışan kişiler arasında güçlü bağlar bulunmaktadır. Bu bağlantılar; çalışma arkadaşlarının birbirine destek vermesi, ifade özgürlüğü, birbirlerine ilgi gösterme şeklindedir (Bekiş, 2013: 32) . (McMillan ve Chavis 1986; aktaran Aksakal, 2020: 66) topluluk duygusunu, çalışanların ait olma duygusunu hissettiği, birbirlerine bağlılıkları ile ihtiyaçlarının karşılandığı ortak bir inanç hissi olarak açıklamaktadır.

İşyeri bütünleşmesi tatmin edici, olumlu bir durumdur. İşle bir bütün olma durumu kişinin kendi potansiyelini gerçekleştirme ve işinde iyi olma duygusunu ortaya çıkarır. Kişinin yapılan işi önemli bulması, kendisini kurumun bir parçası olarak hissetmesi tüm enerjisini işe aktarmasını sağlar (Bakker ve Leiter, 2010: 182). Giacalone ve Jurkievicz (2003: 13)' e göre işyeri maneviyatının olduğu kuruluşlarda çalışanlar arasında aidiyet duygusu sağlanmakta, örgütsel değerlerin olduğu bir örgüt kültürü yer almaktadır. İş ile bütün olma hali dinç olma, işe adanmışlık halidir. Dinç olan çalışanlar oluşabilecek tüm zorluklara rağmen yüksek enerjiye sahiptirler ve zorlukların ortadan kalkması için çaba sarfederler. Adanmışlık durumu ise çalışanların işine ve işlerine olan bağlılığını ifade etmektedir. Dinç olma ve adanmışlık durumun kaybedilmesi sonucu ortaya tükenmişlik çıkar. Topluluk duygusuna sahip, işi ile bütünleşmiş çalışanların moral ve motivasyonu daha yüksek, daha isteklidir ve algıları açıktır. Çalışanların olumlu iş davranışları ortaya koyabilmeleri için işyerinde yıkıcı ve olumsuz durumların olmaması gerekir (Atakul, 2022: 15-16).

Sonuç olarak topluluk duygusu, kişinin çalıştığı kurum ile bütünleşmesi, kişinin işyerinde kendi varlığının kabul görmesi, değerli hissetmesi ile ilişkili bir durumdur. Tüm bunlar gerçekleştiğinde kişinin motivasyonu ve çalıştığı kuruma olan bağlılığı artabilir.

2.4.3. Örgütsel Değerler ile Uyum

Çalışanların değerleri ile işyerinin amaçları, misyonu ve değerlerinin uyum ve bağlılığını ifade etmektedir (Mitroff ve Denton, 1999b: 91). Çalışanların değerleri ile işletmenin değerleri arasında güçlü bir uyum varsa, olumlu davranışsal sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Örgütsel iklimde belirgin olan değerleri kabul eden ve benimseyen çalışanlar, örgütlerine ve işlerine karşı daha güçlü bir bağlılık hissedecek ve daha iyi tutumlara sahip olacaklardır. Örgütsel değerler ile çalışanın değerlerinin uyumlu olması çalışanların işlerine daha fazla katılım göstermelerini sağlar. (Kolondinsky vd., 2008: 465-480). Bu uyum aynı zaman da örgüt kimliğinin oluşmasında oldukça önemlidir. Bütünleyici uyuma göre, örgütün iklimi, amaçları, normları ve kültürü ile bireyin değerleri, amaçları, kişiliği arasındaki benzerlik ne kadar yüksek ise birey ve işletme arasındaki uyumda o kadar yüksek olur (Kılıç, 2010: 22-23). Örgütsel davranış literatüründe örgüt ve birey arasındaki uyumun çalışanların iş çıktıları üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur (Sekiguchi, 2004: 179-196). Eğer bireylerin değerleri ile işletmenin değerleri arasında uyumsuzluk varsa bu durum çalışanların kendilerini yetersiz ve kaygılı hissetmelerine neden olmaktadır (Chatman, 1989: 333-349).

Örgütsel değerler ile uyum işyeri ve çalışanın aynı pencereden bakması, ortak değer yargılarına ve amaçlara sahip olmasıdır. Ancak bu şekilde çalışana yaptığı iş, iş gibi değilde sevdiği bir uğraş olarak gelebilir ve mutluluk verir. Çalışanlar kendi potansiyellerinin üzerine çıkma eğilimi gösterdiğinde işletmede amaç ve hedeflerine kolay bir şekilde ulaşabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ DOYUMU KAVRAMSAL ÇERÇEVE

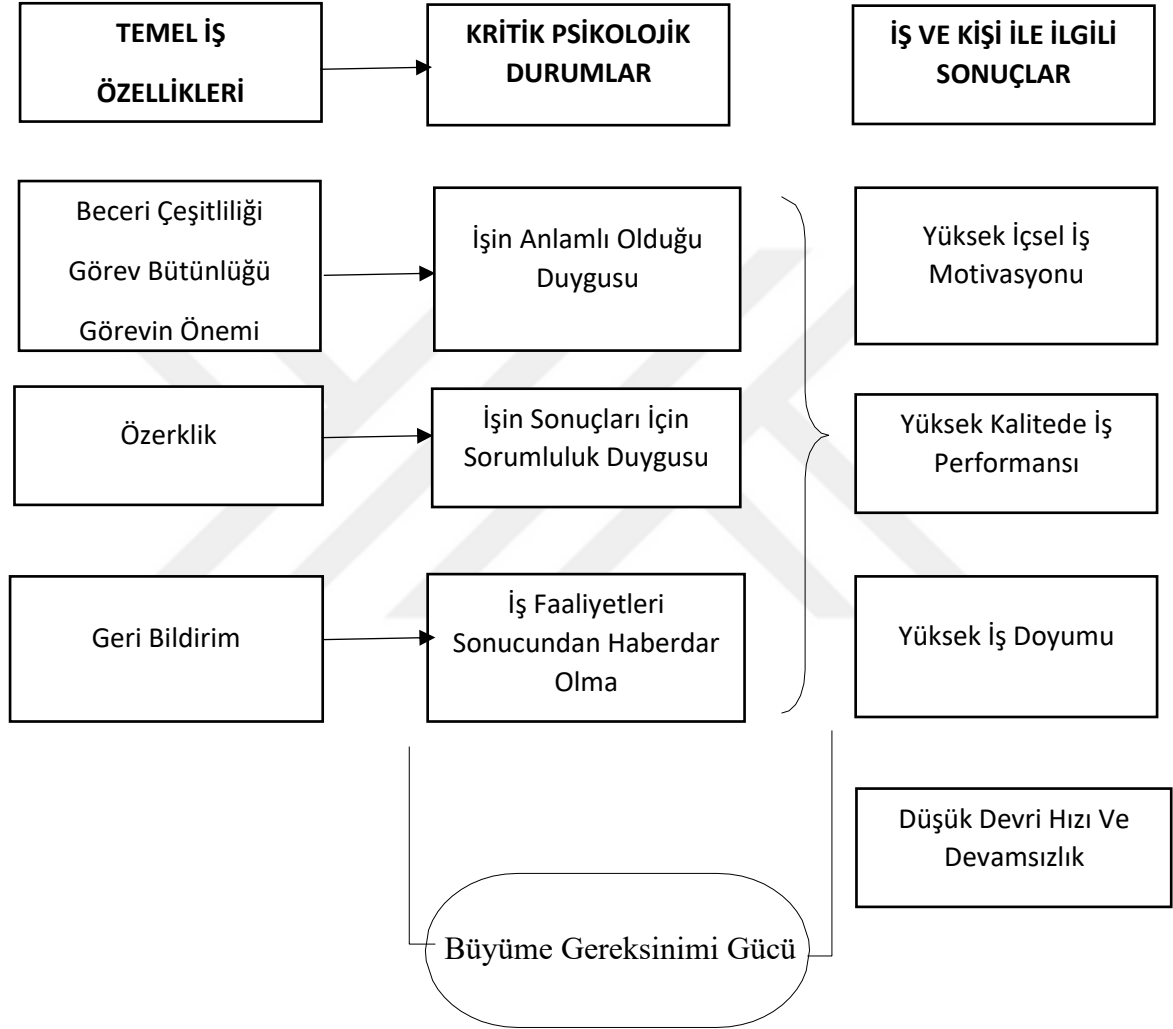
Bu bölümde iş doyumunu tanımları, iş doyumunun alt boyutları, iş doyumunu ile motivasyon arasındaki ilişki, iş doyumunu kuramları, iş doyum ve doyumumsuzluğunun yarattığı sonuçlar, iş doyumumsuzluğunun örgüt üzerindeki etkileri, iş doyumunun önem ve sonuçları yer almaktadır.

3.1. Kavramsal Olarak İş Doyumu

İş doyumunu kavramı ilk defa 1920 yılında ortaya çıkmıştır. 1940 yılında çalışanlar gündemden güne merak konusu olmuş, iş doyumunu üzerine çeşitli incelemeler ve analizler yapılmaya başlanmış, iş doyumunu önemli bir kavram haline gelmiştir (Et Oltulu, 2021: 59). İş doyumunu, çalışanın işini layıkıyla yapmasını sağlayan çok önemli bir faktördür. İlk iş doyumunu üzerine yapılan araştırmalar Birinci Dünya Savaşı'nın olduğu dönemlerde F. Taylor tarafından başlatılmıştır. Taylor'un görüşüne göre çalışanın daha az yorulduğu ve çok para kazandığı işler, çalışanın verimini arttırmaktadır. Ancak bu görüş çalışanların sosyal yönünü ihmal etmiştir. Neoklasik görüş ile birlikte iş doyumunun artması için çalışanların sosyal yönlerine de önem verilmesi gerektiği görüşü ön plana çıkmıştır (Çarıkçı ve Oksay, 2004: 157-161). Doyum, tamamen öznel, sosyal ve duygusal özellikli bir terim olup sadece ilgili kişi tarafından hissedilip tanımlanabilen, iç huzuru anlatan bir kavramdır (Şencan, 2011: 35).

İş doyumunun resmi tanımı, Fisher ve Hanna'nın 1931 yılındaki çalışmalarına kadar dayanmaktadır. Fisher ve Hanna yaptıkları çalışmaların sonucunda iş doyumunu, düzenleyici olmayan ruh hali eğiliminin bir ürünü olarak tanımlamaktadırlar (Zhu, 2012: 293-294). Churchill ve arkadaşlarının (1974: 254-260) Endüstriyel Satıcıların İş memnuniyetini Ölçmek adlı bir makalesi yayınlanmıştır. Bu makalede iş doyumunun, işin özelliklerini ve işle ilgili çevrenin özelliklerini içermekte olduğu ortaya konulmuştur. Operasyonel anlamda iş doyumunun ise beş durumu kapsadığı belirtilmektedir: sevgi, amirler, iş arkadaşları, ücret ve terfi fırsatları. Davis iş doyumunu çalışanların işlerinden menun ya da menun olmama durumu olarak tanımlamaktadır. Hackman ve Oldham ise iş doyumunu kısaca iş öğrenlerin işinden duyduğu memnuniyet olarak açıklamaktadırlar (Orhaner Gündüz, 2016: 7-8). Hackman ve Oldham (1976: 255-256), iş doyumunu hakkında " Temel İş Özellikleri" ile

alakalı beş faktöre değinmiştir. Geliştirilen bu modelde, temel iş özelliklerinin kişilerde üç farklı psikolojik duruma neden olduğunu ve bu özelliklerin iş doymu ile motivasyon üzerinde oldukça belirleyici olduğunu açıklamaktadır. Temel iş özellikleri değinilen bu beş faktör şu şekildedir: Beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik, geri bildirim.



Şekil 3. Hackman ve Oldham'ın Temel İş Özellikleri Modeli

Kaynak : Hackman ve Oldham, 1976: 256

Hoppock ve Spielgler (1938: 638) iş doyumunu birbirine bağlı psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşullar olarak tanımlamıştır. Armstrong (2006: 602) iş doyumunu, insanların işlerine karşı nasıl hissettikleri şeklinde ifade eder. İşe yönelik olumlu duygular, iş doyumunu gösterir. Olumsuz duygular ise iş doyumsuzluğuna işaret etmektedir. Ellickson ve Logsdon iş doyumunu, çalışanların işlerine karşı duydukları beğenin miktarı olarak ifade etmektedirler. Meggison, Mosley ve Pietri' ye göre insanlar işleri hakkında olumlu hissettiklerinde ve işlerinden memnun olduklarında, işlerini daha iyi yapmakta ve işlerinde verimli olmaktadır (Mucedidi, 2020: 26). Singh vd. (2004: 348) iş doyumunu işgörenin işine karşı beslediği pozitif duygu ve düşüncelerdir. Robins ve Judge'e göre iş doyumunu işçilerin aldığı ödül ile almaları gerektiğine inandıkları ödül miktarı arasındaki farktır (Alkhatib, 2021: 4).

İş doyumunu kavramı, iş görenlerin yapmış oldukları ve yapacakları işin karşılığında beklentilerinin karşılanması ile hem işlerine hem de çalıştıkları örgütlerine karşı hissettikleri duygu durumudur. İş doyumunu iş görenlerin yapmış olduğu işin karşılığında beklentilerinin karşılanması ile ilgilidir. Bu nedenle bir kurumun başarısı çalışanların iş doyumuna bağlıdır (Çetinbaş, 2021: 17). İş doyumunu motivasyonu artıran ve yüksek performansa alt yapı hazırlayan bir durumdur. Çalışanın iş doyumunu diğer faktörlerin yanında deneyimlere, kişinin hırsına, eğitimine, işten beklentilerine, günlük hayatına ve örgüt içindeki rolüne bağlıdır. İş doyumunu çok öznel bir kavramdır. Çünkü örgütteki iş görenlerin hepsinin farklı beklentileri ve ihtiyaçları vardır (İnce, 2020: 34). 1962 yılında araştırmacı Vroom, iş doyumunun: ücret, işin içeriği, terfi, çalışma ortamı, amir, örgütün benliği ve iş arkadaşları olmak üzere yedi yönü olduğunu belirtmiştir (Zhu, 2013: 194). Vroom'a göre iş doyumunu çalışan bireylerin halihazırda meşgul oldukları iş rollerine yönelik duygusal yönelimleridir. İş doyumunu, kişinin keyif aldığı bir işi yapması ve yaptığı işteki çabalarının karşılığını alması anlamına gelir. İş doyumunu ayrıca kişinin işine karşı duyduğu coşku ve mutluluğu ifade eder (Vroom, 1964; aktaran Azırı, 2011: 77-78). İş doyumunu tamamen öznel ve duygusal bir tepki olduğu için gözlemlenmesi, genelleştirilmesi ve ölçülmesi kolay değildir. İşgörenlerin yaş ve cinsiyetleri, iş hayatındaki deneyimleri, aile yapıları, yetiştirilme tarzları, kişisel özellikleri gibi mevcut özellikleri ve işten beklentileri farklı oldukça iş doyumunu sağlayan işin özellikleride farklılık göstermektedir (Aşık, 2010: 35).

Çalışanların iş doyumunu şu etmenler ile ilgilidir (Küçük, 2014: 5):

- İşyerindeki karşılıklı ilişkiler ile ilgilidir.
- Çalışanın elde etmiş olduğu maddi kazanım ile ilgilidir.
- İleriye yönelik umut vaad eden mesleki projeler ile ilgilidir.
- Örgütün genel durumu ile ilgilidir.
- İş güvenliği ile ilgilidir.
- Çalışanların başında bulunan yetkili ile ilgilidir.
- Üretimden bulunmaktan dolayı yaşanan gurur ile ilgilidir.
- İşin ne kadar zevkli olduğu ve işgörene uygunluğu ile ilgilidir.
- İşin hızını ve akışını denetleyen bir çalışanın yeteneği ile yakından ilgilidir.

İş doyumunu, insanların mevcut işleri hakkında sahip oldukları duygu ve inançların toplamıdır. İnsanların iş doyumunu seviyeleri, aşırı memnuniyetten aşırı memnuniyetsizliğe kadar değişebilir. Bir bütün olarak işleriyle ilgili tutumlara sahip olmanın yanı sıra, insanlar ayrıca yaptıkları işin türü, iş arkadaşları, amirleri, astları ve aldıkları ücret gibi işlerinin çeşitli yönleriyle ilgili tutumlara sahip olabilirler (Azır, 2011: 78). İşin özellikleri ile kişinin ihtiyaçları uyumlu ise iş doyumunu gerçekleştirir ve bir kişinin o işi gerçekleştirme olasılığı artar. Bir kişi işinden mutsuz ise muhtemelen o iş yeri kişinin ihtiyaçlarını karşılayamıyor demektir (Ünüvar, 2006 :50). Bir örgütte iş doyumunun yüksek olması o örgütün iyi yönetildiğini göstermektedir. İş doyumunun sağlanması çokta kolay olmayan ve parayla satın alınamayan, davranışsal bir yönetim sonucu ortaya çıkan bir durumdur.

İş doyumunun sağlanması yöneticilerin istediği önemli bir durumdur (Mahmutoğlu, 2007: 27). İş doyumunu, işletmelerin amaç ve hedeflerini yerine getirebilmeleri için çalışanlar için uygun iş ortamını oluşturma, onların hevesli bir şekilde harekete geçmelerini sağlamaktır (Orhaner Gündüz, 2016: 8). İş deneyimi bireyin arzularına ne kadar yakınsa, çalışanlar o kadar fazla zevk veya doyuma sahip olur. İş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır. İş doyumunun yüksek olması örgütsel bağlılığa, örgütsel bağlılığın yüksek olması da iş doyumuna neden olmaktadır (Ay vd., 2015: 768). İş doyumunu sadece çalışanı ve çalıştığı kuruluşu değil, çalışanın arkadaşlarını, ailesini kısaca hayata karşı bakışını da etkilemektedir. Yazın taramasında yapılan çalışmalarda iş doyumunun çalışanın hayat kalitesini anlamlandırma şekli ile çalışanın fiziki ve zihinsel sağlığı arasında pozitif

bir ilişki olduğunu açıklamaktadırlar. İş doyumsuzluğu ise çalışanın yaptığı işten zevk almaması, kendini işe tam vermesi, işe karşı olan ilgisinin azalması ve motivasyon kaybı olarak tanımlanabilir (Çarıkçı ve Oksay, 2004: 160). İş doyumsuzluğu yaşayan çalışanlarda işten ayrılma ve devamsızlık yüksektir. İş doyumunu yaşayan çalışanlarda ise işten ayrılma ve devamsızlık azdır. İş doyumunu üretim üzerinde de etkilidir. Eğer iş doyumunu yeterince sağlanamaz ise iş doyumsuzluğunun neden olduğu davranış bozuklukları, stres işe geç gelme üretimde olumsuz yönde etkileyecektir.(Çetinbaş, 2021: 19).

İş doyumunu çalışanlarda, fiziksel ve psikolojik çevresel koşullara bağlı olarak meydana gelen memnuniyet veya memnuniyetsizliktir. Her çalışanın işyerinden farklı beklentisi bulunmaktadır. Bu beklentilerin ne kadarının karşılandığı mevcut iş doyumunu oluşturmaktadır.

3.2. İş Doyumunun Boyutları

İş doyumunu kavramının temelinde iki alt boyutu vardır. Bunlar: içsel ve dışsal iş doyumunu şeklindedir. İçsel doyum çalışan bireylerde oluşan duygusal doyum seviyesidir. Dışsal doyum ise yüksek ücretler, ödüller, çalışma şartları ve ortamı gibi kısımları içerir (Yıldız, 2011: 217).

3.2.1. İçsel Doyum

İş doyumunu etkileyen içsel faktörler; cinsiyet, yaş, kişinin özellikleri, eğitim seviyesi, meslek, medeni durum ve çevredir (Küçük, 2014: 12). İçsel doyum işgörenin çalışma sırasında hissettiği doyumunu ifade etmektedir. Bu hissettikleri durumlar, sorumluluk verilmesi, yükselme fırsatları, herkes tarafından tanınma ve başarıdır. İşgörenin amaç ve hedeflerine ulaşması yada mesleğindeki yeni teknikleri aktif bir şekilde uygulaması onun içsel doyumunun artmasına neden olacaktır. Bu durum çalışana pozitif bir şekilde etkilemektedir (Et Oltulu, 2021: 63). İş doyumunu birçok dış faktörün etkisi altında olmasına rağmen çalışanın nasıl hissettiği ile ilgili içsel bir durumdur (Azırı, 2011: 77). Bazı içsel faktörler şu şekildedir (Tekingündüz, 2012: 25); yaratıcılık, başarı, iş güvenliği, sosyal hizmetler, yetenek kullanımı, ahlaki değerler, bağımsızlık, otorite, etkinlik ve çeşitlilik. Kişinin yapmakta olduğu işi anlamlı bulması, kişinin daha istekli olmasına ve daha fazla sorumluluk almasına neden olmaktadır. Sürekli aynı rutinde devam eden işlerde iş doyumunu daha düşüktür. Bu durumu düzeltmek için işler daha cazip hale getirilmeli, çalışan bireylere

yetenek ve becerilerini geliştirecek imkanlar sunulmalıdır. Adam Smith rutin işlerin insanın aklını öldürdüğünü, etkisiz hale getirdiğini belirtmektedir. Çalışan bireylerin göstermiş oldukları çabanın, işletmeye olan katkılarına şahit olmaları onların yaptığı iş ile bütün olmasını ve özdeşleşmesini sağlayacaktır. Bireyin yaptığı iş, diğer insanların hayatı için ne kadar değerli, yararlı ve önemli ise birey yapmış olduğu işten o kadar fazla doyum sağlayacaktır.(Şengül, 2008: 50-51) . Bu durumun tam tersi olan haksız muamele, iyi olmayan fiziksel çalışma şartları ve rutin görevler iş memnuniyetini azaltır. İş doyumunun olmaması durumunda çalışan devir ve devamsızlık artabilir (Motalebi, 2020: 17).

3.2.2. Dışsal Doyum

İş doyumunu etkileyen dışsal faktörler şu şekildedir: işin kendisi ve özellikleri, ücret, terfi, ödül, fiziksel çalışma koşulları, örgütsel ilişkiler, yetki ve sorumluluk devri, kararlara katılma, iletişim, yönetim biçimi (Kara, 2010: 62-72).

Ücret: Çalışanın ihtiyaçlarını karşılıyor, çalışanın becerilerine ve yeteneklerine uygun ise, çalışandan istenen iş ile alınan ücret birbirine denk ise ücret iş doyum seviyesini pozitif yönde etkilemektedir (Et oltuku, 2021: 67). Çalışanların maddi açıdan doyumsuzluğu performansını kötü etkilemekte, devamsızlıkların artmasına ve işten ayrılmalara neden olmakta doyumsuzluk seviyesi artmaktadır (Aşık, 2010: 41).

Terfi imkanları : Terfi ile ücret artışının olması ile beraber çalışanların işe bağlılığının sağlanmasının yanında iş doyumuda sağlayabilmektedir (Şencan, 2011: 52).

Ödül: Çalışan bireylerin yaptıkları iş karşılığında adil ve uygun bir şekilde ödüllendirilmesi iş doyumunu olumlu şekilde etkilemektedir. Çalışanlar ödüllendirilme ile kendine değer verildiğini hissettiği için, güven ve saygı görme ihtiyaçları da karşılanmış olur (Kara, 2010: 66).

Fiziksel çalışma koşulları: İşyerinin fiziki şartları çalışanın motivasyonu üzerinde etki edebilmektedir (Çetinbaş, 2021: 24). Herzberg teorisinde, çalışma ortamındaki fiziksel durumların iş doyumuna etkisini incelemiştir. Bu teoride motivasyon ve hijyen ele alınmıştır. Motivasyon faktörleri şu şekildedir: sorumluluk verilmesi, işin kendisi ve başarı duygusu gibi hem işyerinde hem de işteki soyut olan güdülenme araçlarıdır. Hijyen faktörleri ise şu şekildedir: ücret, çalışma şartları, iş güvencesi gibi somut olan faktörlerdir (Fındıkçı, 2001: 383).

Örgütsel ilişkiler: Örgüt içindeki bireyler yardımsever, katılımcı, paylaşımcı olduğunda ve aynı görüşlere sahip bireyler ile çalışıldığında iş doyumunu artmaktadır (Demirel, 2010: 133).

Yetki ve sorumluluk devri: Sorumluluk verilen çalışana aynı oranda yetki de verildiğinde karar verme alanı genişlediği ve çalışan özgürleştiği için morali artar. Bu şekilde yönetilen işletmelerde çalışanlar daha istekli ve verimli olacaktır. Bazı işletmelerde ise yetki verilmekten kaçınılır fakat sorumluluk alanı oldukça geniş tutulur. Bu yetki ve sorumluluk arasındaki dengesizlik çalışanları olumsuz etkiler. Çalışma istekleri ve hevesleri azalır (Kara, 2010: 68).

Kararlara katılma: İşgörenlerin üretim potansiyelini tetikleyecek ve iş doyumunu oluşturacak önemli bir unsurdur. Karara katılma eylemi ile bireyin tanınma ve saygı duyulma gibi ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Eğer karara katılım yoksa doyumsuzluk oluşabilir. Yeteri kadar iş doyumunu sağlanamaz ise iş doyumunu sağlanacak diğer işletmeler ya da işlere yönelim oluşabilir (Ehtiyar, 1995 : 114). Eğer çalışanlar kararlara katılım sağlayabiliyorsa bu durum verimi artırır, işletme içindeki çatışma ortamlarını azaltır, örgütteki atmosferi olumlu etkiler, işletmeye olan bağlılığı artırır, işletme içinde daha yüksek bir iletişim ve etkileşimin sağlanmasını sağlar (Gödelek, 1988: 34).

İletişim: Bir işletmede çalışanlar arasında iyi ilişkiler oluşur, doğru bir iş bölümü yapılır, işletme içinde sosyal bir bütünlük oluşur ise örgütte hem üretim ve verimlilik artar, hem de çalışma mutluluğu ve iş doyumunu sağlar (Şengül, 2011: 52).

Yönetim biçimi: Yönetim biçimi eğer katı ise işletmelerde iş doyumunu sağlanamamaktadır. Katı yönetimin hakim olduğu işletmelerde çalışanlar karara katılım gösteremez ve kendi fikirlerini beyan edemez (Et Oltulu, 2021: 70). Fakat çalışanların desteklendiği, sorumlulukların paylaşıldığı yönetim biçimi ile yönetilen işletmelerde, çalışanlar işe yaradığını hisseder ve bu durumda iş doyumunu olumlu etkiler. İşletme yöneticilerinin en önemli amaçlarından biri de, işletme içindeki farklı davranış ve tutumları ortadan kaldırarak veya en aza indirerek davranışlarda tek tip davranışı sağlamaktır (Kara, 2010: 71-72).

Çalışanların dışsal kaynaklardan dolayı yaşamış oldukları doyuma, dışsal doyum denilmektedir. Herzberg' in çift faktör modelinde iş doyumunu içsel faktörler(motive edici), dışsal faktörler (hijyen) şeklinde ikiye ayrılmıştır. Dışsal faktörler iş yerinde olması gereken faktörlerdir.

Dışsal faktörler doğrudan iş doyumunu sağlamamasına karşın, dışsal faktörlerin olmayışı çalışanların işinden duyduğu iş doyumunun azalmasına veya doyumsuzluğa neden olmaktadır. Dışsal faktörlerin olması doyumsuzluğu önleyerek içsel faktörlerin doyum düzeyine etki etmesine alt yapı hazırlamaktadır (İnce, 2020: 39).

3.3. İş Doyumu Kuramları

İş doyumunu kuramları geleneksel kuramlar ve modern kuramlar olarak iki şekilde ele alınmıştır.

3.3.1. Geleneksel Kuramlar

Geleneksel kuramlar üretim odaklı bir modeldir. Geleneksel kuramlar şu şekilde sıralanabilir (Et Oltulu,2021: 72-73):

- Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı
- McGregor- X Y Kuramı
- Alderfer ERG Kuramı
- Herzberg- Çift Faktör Kuramı

Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, doyum (tatmin) ve motivasyona ilişkin en bilinen kuramdır. Bu kurama, bireye ait ihtiyaçların ortaya çıkışının belirli bir hiyerarşi dahilinde gerçekleştiğini, her bir ihtiyacın önemli olduğunu, ihtiyacın karşılandığında ancak doyum gerçekleştiğini savunmaktadır (Aşık, 2010: 36).



Şekil 4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi

Kaynak: Johnson ve Gill, 1993: 63

Maslow, ihtiyaçları düşük ve yüksek kademeli olarak ikiye ayırarak, merdiven şeklinde beşli hiyerarşik düzende toplayarak açıklamıştır. Kuramda yer alan merdiven şekline göre ihtiyaç giderme sırası bulunmaktadır ve en alttan yukarıya doğru bir hareket söz konusudur. Kurama göre bireylerin düşük kademedeki ihtiyaçları karşılandığında üst kademedeki ihtiyaçları tetiklenecektir. Maslow'a göre tam anlamıyla doyuma ulaşan ihtiyaçların kişilerin davranışları üzerinde herhangi bir etkisi olmayacaktır. Yüksek ve düşük kademeli ihtiyaçlar farklıdır. Yüksek kademedeki ihtiyaçlar manevi boyut ile ilgilenirken, düşük kademeli ihtiyaçlar işin maddi boyutu ile ilgilenmektedir (Erenler, 2001: 45). İhtiyaçların meydana getirmiş olduğu hiyerarşi aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ve Alınacak Önlemler

İhtiyaçlar	Önlemler
-Kendini Gerçekleştirme- (İşinin Yaratıcı Faaliyetlerini Kullanabilme)	*Yaratıcılık Gerektiren Çekici Görevler *Kişisel Gelişim *Terfi İmkânları *İşteki Başarı
-Saygınlık İhtiyacı- (Tanınma, Başarı, Yapılan İşin Beğenilmesi, Statü Sahibi Olma)	*İşin Kendisi ve Sorumluluğu *Övülmek *Yükselme ve Prestij Sağlama
-Ait Olma ve Sosyal İhtiyaçlar- (Ait Olma, Sevgi, Kimlik Duygusu, Benimseme, Kazanma)	*Arkadaşça İlişkiler Ortamı *Sosyal Faaliyetler *Uyumlu Çalışma Grupları
-Güvenlik İhtiyacı- (Korku Duymama, Tehlikelerden Korunma, Güvenlik İçinde Olma)	*Sigorta Emeklilik Programları *İş Garantisi *Güvenli Çalışma Koşulları
-Temel Fizyolojik İhtiyaçlar- (Su, Hava, Yiyecek, Hayati İhtiyaçlar)	*Maaş *Yan Ödeme *İyi Fiziki Çalışma Şartları

Kaynak: Et Oltulu, 2021: 74

Tablo 3'e göre fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının temel ihtiyaçlar olduğunu, diğerlerinin ise geliştirme ihtiyaçları olduğu belirtilebilir. Maslov ihtiyaçları bir araya toplamıştır ve en alttan en yukarıya doğru bir uyarılma söz konusudur. Çalışanların iş doyumunu, onların ihtiyaçlarının karşılanma seviyesine göre artış ya da azalış göstermektedir (Çetinbaş, 2021: 26).

McGregor- X Y Kuramı

Yönetim yaklaşımları tarihsel olarak iki farklı döneme denk düşmektedir. İlki X teorisi ve Klasik Yönetim Yaklaşımı döneminde ortaya çıkarak geliştirilmiştir. Y teorisi ise Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı döneminde ortaya çıkmış ve geliştirilmiştir (Et Oltulu, 2021: 75). X teorisinde çalışanların bazı olumsuz özellikleri vardır: insanlar yapıları gereği tembeldir, hırslı degillerdir, az çalışmak çok kazanmak isterler, sorumluluk almayı istemezler ve çalışanlara iş yaptırmak için ceza vermek gerekmektedir. Bu teoriye göre çalışanlar kendi ihtiyaçlarını ön plana koyarak örgütün ihtiyaçlarını görmezden gelmektedirler. Y teorisinde ise insan önemlidir. Gerekli şartlar yerine getirildiğinde çalışmak zevkli hale gelir ve çalışanlar sorumluluk almaktan kaçmazlar. Bu teoride çalışmak

oyun oynamak gibidir. Çalışanlar ile işletmenin amaçları paylaşılır ise çalışanlar işverenler ile işbirliği sağlarlar, örgütün amaçları doğrultusunda hareket ederler (McGregor, 1957: 22-24).

Tablo 4.

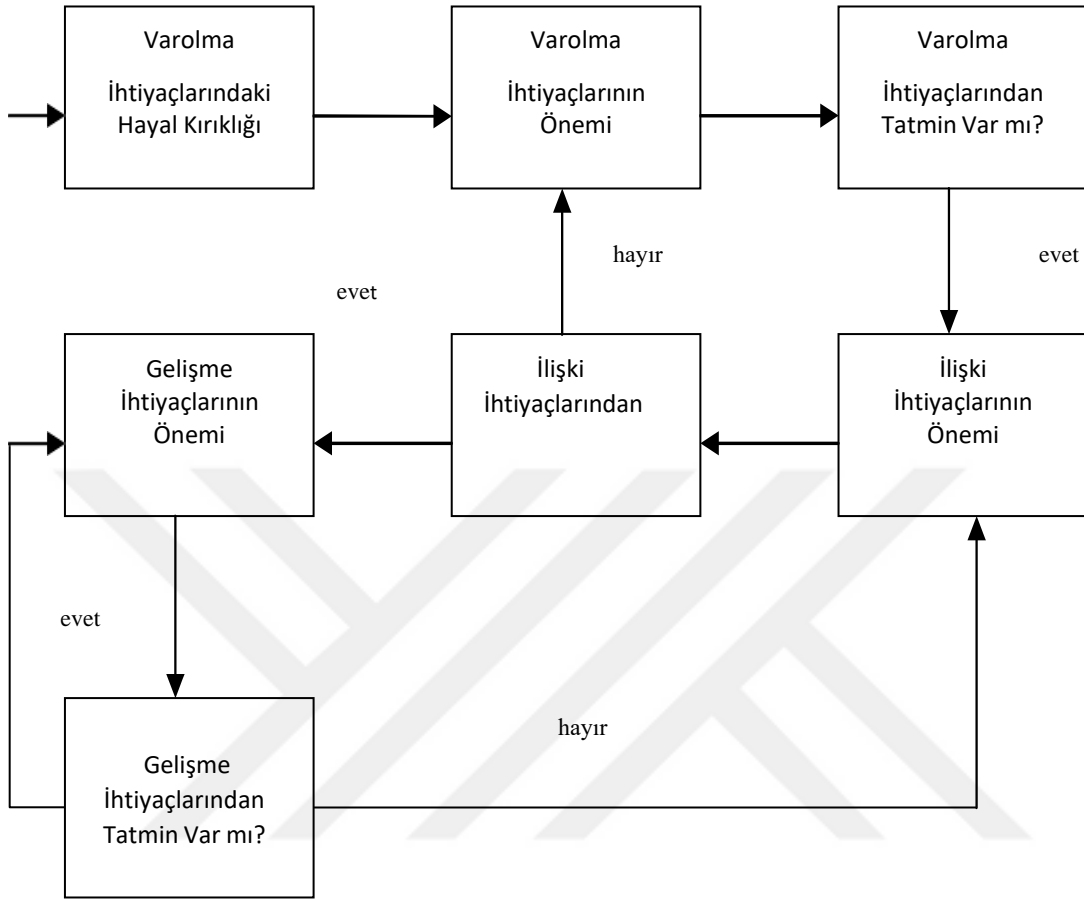
McGregor'un X Y Kuramı

X Teorisi	Y Teorisi
Çalışanlar işe karşı oldukça isteksizdirler ve işten kaçarlar.	Çalışmak bireyler için dinlenmek veya bir oyun oynamak kadar normaldir.
İşletmenin hedeflerin gerçekleşmesi için çalışanlar tehdit edilmeli, cezalandırılmalı, zorlanmalı.	Bireyler hedeflerine ulaşabilmesi için yapmış olduğu çalışmalarını kendileri takip edip kontrol edebilirler.
Çalışanlar sorumluluk almak istemezler bu sebeple yönlendirilmelidirler.	Çalışanlar sorumluluk alırlar..
	Yeni endüstriyel koşullar altında insanın zekası sınırlı şekilde kullanılabilir.

Kaynak: Goldhaber, 1990: 83; aktaran Et Oltulu, 2022: 76

Alderfer ERG Kuramı

Alderfer tarafından geliştirilmiş bir kapsam teorisi. Bu teoriye göre ihtiyaçlar üç gruba ayrılmıştır. Bu ihtiyaçlar: var olma, ait olma ve gelişmedir. Alderfer' e göre bireylerin belli aşamadaki ihtiyaçları giderilmediğinde birey alt seviyedeki ihtiyaçlarına dönecektir. Maslow'un doyum- ilerleme kavramına Alderfer hüsrana-gerileme dönemini eklemiştir. Mesela; gelişme ihtiyacı karşılanmayan bir çalışan hüsrana uğrar ve ait olma isteğinde artış meydana gelir. Ait olma duygusu karşılandığında yeniden gelişme ihtiyacı ortaya çıkar. ERG Teorisine göre bireyler bazı ihtiyaçları ihtiyaç sıralamasına göre gerçekleştirecektir. Çalışanlar belli başlı ihtiyaçları karşılanmaz ise hüsrana uğrar ve hayal kırıklığı yaşar (Şimşek, 2007: 143). Bu teoriye göre birçok ihtiyaç aynı anda bireyleri etkisi altına alabilmektedir (Şencan, 2011: 41).



Şekil 5. ERG Teorisi

Kaynak: Şahal, 2005: 58

Herzberg- Çift Faktör Kuramı

Herzberg, iş yerinde doyum ve doyumsuzluğa neden olan unsurları iki grupta toplamıştır. İlk gruptaki unsurlar iş doyumunu sağlayan durumlardır. Mesela; işin kendisi, işyerinde ilerleme fırsatı, tanınma, sorumluluk alma, başarı gibi. İş doyumunu sağlayan unsurlar motivasyon unsurları olarak adlandırılmıştır. Mevcut unsurlardaki olumlu gelişmeler çalışanları motive edecektir. Çalışanların işyerinde kalma sebepleri ise ikinci gruptaki içsel faktörlerdir. İçsel faktörlere örnek olarak; çalışma koşulları, ücret, çalışanlar arası ilişkiler, işyeri güvenliğidir. (Orhaner Gündüz, 2016: 9). Herzberg işyeri ortamında bireyi tatmin eden faktörleri “motive edici faktörler” tatmin etmeyen faktörleri de “hijyen faktörler” olarak sınıflandırmıştır (Şahal, 2007: 56). Bu iki faktör arasında farklılıklar

bulunmaktadır. Motivasyonel faktörler işin içeriğinin ne olduğu ve işin özü ile ilgilenirken, hijyen faktörler ise çevresel koşullar ile ilgilenmektedir. Hijyen faktörleri çalışanların tatminsizliğine engel olmaktadır. Motivasyonel faktörler ise güdüleyici faktörlerdir. Tatminsizliği engellenemeyen kişilerin motivasyon ile güdülenmesi mümkün değildir. Çünkü hijyen faktörünün temel görevi, kişinin tatminsizliğini önleyerek, motivasyonun yaratacağı güdülenmeye uygun ortam hazırlamaktır. İş doyumunu kötü etkileyen faktörler yok olmadan çalışanın yaptığı işe motive olması ve doyum sağlaması pek mümkün değildir (Küçük, 2014: 23-24). İşverenler takdir, kişisel gelişim imkanları, işi niteliği gibi motivasyonu artırıcı faktörler ile yüksek performans ve iş doyumunu elde edebilirler (Kara, 2010: 46).

Tablo 5.

Herzberg' In Güdüleyici Ve Hijyen Faktörleri

Motive Edici Faktörler	Hijyen Faktörler
İşin Kendisi	Üst, Astlar, Eşit Seviyedekiler, Statü
Gelişim İmkânı, Başarı	Yönetim, Kişiler Arası İlişkiler
Sorumluluk	İşletme Politikası, İş Güvenliği
Yükselme	İş Koşulları, Maaş, Özel Hayat

Kaynak: Et Oltulu, 2021: 78

3.3.2. Modern Kuramlar

Modern kuramlar da insan ve üretkenlik ön plandadır. Modern kuramlar şu şekilde sıralanabilir:

- Adams Eşitlik Kuramı
- Vroom Bekleyiş Kuramı

Adams Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramına göre bireylerin başarısı ile işten sağladığı doyum iş yerindeki eşit veya eşitsizliklere bağlıdır. İş doyumunu bireyin emek verip, çabaladığı işin karşılığında elde ettiği sonuç ile aynı işyerindeki diğer bireylerin emek verip, çaba gösterdiklerinde elde ettikleri sonuçların karşılaştırılması sonucu ortaya çıkar. Eğer bireyin bu işin sonucunda elde ettiği ödül, ücret, statü, deneyim ile diğer bireylerin elde etmiş oldukları ödül, ücret, statü ve deneyimler eş değer ise problem yoktur orada bir denklik söz konusudur (Orhaner Gündüz, 2016: 11-12). Eşitlik girdi ve çıktılarının aynı işyerindeki diğer bireyler ile aynı algılanması sonucu ortaya çıkmaktadır (Karaalioglu, 2016: 88). Eğer bireyler arasındaki sonuçlar karşılaştırıldığında aralarında eşitsizlik var ise o zaman eşitlik bozulmuş demektir. Birey bu oluşan eşitsizliği ortadan kaldırmak için eşitsizliğin derecesine göre çeşitli davranışlarda bulunur (Şencan, 2011: 43). Eşitsizliği gidermek için bireyler şu şekilde davranmaktadırlar (Çetinbaş, 2021: 43);

- Elde edilen sonuçlar değiştirilebilir.
- İşten çıkarımlar olabilir.
- Sarf edilen çaba değiştirilebilir.
- Sonuç ve çaba tanımlarının daha mantıksal çerçevede tanımlanması ve sonucunda eşitsizliğin azalması.
- Diğer bireylerin sarf ettikleri çaba azaltılabilir.
- Esas olan ana karşılaştırma kriterleri değiştirilebilir.

İşyerindeki bireyler arasındaki eşit olmayan davranışlar iş yerine olan bağlılığın azalmasına, işe gelmeme gibi problemlerin oluşmasına, iş yerindeki devamsızlıkları artmasına, iş devir hızının düşmesine neden olmaktadır. Bu durum çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu olumsuz etkiler (Küçük, 2014: 28).

Vroom Bekleyiş Kuramı

Vroom beklentiyi, eylem ve sonuç arasındaki ilişki olarak açıklamaktadır. Beklenti, 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. Bir eylem sonucunda herhangi bir sonuç meydana çıkmayacağına inanıldığında değer 1 olacaktır. Kişilerin güdülenerek bir eylemde

bulunması: kişilerin gerçekleştireceği eylem sonucundaki elde edeceği çıkar ve kayıpları isteme derecesine, eyleme geçirilecek olan durumların bireylerin çıkar ve olumsuzluklara ulaşmasındaki rolünün ne derece etkili olduğuna bağlıdır (Küçük, 2014: 26). Vroom'un diğer ele aldığı konu ise tercih edirlilik (valance) dir. Bireyin bir çaba ve gayret göstererek elde edeceği ödül isteme derecesidir (Kara, 2010: 51). Vroom'a göre motivasyonun derecesi (güdülenme gücü): kişinin elde etmek istediği şeye karşı beklentisi ile sonuçların tercih edirliliklerinin çarpımına eşittir.

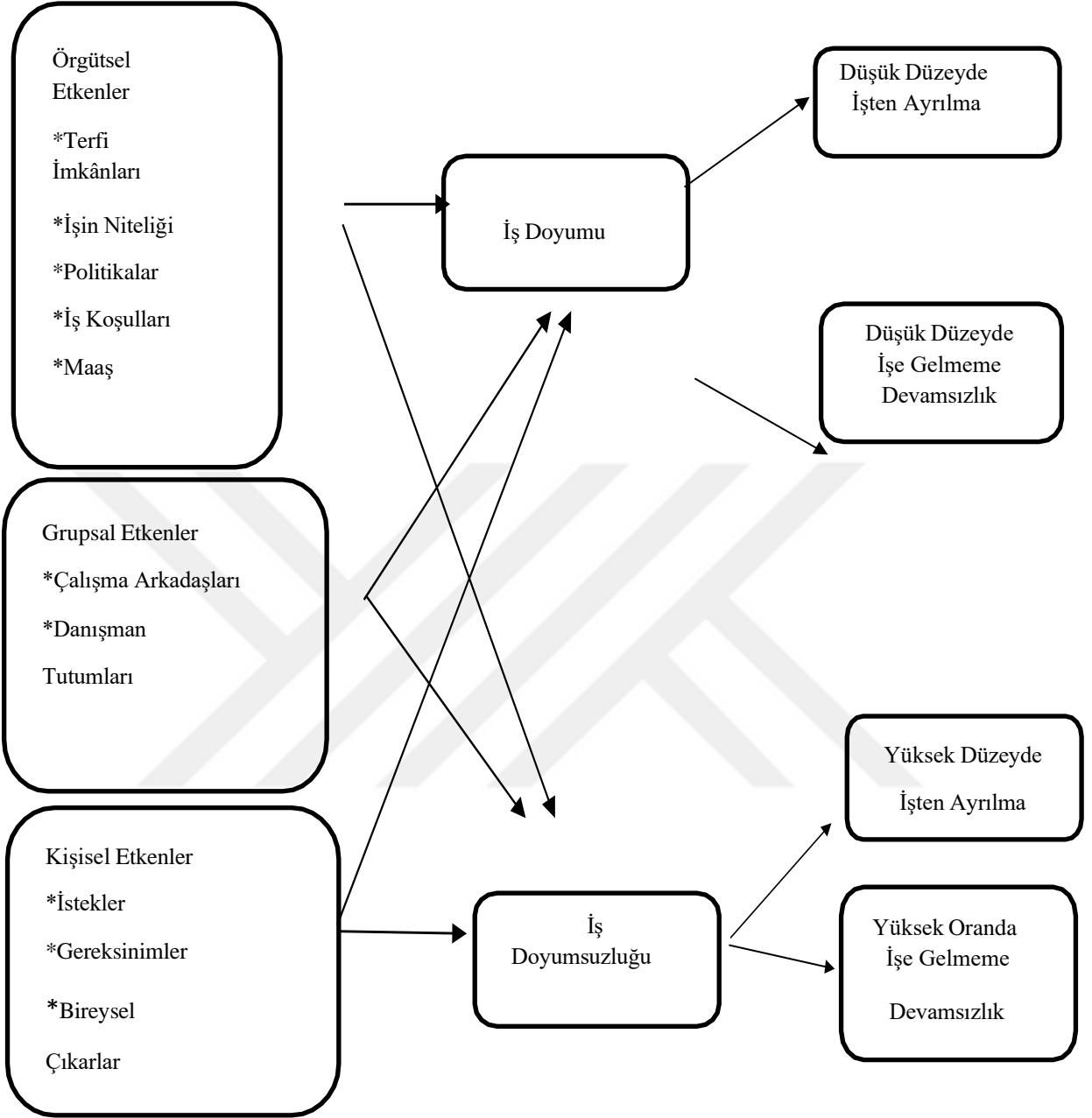
Vroom'a göre güç (Et Oltulu, 2021: 81) ;

Güç= beklentiler * tercih edirlilik

Bu kurama göre beklentisi yüksek olan bireyler istedikleri amaçlara ulaşabilmek için daha fazla çalışırlar. Fakat herhangi bir karşılık beklemedikleri amaçları için uğraşmazlar (Küçük, 2014: 26). Vroom kuramına göre, kişilerde iş doyumunun sağlanabilmesi için elde edilecek olan sonuçları kabul etmesi ve duruma istekli olması gerekir. Kişinin göstermiş olduğu çabalarının karşılığında istediği sonuca varma beklentisi vardır. Elde edilen başarı sonucunda alınan ödüller eğer beklentilerin altında ise kişilerde doyumsuzluk meydana gelir (Çetinbaş, 2021: 30-31). Beklenti kuramı bireyleri eyleme geçiren gücün kaynağı olarak bireylerin mevcut işlerinden beklentilerini ve sonuçta elde etmiş olduğu ödüllerin değerliliğini göstermektedir (Dikmen, 1995: 117). Eylem ve sonuç ilişkisi gösteren çalışanların işlerine duyduğu bağlılık duygusu, beklentilerinin ne ölçüde karşılandığına göre artış gösterecek ve beraberinde de yüksek performansı getirecektir (Karaalioglu, 2019: 92)

3.4. İş Doyumu ve Doyumsuzluğunun Meydana Getirdiği Sonuçlar

İş doyumuna ve iş doyumsuzluğuna neden olan etkenler üç gruba ayrılmaktadır. Bu etkenler aşağıda şu şekilde sıralanmaktadır (Et Oltulu, 2021: 83): Örgütsel etkenler, Grupsal etkenler, Bireysel etkenler.



Şekil 6. İş Doyumu Ve İş Doyumsuzluğuna Yol Açan Faktörler Ve Sonuçları

Kaynak: Et Oltulu, 2021: 83

İş doyumunu, güveni, bağlılığı ve sonuçta elde edilen çıktılardaki kalitenin oluşmasına neden olmaktadır. Bu sebeple işverenler iş doyumunu yaratacak yöntemlere odaklanmalıdırlar (Tietjen ve Myers, 1998: 226). Yüksek düzeyde iş doyumunu, çalışanların iyi bir duygusal ve zihinsel durumunun işareti olabilir (Azır, 2019: 79). İş doyumunu yaşayan çalışanların örgüte olan bağlılıkları da yüksek olmaktadır (Çarıkçı ve Oksay, 2004: 160).

Örgüt açısından iş doyumunu oldukça önemlidir. Kişilerin işine devam etmesi ya da işinden ayrılması iş doyumunu ve doyumsuzluğu ile yakından ilgilidir. İş doyumunu sağlamış olan kişiler, işini severek yaparlar, işten ayrılmak istemezler ve işten kaçmazlar. Eğer tam tersi iş doyumunu sağlanamaz ise kişiler işi yapmak istemez ve işten kaçınırlar. Ayrıca çalışan kişilerin iş doyumunu sağlanamadığında psikolojik hastalıklar ortaya çıkabilir, davranış bozuklukları meydana gelebilir. İş doyumsuzluğu sonucunda çalışanların hayat doyumunda azalma meydana gelmekte, stres, performans düşüklüğü, işinde devamsızlık yapma, işgücü devir hızı, işyerine yabancılaşma gibi önemli sonuçlara neden olmaktadır. İş doyumunun sağlanması hem işyeri hem de çalışanın verimliliğini sağlamak için oldukça önem taşır (Et Oltulu, 2021: 84). İş doyumunu, kişilerin psikolojik olgunluğa ulaşmasını sağlamakta, iş doyumsuzluğu ise hayal kırıklığına neden olmaktadır (Karahan, 2009: 7).

3.4.1 İş Doyumsuzluğu ve Sonuçları

İş doyumsuzluğu ile çalışanlarda işe karşı isteksizlik ve bıkkınlık oluşur. İş doyumunun olmaması kişileri olumsuz etkilemekte ve kişilerde kaygıya sebep olmakta, ruh sağlığını olumsuz etkilemektedir. Bunun yanı sıra iş arkadaşları ile çatışma yaşanmasına sürekli gergin bir ortamın oluşmasına neden olmaktadır. İş doyumunun az olduğu kişilerde sinirsel ve duygusal çöküntüler meydana gelmektedir (Aşık, 2010: 36). İş doyumsuzluğu, çalışanların stres, performansta azalma, devamsızlık, işgücü devir hızı, işyerine yabancılaşma ve psikolojik hastalıklara neden olarak örgütün gücünü kötü etkilemektedir. Bu durum işletmenin içten ve dıştan gelen tehditler karşısında göstereceği tepkinin zayıflamasına hatta işletmenin yok olmasına neden olmaktadır (Şengül, 2008: 60-61).

Stres

Kişilerde yaşanan iş doyumsuzluğu stresin en önemli sebeplerinden biridir (Çarıkçı ve Oksay, 2004: 158). Stres, tükenmişlik ve doyumsuzluk birbiri ile ilişkilidir. Stres tükenmişliğin oluşması üzerinde büyük oranda etkilidir. Tükenmişlik ise işyerindeki doyumsuzluk ile ortaya çıkmaktadır (Çetinbaş, 2021: 36). Yaptıkları işe karşı olumsuz duygular hisseden kişiler iş stresine maruz kalmaktadırlar.

Yaşanan iş stresi bireylerde, şeker, tansiyon, kalp gibi önemli hastalıklara neden olmakla beraber bireylerin işe ve kendisine karşı yabancılaşmasına, iş gücü kaybına, tükenmeye de neden olabilmektedir (Şengül, 2008: 65). Stresin performans üzerindeki etkisini Yerkes ve Dodson kanunu ile açıklamak mümkündür. Bu kanuna göre stres makul bir seviyede olduğunda en yüksek performansa erişilir. Fakat stres olması gerekenden az ya da çok ise performans düşer. Performansın en iyi şekilde ortaya konulduğu stres düzeyi olumlu strestir (Şahal, 2005: 75).

Performans Düşüklüğü

İş performansı kişisel beklentiler ile işletmenin amaçları arasında kurulan ilişki sonucu ortaya çıkmaktadır. Eğer işletmelerin amaçları ile kişisel beklentiler uyumsuz ise iş performansı istenen seviyede sağlanamaz. Çalışanın performansı işletmenin etkililiğinde, başarısında oldukça önemlidir (Tutar ve Altınöz, 2010: 50). İşletmeler hedeflerine ulaşmak, üretimlerini ve hizmet kalitelerini arttırmak isterler. Bu sebeple çalışanlardan yüksek performans sergilemelerini beklerler. Fakat işlemedeki yaşanan kötü olaylar, işten ayrılmalar mevcut çalışanların iş yüklerinde artışa neden olmaktadır. İşletmeler bir şekilde üretime devam ederler fakat iş planının yoğunlaşması, daha az sayıda çalışan ile işi yürütmeye çalışmak, çalışanların zorlanmasına ve iş performanslarının düşmesine neden olmaktadır (Dalmış, 2018: 63). İş doyumu sağlanamamış çalışanlarda işe karşı duyulan ilgi ve performans azalmaktadır (Şencan, 2011: 53).

Devamsızlık

Devamsızlık, çalışanların işi tamamen bırakmadan, geçici olarak bir süre işe gelmemeleridir. Diğer bir devamsızlık tanıma ise, çalışanların geçerli bir sebep olmadan yakın zamanlarda işe gelmemesidir (Çetinbaş, 2021: 37) Özellikle çalışanlar can sıkıntısı, ara verme, bıkkınlık ve yorgunluk gibi sebeplerden dolayı devamsızlıkta bulunuyorlarsa bu devamsızlığın sebebinin iş doyumsuzluğu olduğu söylenebilir (Şahal, 2005: 76). Çalışanların iş doyumunu sağlayamayan ve beklentilerini karşılanmayan işletmeler elaman bulmakta zorluk çekerler. Bunun sonucunda işletmede çalışmakta olan kişilerde devamsızlıklar oluşmaya başlar ve verimlilik düşer (Karahan, 2009: 6).

Devamsızlık oranı şu şekilde hesaplanmaktadır (Şengül, 2008: 63);

$$\text{Devamsızlık oranı} = \frac{\text{Kaybedilen işgücü saati toplamı} \times 100}{\text{Planlanan toplam işgücü saati}}$$

İş Gücü Devir Hızı

İşgücü devir hızı mevcut pozisyonların isteyerek ya da istemeden boş kalması ve bu boş kalan pozisyonlar için yeni çalışanların alınarak ve yeniden yetiştirilmesidir (Çakınberk vd., 2011: 254). Bir işletmede işgücü devir hızının yüksek oluşu o işletmede çalışmakta olan bireylerin iş doyumsuzluğu yaşadığını göstermektedir. İş ile ilgili beklentilerinin yeterince karşılanmayan kişiler başka iş aramaya başlamakta, kendilerini çalıştıkları kuruma ait hissetmemektedirler. Aynı zamanda kişiler mevcut işletmelerinde mutlu değillerdir. Kişilerin işgücü devir oranları ile iş doyumları arasındaki ilişki gözden geçirildiğinde, iş doyumunu yüksek olan kişilerin iş gücü devir oranlarının düşük olduğu görülmektedir. İşe gelmeme durumunun ve işi bırakma oranlarının çok olduğu çalışanların, iş doyumlarının da düşük olduğu görülmektedir (Poon, 2004: 325). İş doyumunu sağlayan çalışanlar mevcut işlerini bırakmak istemezken, iş doyumunu sağlayamayan çalışanlar iş doyumunu sağlayabileceği başka bir iş için mevcut işinden ayrılmak isterler (Akıncı, 2002: 19). İş gücü devir hızının artması, işletmenin başarısı ve performansı için oldukça önemlidir. Bu yüzden, çalışanların işten ayrılma nedenlerine neyin sebep olduğu bilinirse işgücü devir hızının en aza indirilmesi işletmenin başarılı olması açısından önemlidir (Akova vd., 2015: 88).

İşgücü devri şu şekilde hesaplanmaktadır (Şengül, 2008: 62);

$$\text{İşgücü devri} = \frac{\text{Bir yıl içinde işten ayrılanların sayısı}}{\text{Ortalama toplam personel sayısı}} \times 100$$

Ortalama toplam personel sayısı = (Dönem başı+ Dönem sonu personel sayısı) /2

İş gücü devir oranı yüksek olan işyerlerinde, yetenekli iş gücü kaybı gerçekleşir ve böylelikle rekabet avantajı olumsuz yönde etkilenir. Yeni işe alınan çalışanlar ile ilgili işe alım maliyetleri oluşur. Çalışmaya devam eden kişiler işten ayrılan arkadaşları için üzüntü duyarlar ve yeni gelen çalışanlar ile aralarında iletişim problemleri yaşanabilir (Bibby, 2008: 65). Weitz ve Nickols, iş doyumu ile işgücü devir hızı oranı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında iş doyumu ile iş gücü devir hızı oranı arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadırlar (Akıncı, 2002: 8).

İşyerine Yabancılaşma

İşyerine yabancılaşma, kişinin çalıştığı göreve karşı artık ilgi duymamasıdır. Kişinin işyerine yabancılaşması kariyer alanındaki hedeflerinden uzaklaşarak, işyeri kurallarına ve genel standartlarına uyum sağlayamaması ve bunun neticesinde negatif duyguların yaşanmasıdır (Chiaburu, Diaz ve Vos, 2013: 5).

İşe yabancılaşma kavramı Marks'a göre kişinin doğası ile işin doğasının farklı olması veya çelişmesidir. Modern iş hayatında çalışan kişilerin çalışmakta oldukları işleri üzerinde herhangi bir kontrolünün bulunmaması sonucunda, insanın doğası gereği işe karşı yabancılaşma başlamaktadır. Modern iş hayatında işe karşı yabancılaşmayı neler oluşturur? İş kişilere özgü bir durum değildir tamamen dışsaldır. Bu sebeple kişi işyerinde mutlu ve enerjik değildir. İşyerindeyken aklı hep dışarıdadır. Yapılan iş bir angarya olarak görülmektedir. İşe bir mecburiyet bir zorunluluk olarak bakılmaktadır, gönüllülük yoktur. Emeğinin dışındaki diğer işler kişiyi işe yabancılaştırır. Bu durumun sonucunda işin dış etkenleri kişinin kendisine ait olmayan durumları meydana getirir (Çivilidağ, 2015: 269). İşine karşı yabancılaşmış bireyler güçsüzleşir ve asosyal hale gelir.

Yabancılaşma yaşayan bireylerde ihanet, utanç ve aşağılanma gibi duygular meydana gelir (Vickers ve Paris, 2007: 116). İşe karşı yabancılaşma hem işyerini hem de bireyi olumsuz etkilemektedir. Yabancılaşma ile birlikte iş doyumunu ve duygusal bağlanma olumsuz etkilenmektedir (Chiaburu, Diaz ve Vos, 2013: 5).

Psikolojik Hastalıklar

Kişiler hayatının büyük bir vaktini işyerinde geçirmektedirler. Çalışanın iş doyumunun yeterli düzeyde olmaması kişinin özel hayatını, sağlığını olumsuz yönde etkilenmektedir (Akıncı, 2002: 7). İşte meydana gelen değişimler çalışanların duygusal değişimlerini etkileyen önemli bir dışsal etmendir. Çalışanların duygusal durumları işten ve işin çevresi tarafından etkilenmektedir (Dikmen, 1995: 116). İş doyumunu sağlayamadığında; kişilerde hayal kırıklığı yaşanır, moral bozukluğu söz konusudur, çalışanlar işten ve işyerinden soğur, yeterince kendini işe veremez ve düşük verimlilik yaşanır. Sonuç olarak sağlıksız çalışanlar ve toplum meydana gelir. İş insan hayatının önemli bir noktasıdır. İşsiz olmak ya da iş yerinde mutlu olmamak bireyi umutsuz kılar (Sertçe, 2003: 5). İş doyumsuzluğu sonucu çalışanlar amaçlarına ve hedeflerine ulaşamaz beraberinde çatışma meydana gelir ve çalışma ortamında huzursuzluklar başlar. Kişiler zamanla saldırganlaşır (Akınaltuğ, 2003: 85-89). Çalışanların iş doyumunu ile ruhsal ve fiziksel durumları arasındaki ilişki araştırıldığında, yeterli derece de iş doyumuna sahip olan çalışanların sağlık durumlarının diğer çalışanlara göre daha iyi olduğu ve bunu bağlı olarak daha az stres yaşadıkları görülmektedir. Bu durumun tam tersi iş doyumsuzluğu yaşayan bireylerde ise baş ağrısı, nefes darlığı, yorgunluk gibi fiziksel değişimlerin yaşandığı ilerleyen dönemlerde bu durumun kalp krizi ve yüksek tansiyon gibi ciddi rahatsızlıklara neden olabileceği ifade edilmektedir (Efeoğlu, 2006: 34). İşyerinde yaşanan stres kişinin sadece iş hayatını değil aile hayatını da etkilemektedir. Kişilerin iş-aile yaşam dengesinin bozulmasına neden olacaktır (Wallace, 1999: 797).

3.4.2 İş Doyumunun Önem ve Sonuçları

İşletmeler elindeki mevcut olan maddi kaynakları ancak insan kaynağı ile kullanılabilir hale getirebilir. Bu sebeple çalışanların işten sağladıkları doyum ya da doyumsuzluk bireyleri olduğu kadar işletmeleri de etkilemektedir (Et Oltulu, 2021: 88). İş doyumunu haz ve mutluluk ile yakından ilişkilidir. İş doyumunu ile ilgili yapılan araştırmalarda işin özellikleri, çalışanın beklentilerini ve önemseydiği konuları ne kadar önemsiyor ve karşılıyorsa çalışanın işinden sağladığı doyum o kadar yüksek olacağı görüşü yer almaktadır. İşten duyulan haz ve mutlulukta çalışanların işine ve performansına yansımaktadır (Çakıcı vd. , 2013: 5).

İş doyumunu konusunda en önemli konu kişinin sahip olduğu iş ve kazandığı tecrübe sonrasında olumlu duygular hissetmesi, işinden zevk almasıdır. İnsanın günlük yaşamında vaktinin çoğunu geçirdiği yer işyeri olduğu için kişilerin işyerindeki ruhsal sağlık durumu oldukça önemlidir (Ehtiyar, 1995: 41-42). İşyerinde belli bir doyuma ulaşmış kişilerin motivasyonu yüksektir. Motivasyonu yüksek olan kişiler yaptıkları işten zevk alırlar (Yılmaz, 2012: 48). İş doyumunun sağlanması ile işinden mutlu olan çalışanlar beraberinde daha etkin ve verimli hale gelmektedirler. Bu sebeple işletmeler için iş doyumunu oldukça önemlidir (Ay vd. ,2015: 769). Çünkü işletmeler, endüstri verimliliği amaçlar. İş doyumunu yüksek çalışanların olduğu bir işletmede verimliliğinde yüksek olması beklenmektedir (Gödelek, 1988: 104). İş doyumunu ve artan verimlilik ile işletmelerde daha iyi çıktılar elde edilecektir. Kişilerin işletmedeki başarıları sayesinde işletme istediği hedeflere daha kolay ulaşabilir (Aypar, 2017: 51). Lim (2017: 81), iş görenlerin iş doyumunu arttıkça müşteri odaklı davranışının da artacağına dikkat çekmektedir. İş doyumunun hem birey hem de örgüt açısından oldukça önemlidir.

İş Doyumunun Birey Açısından Önemi

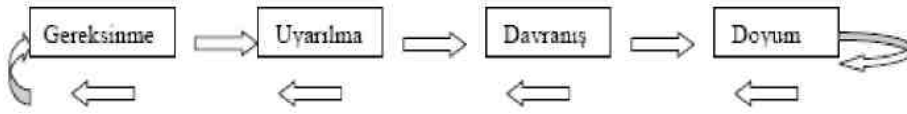
Bireyler kişisel bilgi ve yetilerini bir iş aracılığı ile gerçekleştirmek isterler. İş doyumuna ulaşmış bireyler psikolojik olgunluğa erişirken, iş doyumunu sağlayamayan bireyler ise hayal kırıklığına uğramaktadırlar. Çünkü iş insan hayatının odağındadır. İş ve boş zaman arasında yakın bir ilişki vardır.

Çalıştığı işte yaratıcı olamayan bireyler boş zaman geçirmek ister. Bireylerde iş doyumsuzluğun verdiği his ile işten soğuma, moral ve motivasyonun düşmesi gibi durumlar görülmektedir (Kalkavan, 2014: 49). İş doyumu çalışanların işyerinde kalma sürelerini belirleme kararını etkilemektedir. Eğer çalışanların iş doyumu düşük ise işi bırakma eğilimi yüksektir. Fakat çalışanların iş doyumu yüksek ise işyerini sahiplenme eğilimi de yüksek olmaktadır (Sihombing vd. , 2017: 64). Testa (2001: 229), araştırmasında artan iş doyumunun işyerine olan bağlılığı ve hizmet çabasını arttıracığı sonucuna vardı. Yousef (2002: 261 -262), iş doyumunun hem duygusal hem de normatif devamlılık üzerinde direkt ve olumlu yönde bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Çalışanın morali dendiğinde; aile, örgüt, iş, toplum, evren hepsi göz önüne alınmalıdır. Çalışanın morali üzerine etki eden iki durum vardır. İşletmenin yapısının çalışan morali üzerindeki etkisi ve iş koşullarının çalışan morali üzerine etkisidir (Gödelek, 1988: 72). İş doyumu yüksek olan bireylerin moralleri ve işe karşı katkıları da yüksektir. Çalışanların moralinin yüksek olması sonucu (Sevimli ve İşcan, 2005: 59)

- Bireylerin yaptıkları işi daha hızlı ve severek yaparlar.
- İşletmenin amaçlarına ulaşabilmek için birlikte hareket edilir.
- Bireyler iş yerinde heveslidir.
- İşletmedeki kurallara gönüllü olarak uyulur.
- İşletmeye ve yöneticilere karşı bağlılık söz konusudur.
- İş gören devir hızının düşüktür.
- İşe devamsızlık azdır.

Motivasyon kişilerde bir şeye istek ve gereksinim ile başlar. Bu gereksinimi karşılamak isteyen kişi bu gereksinime ve doyuma ulaşamadığı zaman bir boşluk oluşur. Bu durum bireylerde isteksizliğe ve dengesizliğe neden olur. Fakat ihtiyaç duyulan gereksinim karşılanırsa isteksizlik ve dengesizlik ortadan kalkar (Kara, 2010: 80-81).



Şekil 7. İş Doyumu Ve Motivasyon İlişkisi

Kaynak: Uğur, 2020: 8

İş doyumunun bireye sağladığı yararlar (Yılmaz, 2012: 42) şu şekilde sıralanabilir; Sosyal gereksinimlerini karşılama, az iş değiştirme, iç huzura ulaşma, iş kazası yaşama riskinin azalması, huzurlu bir aile hayatı sürebilme, işletmeye olan sadakatin artması, stressiz bir hayat sürdürebilme, iş hastalıklarına yakalanma riskinin azalması. İş doyumunu bireylerin genel duygusal durumunu açıklamaktadır. Bu yüzden iş doyumunu ile yaşam doyumunu arasında yakın ilişki bulunmaktadır. Çünkü birey hayatının büyük çoğunluğunu işyerinde geçirmektedir. Bireyin iş hayatındaki yaşadığı doyumun, sadece iş yerinde değil iş dışındaki hayatına da taşması, iş doyumunu ile yaşam doyumunu arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır (Kara, 2010: 82). İş doyumsuzluğu ise bireylerde işgücü verimliliğinin düşmesine, işe olan sadakatin azalmasına, sağlık durumunun kötü etkilenmesine, işgücü devir hızının artmasına neden olmaktadır (Akıncı, 2002: 3).

İş Doyumunun Örgüt Açısından Önemi

İş doyumunu, işletmedeki çalışanlar arasında iş birliği ve iletişimi sağlamaktadır. İş doyumunu sağlamış olan çalışanların çalıştıkları kuruma karşı bağlılığı yüksek olur. İşyerine olan bağlılık ile birlikte çalışanlar yüksek çalışma gayretini içerisine girerler, işyeri ile bütünleşirler ve işi bırakma oranı azalır. İş doyumunun artması ile pozitif enerji işletmenin ruhunu kaplar ve çalışanların motivasyonları yükselir (Çetinbaş, 2021: 33). Yöneticiler iş doyumuna üç sebepten dolayı önem vermektedirler. İlki, yeterli doyumuna ulaşmayan bireylerin sorumluluk almaktan kaçınacağını, işlerini yerine getirmeyeceklerini, işi bırakıp yeni iş arayacaklarını düşünmektedirler. Bu durum işletme açısından oldukça zararlıdır. İkincisi, iş doyumunu fazla olan bireyler daha sağlıklıdır. Üçüncüsü, iş doyumunu yüksek olan bireylerin iş yerindeki mutluluğu iş dışına da yansır. Belli bir doyumuna ulaşmış çalışanlar işe geç kalmaz ve devamsızlık yapmaz. Örgüt açısından iş doyumunu sağlamış olan bireyler örgüte üretkenlik, mutluluk ve sağlık getirir (Özkalp ve Kirel, 2011: 80).

Çalışanların beklentilerine cevap veren örgütlerin çalışan bulma konusunda problem yaşamadıkları, personelin devamlılık gösterdiği görülmektedir. İş doyumunu sağlayamayan, çalışanın beklentilerine cevap vermeyen işletmeler ise çalışacak eleman bulmada zorlanır, personelinde devamsızlık artar ve verimlilik azalır. Bu gibi durumlar örgütler için iş doyumunun ne kadar önemli olduğunu göstermektedir (Karahana, 2009: 3). Yüksek bir iş doyumunu örgütlerde grup çalışmalarında oldukça önemlidir. Bu sebeple yöneticiler ve çalışanlar iş doyumunu geliştirmek için çaba göstermektedirler. Örgütler iş doyumunu incelerken çalışanların işleri hakkında ne düşündüklerini, hissetmiş olduğu duygu ve düşüncelerinin işinin hangi aşamasında gerçekleştiğini, kimlerin hangi duygulara sahip olduğunu ele alıp, açıklık getirmesi gerekmektedir. Çünkü çalışanların sorunları bir teşhis aracıdır. İş doyumunu incelemeleri ile örgüt içerisinde çok yönlü bir etkileşim gerçekleşir. Çalışanlar ilgilenildiğini hisseder ve örgüte karşı olumlu duygular besleyebilir (Mahmutoğlu, 2017: 40). Eğer iş doyumunu sağlanamaz ise (Yılmaz, 2012: 43); Artan devamsızlıklar ve iş gücü kaybı, yetkin eleman bulmada zorluk çekme, işi yavaşlatma, düşük verimlilik, hata oranlarındaki artış, kişisel önerilerde azalma, çalışanlarda disiplinsizlik, hedef ve planlara uymama, işe gitmede isteksiz olma, imaj kaybı, yüksek işgücü devri, çalışanlarda duyarsızlaşma.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DIŞSAL MOTİVASYON VE DUYGUSAL BULAŞMA

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Motivasyon kavramı içsel ve dışsal motivasyon olarak ikiye ayrılmaktadır. İçsel motivasyon kişileri işlerine yönlendiren aynı zamanda çalışanların işlerini sevmelerini, kolaylıkla işlerini öğrenebilmelerini sağlayan bir durumdur. Dışsal motivasyon ise kişilerin hedeflerini gerçekleştirmede dışsal araçlardan faydalanmaları durumunda ortaya çıkmaktadır. Dış çevreden gelen övgü, ödül ve cezalar dışsal motivasyon konusunda önemli etkiye sahiptir (Şener, 2021: 9-10). Duygusal bulaşma ise kişilerin etrafındaki kişilerin duygu durumlarından, mimiklerinden olumlu veya olumsuz bir şekilde farkında olmadan etkilenmeleridir. Bu bölümde dışsal motivasyon ve duygusal bulaşma kavramlarına yer verilecektir.

4.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon kelimesinin Türkçe karşılığı “Güdülenme” dir. Motivasyon harekete geçirici, eylemi devam ettirici ve eylemi veya davranışı olumlu etkileyen isteklerin tümü olarak açıklanabilir (Özdaşlı, 2017: 25). Kişiler hayatlarında farklı isteklere sahiptirler. Bu isteklerin arkasında ihtiyaçlar yer alır. Kişinin ihtiyaçları giderilsin ya da giderilmesin kesinlikle organizmayı hareket etmeye ve faaliyete sürükler. Bütün bu durumların temelinde güdülenmek vardır. Kişilere harekete geçiren şey sadece ihtiyaçlar değildir. Bağlanma arzusu, inanç ve tutumlar, sosyal ve psikolojik güdüler de kişileri güdüler (Kaş, 2012: 17). Motivasyon; bireylerin birtakım amaçlarını hayata geçirebilmek amacıyla kendi istek ve arzuları doğrultusunda davranmasıdır (Çicek, 2005: 7). Motivasyon; gereksinim duyulan ihtiyaçları, dürtüleri, istekleri, arzuları içeren bir kavramdır. İlk olarak güdüler organizmayı uyarır, faaliyete geçmesini sağlar ve organizmanın hareketlerini, davranışlarını belirli bir amaca yönlendirir. Diğer motivasyon tanımı ise; kişileri çalışmaya istekli hale getirip, çalışanların işletmede etkin bir şekilde çalışmalarını sağlar ise bireysel ihtiyaçlarını en güzel şekilde karşılanacağına inandırma aşamasıdır (Akçadağ ve Özdemir, 2005: 171).

Motivasyon, birtakım amaçlara paralel olarak insan davranışlarına yön veren ve onların harekete geçmesini sağlayan bir süreçtir. İstek, inanç, ihtiyaç ve korku gibi durumlar kişileri davranışa yöneltir (Greenberg ve Bar-on'a 2000; aktaran Ates ve Buluc, 2015: 33). Motivasyon, kişileri etkin ve verimli bir sonuca ulaşmaya, olumlu bir iş ortamı oluşturmaya ve planlanan programları düzgün bir şekilde yürütmeye teşvik eden önemli bir araçtır (Azar ve Shafighi, 2013: 433). Motivasyonun önemli iki özelliği vardır; birincisi bireysel oluşudur. Bir bireyi motive eden bir durum ya da olay diğer bireyleri motive etmeyebilir. İkincisi ise sadece insanın davranışlarında gözlemlenmesidir (Garipoğlu, 2020: 97).

Motivasyon insanı harekete geçirici, heyecanlandırıcı, kişiye bir işi başarabileceğine dair inancı veren psikolojik bir destektir.

4.2. İş Motivasyonu

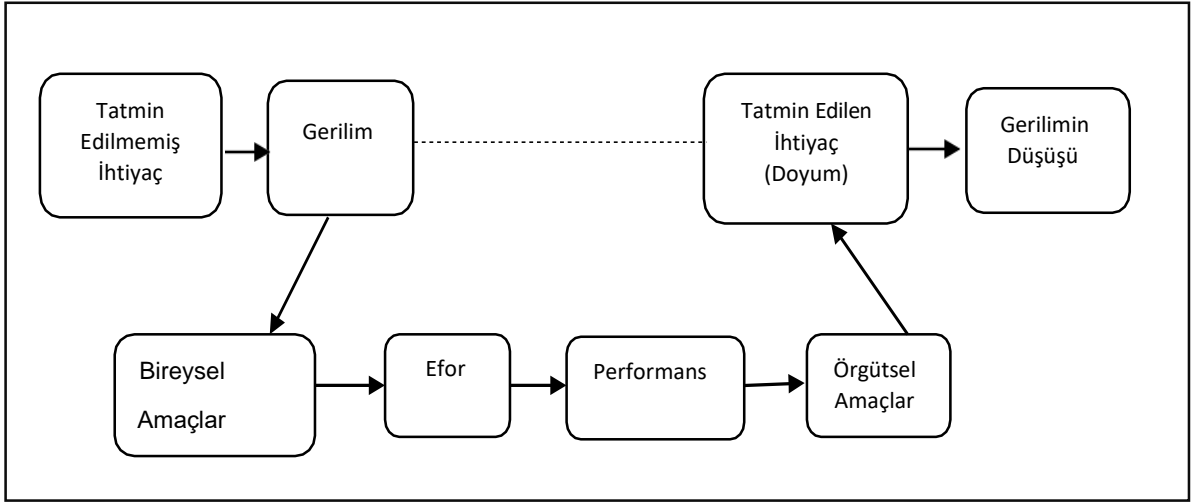
İş motivasyonu, kişinin işiyle ilgili deneyimlerinde davranışının, yoğunluğunun, yönünün ve devamlılığının belirlenmesini sağlayan psikolojik bir süreçtir. İş motivasyonu, kişinin eylemleri sırasında kişisel kaynaklarını toplamak için niyetlerinin belirlenmesinde etkili olan bir süreçtir (Demirel ve Akdemir, 2018: 4).

İş yaşamında çalışanların hangi unsurlar ile motive olacağı konusunda iki farklı görüş bulunmaktadır. Bunlardan ilki, sosyal ve maddi açıdan kazanç elde etmeyi amaçlayan dışsal motivasyondur. İkincisi ise, çalışanların sosyal ve maddi kazançlarından ziyade, onları içsel olarak motive edecek olan: takdir, terfi gibi konular üzerine ağırlık veren içsel motivasyondur (Turhan ve Çetinöz, 2019: 273). Çünkü motivasyonu yüksek olan çalışanların işlerini daha severek yerine getirdikleri ve iş performanslarının da daha yüksek olduğu bilinmektedir. Motivasyonu yüksek olan kişiler kendilerini mutlu hissetmekte, bu durumda beraberinde iş doyumunu, işini severek yapma, işine ve işyerine bağlı ve etkili çalışmayı getirmektedir. Bir işletme çalışan doyumunu sağlayamadığında, hem çalışan hem de işletme bu durumdan davranışsal olarak kötü etkilenecektir. Böyle durumlarda çalışanlarda iş bırakmalarda artış, işe gelmede devamsızlık, işletmeye karşı aidiyet ve sadakat hissedememe, verimsizlik, kaygı ve stres gibi durumlar yaşanabilir (Limon, 2022: 229).

Harward Üniversitesi'nde görev yapan Elton Mayo ve bilim adamı olan arkadaşları, fiziksel faktörlerin iş görenlerin verimliliğini nasıl etkilediğini incelemiştir. Yapılan araştırma sonucunda fiziksel faktörlerin değil sosyal faktörlerin önemli olduğu, iş görenlere karşı ilgi gösterildiğinde verimliliğin arttığı tespit edilmiştir (Barutçu ve Sezgin, 2012: 91). İş gören motivasyonu, iş görenlerin performansını arttıran en önemli özelliktir. Motivasyonu yüksek olan çalışanlar iyi performans göstermesinin yanı sıra bilgi ve kararlılığı ile diğer çalışma arkadaşlarını teşvik eder ve iyi bir yol haritası oluştururlar. Motivasyon en geniş anlamıyla çalışanları harekete geçiren özelliklerin tümü olarak tanımlanmaktadır (Kalhorovd., 2017: 121).

İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için çalışanları iyi değerlendirmesi ve çalışanların iş ortamında moral ve motivasyon seviyelerini dikkate alması gerekmektedir. Çünkü motivasyonu yüksek olan çalışanlar işlerini daha çok benimser ve mutlu olurlar. Bu sebeple motivasyon çalışanların kişisel ihtiyaçlarına, işletmenin amaçlarına ve çalışanların enerjisine hizmet etmesi açısından oldukça önemlidir (Özdaşlı, 2017: 26).

Motivasyon, çalışan kişilerin iş yaşamında oldukça önemli bir yere sahiptir. Son yıllarda bu sebeple işverenlerin ve psikologların oldukça dikkatini çekmektedir. Motivasyon kişilerin önüne çıkan engeller karşısında çalışanın kararlılığının devam etmesini sağlayan psikolojik bir güçtür. Bir işletmede çalışanlar motive edilirse çalışanlar mevcut yeteneklerini korur ve daha da geliştirir. Bu durumun sonucunda işletmelerde hedeflerine çok daha kolay ulaşır. Motivasyon teorileri ihtiyaç odaklı teorilerdir. İhtiyaç teorileri işyerindeki iş motivasyonunu açıklamakta oldukça önemlidir. Çünkü çalışmakta olan kişilerin birtakım ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlara ve ihtiyaçların ne kadarının karşılandığına, çalışanın elde edilen sonuçtan ne kadar tatmin olduğuna bakılır (Caringal –go ve Hechanova, 2018: 202).



Şekil 8. Motivasyon Süreci ve Bileşenleri

Kaynak: Uğur, 2020: 8

Motivasyon ihtiyaç, uyarılma, davranış ve tatminden oluşan bir süreçtir. İlk aşama ihtiyaçtır. Eğer ihtiyaçlar karşılanırsa kişide rahatlama meydana gelir. Tam tersi durumda ise kişilerde gerginlik oluşur. Kısacası motivasyonun temeli bir ihtiyacın oluşmasıdır. İkinci aşama uyarılmadır. Bireyler ihtiyaç duydukları her ne ise ona doğru uyarılmaya başlar. Üçüncü aşama ise davranış bulunmaktadır. Uyarılan bireyler, mevcut ihtiyaçlarının karşılanması için hareket geçer ve düşüncelerini davranışa döker. Son aşamada ise tatmin bulunmaktadır. Kişi harekete geçtikten sonra eğer amacına ulaşırsa tatmin olur. Bu süreç bir döngü halinde ilerler. Her yeni ihtiyaçta bu döngü yeniden başlar. Eğer kişi amacına ulaşamaz ve sonunda tatmin olmaz ise gerilim ve sıkıntılar artmaya başlar.

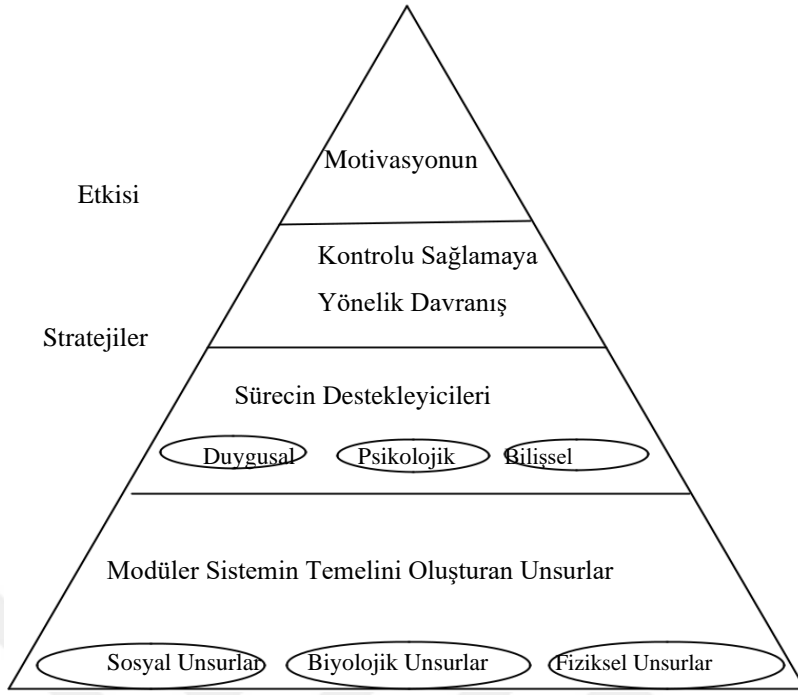
İşletme yöneticisinin çalışanını motive etmesi, çalışanına doyum sağlayan davranışları sergilemesi ve bu davranışları geliştirmesi ile sağlanır. Bu sergilenen davranış çalışanların iş doyumunu sağlamasına, işletmelerin amaçlarına ulaşmasına katkı sağlar. İnsanların ihtiyaçları ve sergilediği davranışları çok karmaşık ve anlaşılması zordur. Çünkü insanlar arasında bireysel farklılıklar vardır. Önemli olan motivasyon araçlarının doğru bilinmesi ve motivasyon planlarının, motivasyon araçlarına göre kişiye uygun olarak uygulanmasıdır (Ağırbaş vd. , 2005: 330- 331). Amerika Birleşik Devletleri'nin Kaliforniya eyaletinde bulunan Nelson Motivasyon Şirketi'nin kurucusu Bob Nelson "Motivasyonun 10 İronisi" isimli makalesinde motivasyon ile ilgili bilinmeyen ya da yanlış bilinen konuları şu şekilde sıralamaktadır (Ertan, 2008: 27):

- İşletme yöneticilerin geneli paranın en büyük motivasyon aracı olduğunu düşünmektedirler. Lakin öyle değildir. Çalışanların en çok istediği şey yaptıkları işin karşılığı olarak kendilerine değer verilmesidir. Çalışanlar paradan önce kendilerine insani bir şekilde yaklaşılmasını beklemektedirler.
- İşletmelerin çoğunda kişilere çalıştı işin karşılığı verilmemektedir. Çalışanların performansları değerlendirilmemektedir.
- Çalışanları motivasyonu arttıran şeyler kolay ve ucuzdur. Çalışanlar yaptıkları işin karşılığında yazılı ve sözlü olarak teşekkür edilmesini bekler. Çalışma arkadaşlarının önünde övgü dolu sözler duymayı bekler.
- Herkesi motive eden şey aynı değildir. Çalışanlara ve denetçilere kendilerine motive edici şeyleri önemli gördüklerine göre sıralamaları istenmiştir. Çıkan sonuca göre; çalışanlar işin yapılmasına karşılık olarak övülmeyi, birinci sıraya koymaktadırlar, fakat aynı motive edici şey yöneticiler tarafından sekizinci sırada yer almaktadır.
- Motivasyon pahalı ya da zor bir şey değil. Tam aksine yaratıcı, eğlenceli ve basit ödüllerdir.
- Sembolik ve duygusal değeri olan ödüller çalışanları çok daha fazla motive etmektedir.
- Çalışanlar performansa bağlı olarak sunulan teşviklerden daha çok motive olmaktadır.
- Yöneticiler genel olarak çalışanların motivasyonu önemsememektedirler. Sonradan önemsemeye başladıklarında ise geç kalmış olurlar.
- Var olan davranışı ya da kişilerin mevcut performansını korumak, her şeye tekrardan başlamaktan çok daha kolaydır.
- Çalışanların becerilerini geliştirilmesi konusunda ne kadar imkan sunulursa, çalışanlarda o doğrultuda becerilerini geliştirir ve işletmeye olan bağlılığı artar.

4.3. Motivasyon Araçları

Önem dereceleri bireye ve işletmeye göre değişmekte olan motivasyon araçları; güvenlik, yükselme imkanları, gelir, güç kazandırma, özel hayata saygı, işin çekici olması, kararlara katılım sağlama imkanı, statü, iş değiştirme, adaletli ve süregelen bir disiplin, iş zenginleştirme, iş genişletme olarak belirtilebilir (Ağırbaş vd. , 2005: 332).

Kişileri bir işletmede çalışmasını sağlayacak durumlar hem kişilere hem de işletmelerden beklentilerine göre değişiklik gösterebilir. Çalışanların motivasyonunu sağlayacak olan şartların bilinmesi, çalışanın davranışlarının dikkatli ve doğru değerlendirilmesi, çalışanların hakkında kesin bilgiler edinilmesi açısından oldukça kıymetlidir. Bu sebeple işverenlerin çalışanların bu durumlarını iyi analiz ederek çıkan değerlendirme sonuçlarına göre maddi ve motivasyon araçlarını geliştirip değiştirmeleri gerekmektedir. Çünkü çalışanların memnuniyeti ve motivasyonu sağlanması beraberinde çalışanların işlerini severek yapmasına, müşterilere daha samimi ve güler yüzlü davranmasına ve sonuç olarak da müşteri memnuniyetinde artış meydana gelmesine neden olmaktadır (İnce ve Gençay, 2017: 115-116). Çalışanların iyi bir hizmet kalitesi sunabilmeleri için işverenlerin yeterli iş doyumunu sağlayarak, devamlılığını getirmesi gerekmektedir. İşverenlerin çalışanların maddi beklentilerinin yanında onları işletmeye ve işe bağlayacak, işi zevkli kılacak olan moral ihtiyaçlarının da karşılanması gerekmektedir (Akçağaç ve Özdemir, 2005: 167). Kişilerin motivasyonunu biyolojik, sosyal ve fizyolojik ihtiyaçlar belirlemektedir. Her çalışanın ihtiyaçları farklı olduğundan bir çalışan için motivasyon aracı olan durum diğer çalışan için motivasyon aracı olmayabilir (Şenol, 2010: 70). Her çalışanın farklı ihtiyaçları, farklı psikolojik durumları vardır. Bu sebeple motivasyon araçları seçilirken çalışanların bireysel farklılıklarına dikkat edilerek bir tercih yapılmalıdır (Çiçek, 2005: 31-32). Timreck'in 2002 yılında ele aldığı çalışmasında; tanınma, terfi alma, başarıyı hissetme ve sorumluluk gibi faktörlerin çalışanları motive edici faktörler olduğunu belirtmektedir (Azar ve Shafiqhi, 2013: 434).



Şekil 9. Motivasyonu Belirleyen Faktörler

Kaynak: Greary, 2005: 24

Motivasyon araçlarının en iyi şekilde tespit edilebilmesi için çalışanın doğru analiz edilip anlaşılması gerekir. Eğer ihtiyaçlar doğru tespit edilirse ihtiyaca yönelik motivasyon aracının seçimi de kolaylaşır. Sonuç olarak da motivasyon araçlarının çalışan üzerindeki etkisi iyi sonuçlanır. Fakat doğru motivasyon aracı seçilmez ise motivasyon araçlarının çalışan üzerindeki etkisi olumlu olmayabilir.

Motivasyon araçlarının çalışanlar üzerindeki psikolojik olumlu etkileri şu şekildedir (Şenol, 2010: 71); Çalışanlara kendilerini daha sağlıklı hissettirerek, özgüven kazandırır. Çalışanlar arasındaki güven, paylaşma ve arkadaşlık duygularını yaşatarak ekip ruhunu besler. Biz olma duygusunu aşılır ve işletmeye olan sadakatin artmasını sağlar. Zaman kaybına engel olur ve israfın azalmasına yardımcı olur. İşletmedeki çalışanlar arasında gruplaşmayı, ayrıştırılmayı ve çatışmaları ortadan kaldırır. Çalışanın ihtiyaçlarına cevap veren bir motivasyon aracı işletme ile çalışanın arasındaki bağı güçlendirir, bütünlük sağlar ve örgüt iklimini oluşturur.

Motivasyon araçlarının işletme açısından üç tane olumsuz durumu vardır. Bunlar; sabotaj, devamsızlık ve iş gören devir hızı. Çalışanlar açısından motivasyon araçlarının olumsuz psikolojik etkileri; yabancılaşma ve streştir.

Motivasyon araçlarının işletme için olumlu sonuçları şu şekildedir; (<http://www.isguc.org>); Birlik sağlanır ve biz bilinci ile iş kalitesi artar. Ekip çalışması ortaya çıkar. Çalışanların işletmeye ve örgüt kültürüne sadakati artar. Üretim hatalarında azalmalar meydana gelir. Devamsızlık ve işten kaytarmalarda azalmalar meydana gelir. Sosyal ilişkiler güçlenir. Çalışanların işten memnun olmaları müşteri memnuniyetinin oluşmasına ve beraberinde de karlılığın artmasına neden olur.

Motivasyon araçları üç başlık altında toplanmaktadır. Bunlar (Özdaşlı, 2017: 33);

- Ekonomik araçlar
- Psiko- sosyal araçlar
- Örgütsel ve yönetsel araçlar

4.3.1. Ekonomik Araçlar

Bireylerin çalışmasının en temel sebebi yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli ücrete sahip olma çabasıdır. Bu sebeple ekonomik motivasyon araçları; elden edilmiş başarılarından kaynaklı prim ve kâra katılma gibi maddi ödüller, ücret, emeklilik ve sosyal güvenlik planları, şeklindedir. Ekonomik motivasyon araçlarını sağlarken aynı zamanda çalışanların mutlu olmasını sağlayacak bir çalışma atmosferi oluşturmak yöneticilerin amaçlarından biridir. Her çalışana mutlu eden çalışma ortamı farklı olabilir. Bu yüzden işverenler her çalışanın bireysel yapısına göre motivasyon araçlarından yararlanmalıdırlar (Barutçu ve Sezgin, 2012: 91).

Ücret; çalışanın bir işyerinde çalışmanın karşılığı olarak aldığı maddi bir karşılıktır. Ücret kişilerin maddi yönden hayatını devam ettirebilmeleri için gereklidir, aynı zamanda çalışanın işyerinde göstermiş olduğu performans sonucunda aldığı bedeldir (Bakırcan, 2017: 36). Ücret iyi bir dışsal motivasyon aracı olmasına rağmen iyi bir ücret politikası oluşturulmaz ise çalışanlar ve işyeri sıkıntıya girebilir. Çünkü çalışanın işten ayrılmasına engel olmak için sürekli ücret artışında bulunmak ilk etapta çalışana mutlu edebilir. Fakat bir süre sonra çalışandaki bu sürekli ücret artışı alışkanlık haline dönüşeceği için işletmeyi ekonomik açıdan kötü etkilemeye başlar (Ökmen,2017: 23- 24). Bu yüzden ücret artışlarının

hangi aşamada verim sağlayacağını bilmek ve ücret artışlarına ona göre başvurmak gerekmektedir (Kaş, 2012: 29). İyi bir ücret politikasında doğru olan, aynı işi yapan çalışanların aldıkları ücret miktarında hakkaniyetli bir ücret dağılımının yapılmasıdır (Şenol: 2010: 77).

Çalışanları işe teşvik etme ve işi daha iyi yerine getirmeleri için ekstra verilen ücrete teşvik primi denir. Prim usulü çalışılan işletmelerde bu sistem çalışanı teşvikte edebilir, personelin motivasyonunun da azalmaya da neden olabilir. Bu sebeple performansların iyi değerlendirilmesi, prim verilecek zamanın belirlenmesi, hangi pozisyonlara prim uygulanacağı gibi konulara dikkat edilmelidir. Prim sisteminde kriterlerin belirlenmesi ve adil olunması oldukça önemlidir. Çünkü adil olmayan prim sistemi çalışan kişilerde motivasyon kaybına neden olmaktadır (Gümüş 2012: 27).

Şirketin toplam kârına katılma işletmede ki çalışanların normalden daha istekli ve verimli çalışmalarını sağlayarak onları motive eder. Çünkü dönem somuna toplanan kârın bir bölümü personele dağıtılır. Bu durumun farkında olan çalışanlar normalden daha çok gayret gösterirler ve işyerine olan bağlılıkları artar. Az çalışan personelde çok çalışan personelde bu durumdan yararlandığı için bu durumun da doğru yönetilmesi gerekmektedir.

İşletmelerin kendi imkanları doğrultusunda sunduğu imkanlar (sosyal haklar, eğitim bursu, kreş, kira, ulaşım desteği vb.) çalışanın hem iş hem de yaşam kalitesini arttıran motivasyon aracıdır. Aynı şekilde emeklilik, kaza, ölüm, hastalık, yaşlılık gibi nedenlerden dolayı çalışanlarını geleceğe dair güvence altına almak çalışanlar için motivasyon kaynağıdır. Çalıştığı işyerinde kendini güvende hisseden, sosyal haklarından faydalanabilen çalışanların çalıştıkları kuruma karşı bağlılığı artar ve iş değişikliği yapmayı düşünmezler (Uğur, 2020: 16).

4.3.2. Psiko - Sosyal Araçlar

Psiko-sosyal araçları; çalışanlara sunulan sosyal haklar, çalışana takdir ve teşekkür etme, çalışanın işini severek yapması, işletmenin bünyesindeki çalışanlara değer vermesi, onların özel hayatlarına saygı duyması, işletmenin çalışanına bir statü sağlaması yönünden oldukça önemlidir.

Çalışana terfi imkanının verilmesi, eğitim olanaklarından faydalandırılması, yetki ve sorumlulukların verilmesi, çalışanların istediği bilgiye rahatlıkla ulaşabilmesi, hem çalışanlar ile hem de yöneticiler ile iyi ilişkilerin kurulabilmesi oldukça önemlidir.

Çalışanların işlerini yerine getirirken gerekli olan araç ve gereçlerin bulunması, çalışma saatleri ve izin durumları çalışanların motivasyonu etkileyen diğer araçlardır (Barutçu ve Sezgin, 2012: 91-92). Bağımsız çalışabilme, çalışanların gerekli durumlarda inisiyatif kullanabilmesi, çalışanlarda benlik duygusunun oluşmasında ve kişisel gelişimlerinin gelişim göstermesi açısından oldukça önemlidir. Kişiler özgür bir şekilde gelişimini tamamladığı zaman, kendisini örgütün bir üyesi olarak görür. Bir şeyler yapma gücünü kendinde bulur ve örgüt içinde kendini değerli bir eleman olarak tanımlar. İşyerinde bağımsızlık kişilerin doğasında olan bir istektir. Çünkü baskı altında çalışmak çalışanların istemediği bir durumdur. Çalışanlar her zaman işlerine karışılmasından ve emir almaktan hoşlanmazlar. Katı kuralların olduğu, sert yönetim biçiminin hakim olduğu işletmelerde kişiler çalışmak istememektedirler. Bağımsızlık sürecinde başarıya ulaşabilmesi için çalışanların performans artışı ödüllendirilmeli, çalışanların işin tüm süreçlerine hakim olup sorumluluk alabilmeleri için gerekli eğitimler çalışana verilmelidir (Selen, 2009: 50-51).

4.3.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar

Yönetimin görevlerin biri de, işletmenin amaçları ile çalışanların amaçları arasında uyumu sağlamaktır. Eğer uyum sağlanır, bir amaç birliği, bütünlük oluşursa bu durumdan hem işletme hem de çalışan kazançlı çıkmaktadır. Çalışanlara eğitim ve yükselme fırsatlarının verilmesi oldukça motive eden diğer bir unsurdur. Örgütsel ve yönetimsel motive araçlarından bir diğeri de karara katılımıdır. Çalışanlar alınacak bir kararda kendisinin de fikrinin alınmasından mutlu olur ve kendisine, fikirlerine saygı duyulduğunu düşünür. Çalışanlarında fikrinin alındığı işletmelerde, çalışanlar birileri ya da birisi için çalışmaktan çok, birlikte çalışıyoruz duygusunu yaşamaktadırlar. Birlikte alınan kararların uygulanıp hayata geçirilmesi de daha kolay olmaktadır (Karaca, 2016: 12- 13).

Yetki devri çalışanlar üzerinde oldukça etkili olan motivasyon araçlarından bir diğeri de yetki devridir. Yetki devrinde bireyler kendilerine değer verildiğini, önemli olduğunu hisseder. Yetki devredilir, fakat sorumluluk paylaşılır (Karaman, 2010: 134). Gününün büyük bir kısmını işyerinde geçiren çalışanlar, sıkı ve katı kuralları olan bir işyerinde çalışmak istememektedirler. Kişilerin aile hayatı ile iş yaşamı arasında bir tercihte bulunma durumuna gelmemesi gerekmektedir. Bireysel ihtiyaçların çalışanların işyerindeki konsantrasyonunu bozmasına ve işe olan ilgilerinin dağılmasına izin vermemek yönetimdeki kişilerin elindedir.

Çalışma saatlerinin kişilere göre ayarlanması, ihtiyaç anında çocukların işe getirilmesine izin verilmesi, eğer imkanlar el veriyorsa evden çalışma teklifinin sunulması çalışanların kendilerine değer verildiğini hissetmelerini sağlayarak, motivasyonun artmasına neden olacaktır (Selen, 2009: 64). Çalışanın motivasyonu arttıran bir diğer unsurda kişinin kendi sevdiği ve istediği işi yapabilmesidir. Bu durumun sağlanabilmesi için işe alımlar gerçekleştirilirken, uygun adayların uygun pozisyonlara işe alınması gereklidir. Ayrıca işletmenin fiziki şartları da çalışanın motivasyonunu yükseltecek şekilde olmalıdır (Balta, 2007: 86).

Motivasyon içsel ve dışsal motivasyon olarak ikiye ayrılmaktadır. İçsel motivasyon; kişiyi eyleme geçiren ve doyum sağlandığında durulan bir güçtür. Bu güç kişinin içinden gelmektedir ve kişi kendi kendini motive etmektedir (Selen, 2009: 44). Çalışanlar işlerini sevmiyor, önemsemiyor, mecburiyetten çalışıyor ise içsel motivasyon büyük oranda düşebilir. Çalışanın yapmış olduğu işe inanabilmesi için, ilk olarak etrafındakilerin inanmış olması ve çalışanın bunu hissetmesi gerekmektedir. Bireylerin yaptığı işi önemseyip, sevmeleri onların içsel motivasyonunu artıracaktır (Wong ve Ladkin, 2008: 428).

4.4. Dışsal Motivasyon Kavramı ve Önemi

Dışsal motivasyon, bireylerin dışarıdan gelen etkiler ile motive olmalarına yardımcı olur. Dış motivasyonun uzun soluklu olması bireyin kendisini devamlı olarak mutlu hissetmesine imkan sağlar. Dışsal motivasyon etkenleri çok olduğunda, kişi kendisini içsel olarak motive etmekte zorlanabilir. Dış motivasyonun aracının sona ermesi kişinin performansının düşmesine, kendisini kötü hissetmesine ve mutsuz olmasına neden olabilir (Şener, 2021: 11). Yapılan işin karşılığı olarak herhangi bir şey elde ediliyorsa bu dışsal motivasyondur. Ücret, itibar, mevki dışsal ödüllerdir (Murphy ve Alexander, 2000: 35).

Parasal teşvikler, amaca ulaşmadaki bağlılığı arttırmak için kullanılan uygulanabilir sonuçlardandır. Bu durumla beraber durumsal faktörlerde yer almaktadır. Bahsedilen faktörlerden ilki, teşviğin miktarıdır. Kısaca ne kadar çok para o kadar çok bağlılık kazandırmaktadır. İkinci ise, amaçların ve teşviklerin ne tür bir etkileşimde bulunduğudur. Amacın zor olduğu bir durumda, kişilere amaca ulaştığında bir ödeme yapılacağı söylendiğinde, bu durum kişilerin performansını kötü etkileyebilir. Kişi ödülü elde edemeyeceğini düşündüğünde bu durum onun bireysel etkinliğini, performansını ve amacını olumsuz etkileyecektir. Bu durumun aksine, verilen görev çok zor değilse ya da görev zor

bile olsa kişiye göstermiş olduğu çaba ve performans kadar ödeme yapılacağı söylendiğinde, kişilerin performansında ya da etkinliklerinde bir düşüş olmamaktadır (Locke ve Latham, 2002: 705 -717).

Yapılan bazı araştırmalar dışsal motivasyon araçlarını sosyal motivasyon araçları ve örgütsel motivasyon araçları şeklinde ikiye ayırmışlardır. Sosyal motivasyon araçları; yardımseverlik, çalışma ortamı, dostluk örgüt üyeleri arasındaki ilişki şeklindedir. Örgütsel motivasyon araçları ise ücret, ikramiye, iş güvencesi, terfi gibi araçlardır. Dışsal motivasyon araçları çalışanların verimliliğini ve performansını arttırmada etkilidir.(Ökmen, 2017: 23). Dışsal motivasyon kişileri işletmeye çekmek, işte tutmak, iş görenleri terfi almaya teşvik etmek için oldukça gereklidir. Ek gelir ve terfi imkanları gibi fırsatlar çalışanların yeni hedeflere ulaşması için teşvik edicidir (Garipoğlu ve Uğur, 2020: 97). Herzberg'in çift faktör teorisine göre, içsel motivasyon araçları, bireyin çalışması için motivasyonu sağlamaktadır, dışsal motivasyon araçları ise iş doyumsuzluğunun giderilmesine yardımcı olur. Dışsal motivasyon araçları, kişileri motive etmez fakat motive olmaları için uygun şartları sağlar. Tablo 5'de dışsal motivasyon araçlarının tanımları ve sonuçları açıklanmıştır.

Tablo 6.

Dışsal Motivasyon Araçları

DIŞSAL MOTIVASYON ARAÇLARI	TANIM	SONUÇ
ÇALIŞMA KOŞULLARI	İşyerin de çalışma ortamı; meydana gelebilecek riskler; çalışanların bağımsızlığı ve inisiyatif kullanabilme seviyesi; çalışma vakitleri; teknolojik imkanlar; iş yapma hızı,	Çalışma şartları kötü olduğunda iş doyumunu düşük olur.
ÜCRETLENDİRME	Çabanın, eğitimin,emeğin ve deneyimin karşılığında gelen adil ücretlendirme politikası.	Yapılan işin karşılığında adil bir ücret dağılımı yapılmaz ise çalışanların motivasyonu düşer.
İŞLETME İMAJI	İşletmenin dışarıya karşı oluşturduğu imaj, saygınlık ve güvenirliliğidir.	İşletme ile kendisini bütünleştiren çalışan, işletmenin amacına göre davranır.
İŞ GÜVENCESİ	İstihdam garantisi vermek,ileriye dönük endişeleri giderir.	Düzenli bir gelirin olması ve işin garanti olması iş doyumunu olumlu yönde etkiler.
TERFİ	İşgörenlerin üst makam ve mertebelere getirilmesi. Bunu yaparkende adaletli yapılması. Tefi olanaklarının çalışanın hem performansına hem de rekabete katkıda bulunması.	İşyerinde terfi alacağını bilmek çalışanları olumlu yönde etkiler. Adil olmayan bir terfi söz konusu olduğunda ise çalışanlar bu durumdan olumsuz etkilenir..
SOSYAL ORTAM	Çalışma arkadaşları ile olan ilişkiler, müşteriler ile ilişkiler, alt-üst iletişimi.	Çalışanların göstermiş oldukları davranışlar, etrafındakilerden aldıkları tepkilere göre değişir. Olumlu tepkiler alanlar davranışı tekrar ederken olumsuz tepkiler alanlar ise davranışa son verirler.
STATÜ SEMBOLLERİ	Kişilere itibar göstermeyi, rütbe düzenini ve hürmet sağlamaktadır.	İşgörenin mevcut statüsünü gösteren semboller kişileri motive etmektedir..

Kaynak: Uğur, 2020: 69

Motivasyon, davranışın neden- sonuç ilişkisi içerisinde meydana gelmesine sebep olan bilinçli bir harita niteliğindedir. Bu bilinçli hal önceliklerin neler olduğu ve davranışın sebeplerinin ortaya konulması açısından duyguları oldukça etkilemektedir (Demirel ve Aydemir, 2018: 2). Motivasyon kişilerde davranışın nedenini oluşturduğu için, iş motivasyonu ve duygular birbiri ile ilişki içerisinde. Duygusal tepkiler kişilerin bir şeyi elde etmesi ya da etmemesi ile ilgilidir (Limon, 2022: 229).

Çalışanların değişikliklere uyum sağlayabilmesi, işyerinde motivasyonlarının yüksek olması, iyi ilişkiler kurabilmeleri için duyguların davranışlar üzerindeki etkilerinin neler olduğunu ve duyguların davranışları nasıl yönlendirdiğini iyi bilmeleri gerekmektedir (Turhan ve Çetinöz, 2018: 274).

4.5. Duygu'nun Tanımı

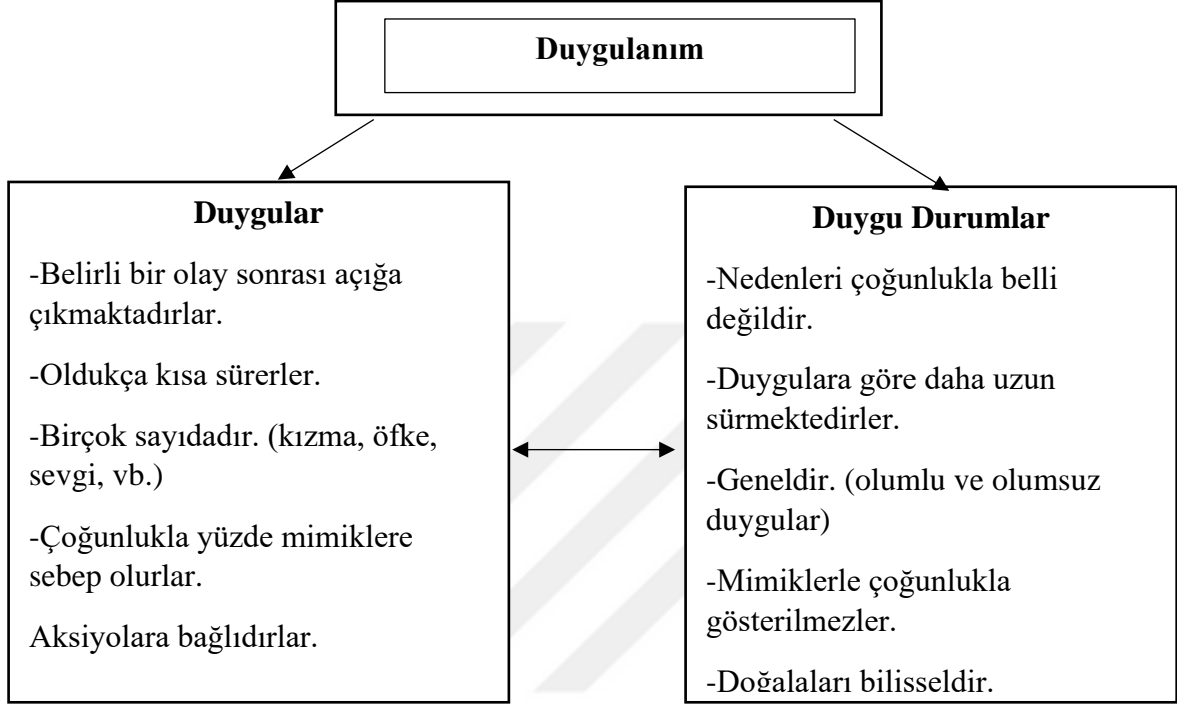
Duygu, “bireyin ruh halinde biyokimyasal veya çevresel etkilerle oluşan karmaşık psikofizyolojik bir değişimdir”. Duygular; tutum ve davranışlarla beraber düşünceleri de etkileyen içsel bir durumdur. Sevildiğini düşünen kişilerde sevinç duygusu, sevilmediğini düşünen kişilerde üzüntü duygusu meydana gelir (<https://acikders.ankara.edu.tr>). Her durumda, duygular doğuştan gelir ve herhangi bir sosyal etkileşim sırasında bazı duygulara maruz kalınabilir (Herrando ve Constantinides: 2021: 1).

Duygularımız akıl ile kalbin birbiri ile konuşması, akıl ve kalp arasındaki köprüdür. Duygu ve düşünceler birbiri ile bağlantılıdır. Duygular düşünceleri düşüncelerde duyguları meydana çıkarır. Aynı zamanda duygular, hafızanın mevcut gücünü de etkilemekte oldukça önemlidir. Duygu; tutku ve heyecanlarımızın, sevgi ve aşk gibi içgüdüsel hallerimizin, duyduğumuz her şeyin tamamı olarak tanımlanabilir (Liman Kaban, 2014: 26). Duygu, kişinin iç ve dış çevresindeki uyaranların, kişi üzerinde keder ya da mutluluk şeklinde izlenimler yaratmasıdır. Goleman'a göre kişiler duygularını bazen duygulara dökerek, genellikle başka ipuçları vermektedirler. Etrafımızdaki kişilerin ne hissettiğini anlayabilmek için, onların mimiklerini, yüz ifadelerini, ses tonunu ve jestlerini iyi analiz yapmak gerekmektedir (Demir, 2021: 183).

Duygulanım, kişilerin yaşadığı çeşitli duygu ve duygu durumlarını kapsayan oldukça geniş bir terimdir. Duygular direkt olarak bir kişi ya da bir şeye yönlendirdiğimiz çok güçlü hislerdir. Duygu durumunda ise sürekli olmasa da çoğunlukla içinde bulunduğumuz durumdan tamamen bağımsız yaşanan ruh halidir ve bu durum duygularımızı olduğundan daha güçlü hale getirir (Robbins ve Judge, 2017: 100-101).

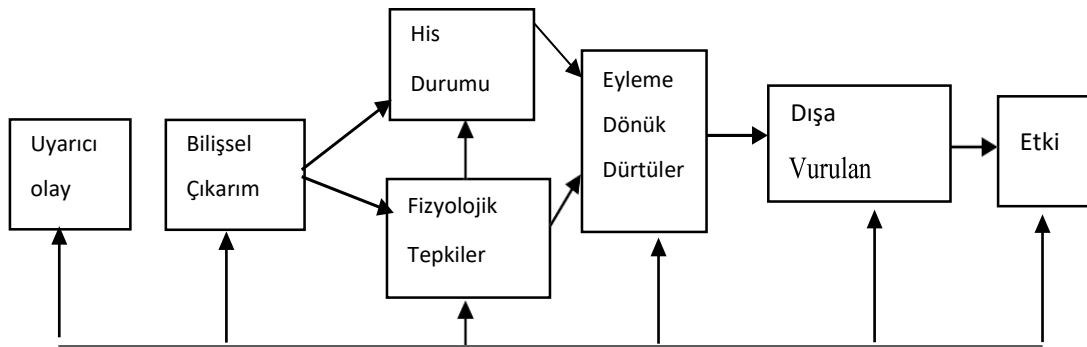
Tablo 7.

Duygulanım, Duygular ve Duygu Durumları



Kaynak: Robbins ve Judge, 2017: 101

Tablo 7’de göstermiş olduğu gibi duygular ve duygularınımları birbiri ile ilişkilidirler ve birbirlerini etkileme ihtimalleri vardır. Öfke, kızgınlık gibi duygu durumaları kişilerin yüzünden anlaşılma ihtimali oldukça yüksektir. Duygular direkt eyleme geçmemize sebep olmaktadır. Fakat duygu durumları ise bir olay karşısında üzerinde düşünmemizi sağlarlar.



Şekil 10. Duyguların Oluşum Süreci

Kaynak: Soyumert, 2021: 6

Duygu, belirli bir uyarıcıya maruz kaldığında içsel olarak meydana gelen ve davranışsal tepkilerin oluşmasında etkili bir histir. Duygu oluşum sürecinin başlayabilmesi için ilk olarak bir uyarıcının olması gerekmektedir. Sonraki aşamada ise bu uyarıcının fark edilmesi, algılanması, kodlanması gerekir. Son aşama olarak da tepki meydana gelmektedir. Duygu, tüm bu süreçlerde davranışlarda meydana gelen bedensel ve zihinsel değişimleri ifade etmektedir (Soyumert, 2021: 6).

4.6. Duyguların İşlevleri

Geçmişten bugüne duygularımız yaşamımızı düzenlemede önemli bir yere sahiptir. Duygularımız sayesinde bazen sorunlar ile başa çıkılabiliriz bazense yepyeni kararlar alabiliriz. Hiçbir duygu tesadüfi değildir. Organlarımız gibi duygularımızın da belli başlı işlevleri bulunmaktadır. Duyguların işlevi, kişileri doğaya ve topluma uyum sağlayabilir hale getirebilmesidir. Bu şekilde, kişiler yaşamını devam ettirip, hayatta kalabilirler. İnsanın yaşamını sürdürebilmesi, var olma hissini arttırabilmesi ve motivasyonunu sağlayabilmesi için duygulara ihtiyacı vardır. Olaylar karşısında tehlikeli alanları belirlemek, eyleme geçmek, olayları değerlendirebilmek, kişiler ile etkileşim halinde olabilmek duygularımızın işlevlerindedir (Liman Kaban, 2014: 28).

Duygular kişileri harekete geçiren dürtülerdir. Kişinin her duygusunun bir rolü vardır. Her bir duygu bedeni farklı tepkiler vermeye hazırlar. Bedenin vereceği tepkiler kişilerin deyimleri ve mevcut kültürleri ile şekillenir. Duygular aynıdır fakat kültür, statü, cinsiyet, yaş, meslek gibi faktörler ile duyguyu ifade ediş şekli değişebilir. Bu durum duygunun iletişimde farklılığa neden olmaktadır.

Duygular insanı etkisi altına almaktadır. Duygular karşıdaki kişilerin davranışlarının şekillenmesinde önemli bir yere sahiptir (Akçay ve Çoruk, 2012: 6). Duyguların birçok boyutta işlevleri bulunmaktadır. Bunlar (Çeçen, 2002: 167-168);

- Duygular uyumu sağlamaya yöneliktir.
- Duygular, hedefe ulaşmada, gerekli olan davranışların gerçekleşmesi için motivasyon sağlar.
- Duygular davranış tarzları hakkında bilgi verir. Duygular ile davranışlar arasında bir bağlantı vardır.

- Duygular kişinin ihtiyaçlarını karşılama sırasında kişiye gerekli güdüleme işlemini yapmaktadır.
- Duyguların hayatı koruma ile ilgili işlevlerinden dolayı tüm sistem üzerinde zorlayıcı bir etkisi vardır. Örneğin, kişiler öfkelenildiğinde rasyonel bir kararın üstesinden gelebilir. Bir kişi karşısındaki bireyi çekici bulduğunda, mevcut tehlikeleri mantıksal biçimde değerlendirmemeye başlar.
- Her bir duygunun karşılığını yansıtan yüz ifadeleri, fizyolojik tepkiler gibi motor oluşumları vardır.
- Duygular en önemli iletişim aracıdır. Duygular kişinin hareketini belirleyen, etrafındakilerin duygusal tepkilerini okuyabilen, diğer kişileri uyaran sistemler ile bir bütün halindedir.
- Duygular kişilerin kendilerini ifade etmenin bir yoludur. Kişiler duygular aracılığı ile bilgiyi çok kolay ve ekonomik bir şekilde sağlayabilirler. Duygusal deneyim, bir şeyleri öz ve anlaşılır bir şekilde ifade etmenin en kolay yoludur.
- Duygusal şekil, yeni tecrübeler yaşadıkça sürekli olarak değişir, çoğalır.

4.7. Örgütlerde Duygu Kavramı

Duygular kişinin hem kendisi ile ilgilidir, hem de çevresi ile etkileşimde bulunduğundan çevresel faktörlerde etkilidir. Kişi çevresindeki olup bitenden iyi veya kötü olarak etkilenebilir ya da etkileyebilir. Duyguların kişilerin davranışlarını etkilemesi nedeniyle, iş hayatındaki önemi ve etkilerini biliyor olmak işletmeler için oldukça önemli ve faydalıdır (Acaray ve Günsel, 2017: 85).

Duygular kişilerin sosyal yaşamını düzene sokarken, çalışma yaşamında kişilerin moralini, performansını ve motivasyonunu iyi ve ya kötü yönde etkileyebilir. 1980' li yıllardan sonraki dönemlerde, duyguların önemsenmesi ve duyguların iş yaşamında önemli bir yer edinmesi, kişilerin iş hayatındaki rolü, yüz ifadeleri, kendini ifade ediş şekli ile kendini göstermesi gibi konular giderek artış göstermiştir (Limon, 2022: 227).

Duygular, ortaya çıktığı çevreden bağımsız değildir. Günümüzde en güçlü duygusal anların yaşandığı, farklı duyguların hissedildiği yer çalışma ortamıdır. İnsanın ön planda olduğu çalışma hayatında, duyguların yoğunluğu oldukça fazladır. Çalışma hayatı

duygulardan ayrı değerlendirilemez. Çalışma ortamındaki çalışanlardan duygularını kontrol etmeleri ve onları yönlendirmeleri beklenmektedir. Fakat duygu yönetimi sadece çalışanlar ile ilgili bir konu değil, aynı zamanda örgütün duygusal iklimini de ilgilendiren bir durumdur. Bir işletmenin temel amacı; işletmedeki olumlu duyguları artırıp, olumsuz duyguları ise azaltmaktır. İşletmenin bunu yapmasındaki amaç örgüt içindeki etkililiği ve iş doyumunu arttırmaktır (Akçay ve Çoruk, 2012: 4). İşletmelerde duygusal süreç iyi yönetilerek, hizmetteki etkiyi olumlu hale getirmek, beraberinde verimlilik ve motivasyonu arttırmak amaçlanmaktadır. Duygular kişinin hayata bakış açısını, performansı, moralini olumlu ve olumsuz yönde etkileyebilir. Bu sebeple duygu yönetimi kişi için önemlidir ve iyi yönetilebiliyorsa çalışanın performansını ve moralini yükseltebilir (Demir, 2021: 182).

Çalışanların, çalıştıkları ortamda değişim gösteren şartlara ve örgüt yapılarına alışabilmeleri, çalıştıkları yerden memnun olabilmeleri, değişimi takip edebilmeleri, işine ait hissedebilmeleri ve duygusal anlamda doyunluğa ulaşabilmeleri için; çalışanların, duygularını tanımaları, duyguların nasıl davranışa yön verdiğini bilmeleri ve duygularını yönetebilmeleri gerekmektedir. Bu sebeple duygular oldukça önemlidir (Soyumert, 2021: 18). İşletmedeki duygular ve duygular ile karşı karşıya gelindiğinde çalışanlarda ortaya çıkabilecek davranışsal sonuçlar Tablo 6'da açıklanmaktadır.

Tablo 8.

Örgütteki Duygular ve Çalışan Davranışı Arasındaki İlişki

İşletmelerde Var Olan Duygular	Davranışsal Sonuçları
Uzüntü, kızgınlık, nefret	Geri çekilme, işten kaçma, düşük motivasyon
Ozgüven	Yenilik yapma, sınırları genişletme
Mutluluk, güvenli hissetme	İşe karşı sorumluluk, etkili dinleme, işe önem verme

Kaynak: Töremen ve Çankaya, 2008: 41.

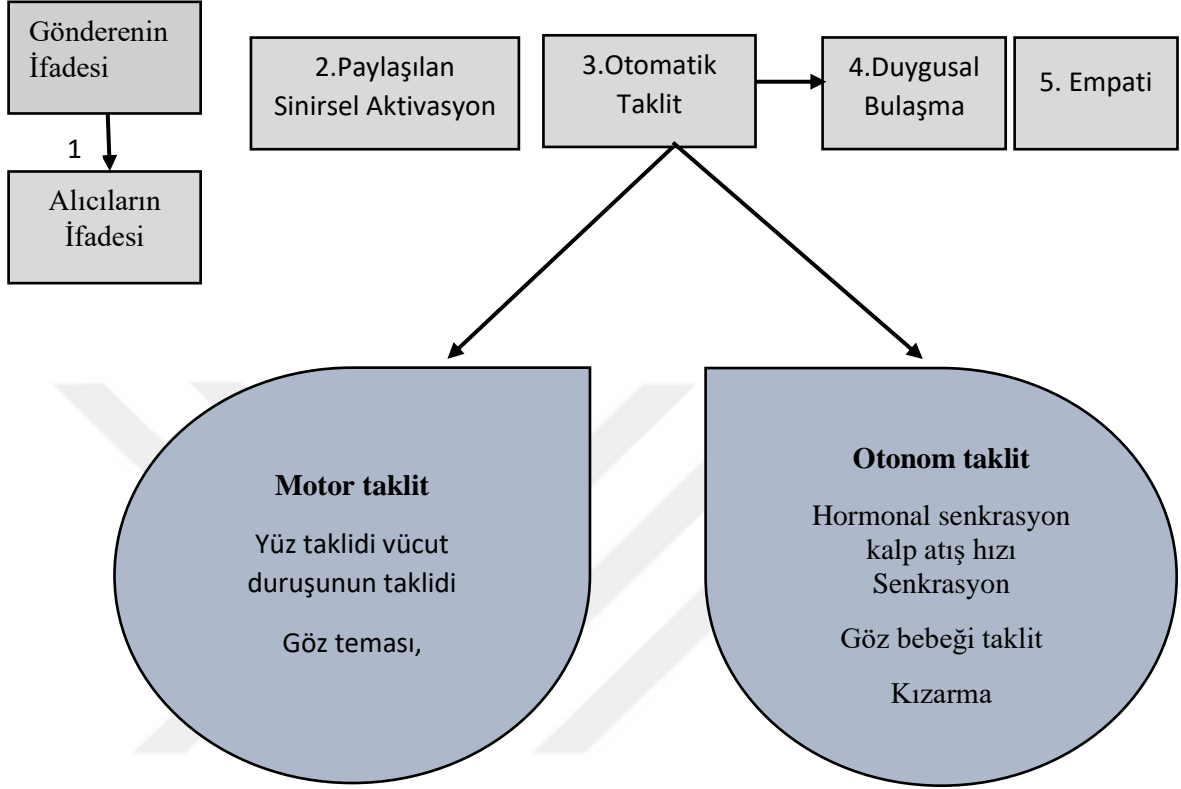
Çalışma yaşamında kıskançlık, sevgi, öfke, korku, nefret gibi duygular hissedilmektedir (Seçer, 2005: 817). Duygular pozitif ve negatif duygular olarak ikiye ayrılmaktadır. Pozitif yani olumlu duygular kişinin motivasyonunu arttıran ve etkileyen duygulardır. Negatif duygular ise kişide isteksizlik yaratır ve kişinin performansının kötü etkilenmesine sebep olur (Andireş, 2009: 21). İşletmelerde var olan olumsuz duygular ile çalışan işten kaçmaya başlar, motivasyonu düşer.

Olumlu duygular sayesinde, çalışanın işe verdiği önem artmakta, sorumluluk almakta ve yeniliklere açık olmaktadır (Töremen ve Çankaya, 2008: 41).

4.8. Duygusal Bulaşma

Duygusal bulaşma; kişinin, karşısındaki kişinin ses tonunu, tavrını, hareketlerini bilerek ya da farkında olmadan taklit etmeye çalışmasıdır. Duygusal bulaşma iki şekilde gerçekleşir: duygusal taklit ve sosyal değerlendirme. Duygusal taklitte birey karşısındakinin duygularını direkt olarak taklit ederek tekrar eder. Duygusal bulaşma istemsizce bilinçaltında gerçekleşmektedir (Demirkaya ve Sönmez, 2020: 803). Sosyal değerlendirmede birey karşısındaki kişinin duygularını belli bir süzgeçten geçirdikten sonra bilinçli olarak taklide başlar. Kısaca insan duyguları, etrafında bulunan insanların duygularıyla benzerlik göstermektedir. (Deng ve Hu, 2018: 8). Sevinçli ya da depresif bir ruh halindeyken, genellikle bu ruh halini başkalarına iletiriz. Kişiler olumlu ya da olumsuz bir ruh hali içindeki insanlarla vakit geçirdiğinde, onların duygu durumlarını “yakalamayı” deneyimlemiş olabilirler. Bu duygu verme ve yakalama kişilere o kadar tanıdık gelebilir ki, bunu doğal karşılarlar. Duygusal bulaşma başkalarıyla etkileşimlerde o kadar doğal bir şekilde meydana gelen bir süreçtir ki, oluşumu veya etkileri neredeyse hiç fark edilmemektedir (Arakawa, 2012: 1).

Duygusal bulaşma, bir kişi veya grubun, duygu durumlarının ve davranışsal tutumların bilinçli veya bilinçsiz olarak uyarılması yoluyla başka bir kişi veya grubun duygu veya davranışlarını etkileme sürecidir (Elfenbein, 2014: 3).



Şekil 11. Duygusal Bulaşmanın Oluşumu

Kaynak: Soyumert, 2021: 22

Örgütsel psikolojide de duygusal bulaşma geniş kapsamlı bir öneme sahiptir. Örneğin, meslektaşlar birbirlerine olumlu ve olumsuz duygular "bulaştırırlar" ve bu da birlikte yürüttükleri işbirlikçi çalışmanın kalitesini doğrudan etkiler. Duygusal bulaşmanın performans üzerindeki etkisi bulunmaktadır. Özellikle birbirine bağlı, koordineli ve iletişim halindeki çalışanlar için bu etki oldukça güçlüdür (Barsade, 2002: 645). Biri bize gülümsediğinde, diğer kişinin duygularıyla uyum sağlamak için doğal tepkimiz gülümsemektir. İçgüdüsel olarak, insanlar etkileşimler sırasında algıladıkları duygusal durumlarla uyum sağlama eğilimindedirler (Herrando ve Constantinides, 2021: 1). Duygusal bulaşmanın 3 ana önermesi vardır. Bunlar (Liman Kaban, 2014, 36- 37);

- Karşılıklı diyaloglarda insanlar, genelde karşısındaki iletişim kurduğu kişinin hareketlerini, mimiklerini, seslerini ve etkin davranışlarını eş zamanlı olarak taklit etmektedir.

- Subjektif duygusal tecrübeler her an birbirleri ile etkileşimden kaynaklı olarak geri bildirimden etkilenir.
- İlk iki maddedeki önermelerde kişiler etrafındaki kişilerin duygularını her an yakalama eğilimindedirler.

Duygusal bulaşma; farklı duygu ve genel kabul edilen ruh halinden oluşur, kişiler duygusal bulaşmanın hem kaynağı hem de hedefi olduklarında bilerek veya farkında olmadan ortaya çıkan bir süreçtir, örgütlerde, gruplarda, toplumlarda yer alır ve farklı kişiler tarafından teşvik edilir, kişilerin neler hissettiklerinin yanı sıra, sonrasında da düşüncelerini ve eylemlerini etkileyebilen bir tür sosyal etkidir (Barsade vd., 2018: 138)

Kramer ve ark. (2014: 1) duygusal bulaşmanın yüz yüze etkileşim olmadan da; örneğin, sosyal medyadaki etkileşimler sırasında da gerçekleşebileceğini savunmaktadır. Aynı şekilde sosyal medyadaki yorumları okumanın ve diğer insanların sosyal ağlardaki davranışlarını gözlemlemenin duygusal bulaşmayı tetiklediği kanıtlanmıştır.

4.9. Duygusal Bulaşmanın Boyutları

Duygular olumlu (pozitif) ve olumsuz (negatif) duygular olarak iki alt boyutta toplanmaktadır. Olumlu duygular; mutlu ve sevgi, olumsuz duygular ise; korku, öfke ve üzüntü olarak ele alınmaktadır.

4.9.1. Olumlu Duygular

Olumlu duygu yaşamdan duyulan haz ve keyif olarak tanımlanmaktadır. Olumlu duygular mutluluk ve sevgi gibi kavramları ifade etmektedir (Özer ve Tezer, 2008: 82).

Sevgi, kişileri birbirine yakın kılan görünmez bağ olarak adlandırılan bir duygudur. Sevgi kişinin bir kimseye ya da bir şeye karşı bağlılık göstermesine denir. Duygu öğrenebilen duygusal bir tepkinin ürünüdür. Sevgi kendiliğinden oluşup, yaşanabilen, neşe ve gözyaşları ile ifade edilebilen bir duygudur. Sevgi canlılar için temel ihtiyaçtır.

Mutluluk, kişinin mutlu olabilmesi için iki unsur vardır; İlki kişinin kendini tanıması, duygularını fark etmesi, duygularını ona göre yönlendirebilmesi ve eyleme geçmesidir.

İkincisi, etrafındakiler ile iletişim halinde olup diğerlerinin duygularını fark etmesidir. Doğru iletişim kurmak ve bakış açımız mutluluğu yakalama da önemlidir (Çiçek ve Deniz, 2012: 16-20).

İş yaşamında olumlu duygular, kişinin motivasyonunun artmasına ve işine kendini vererek çalışmasına neden olmaktadır. İşyerindeki çalışanların olumlu duygular içinde olması, işyerinin hedeflerine ulaşması yönünde destekleyici bir rol oynamaktadır. Çalışanların duygularının olumlu olması çalışanların performansı, ürettikleri ürünü ve sundukları hizmeti olumlu yönde etkilemektedir (Demir, 2021: 185).

4.9.2. Olumsuz Duygular

Olumsuz duygular kişilerin kişiler ve toplum ile ilişkisine engel olan hem fiziki hem de psikolojik rahatsızlıklara yol açabilecek olan duygulardır. Olumsuz duygular; korku, öfke üzüntüdür (Kalkan, 2020: 105).

Korku, algılanan bir tehdit ya da tehlike anında hissedilen gerginlik, kuvvetli bir kaçma ve kavga etme dürtüsüdür. Korku, kalp atışının hızlandığı, kasların gerildiği yoğun duyguların yaşandığı bir duygusal uyarıdır (<https://sks.iyte.edu.tr/>).

Öfke, saldırıya uğrama, kısıtlanma, engellenme, tehdit edilme gibi durumlarda hissedilen, öfkenin sebebi olan kişi ve olaya yönelik saldırma ile sonuçlanabilen negatif bir duygudur (<https://erenlerram.meb.k12.tr/>).

Üzüntü, sevilen bir şeyin kaybedilmesi veya istenilen bir şeyden ümidin kesilmesi sonucu ortaya çıkan bir duygudur. Üzüntü bir ruh acısıdır (Akyol, 2015: 12-13).

İşyerinde kişinin yaşamış olduğu olumsuz duygular kişinin performansını, verimliliğini olumsuz yönde etkilemekte, iş gerginliğine ve isteksizliğine neden olmaktadır (Demir, 2021: 185). Olumsuz duygulara sahip kişilerin, olumlu duygulara sahip kişileri etkileme oranı oldukça yüksektir. Bunun sebebi olumsuz duyguların kişileri etkilemekte olumlu duygulardan daha etkili olmasıdır (Doherty vd. , 1995: 365-366). Olumsuz duygular kişide tükenmişlik ve depresyona sebep olmaktadır (Aydemir, 2016: 87).

4.10. Duygusal Bulaşma Türleri

Eski araştırmalarda analiz, hayal gücü ve bilinçli düşünmenin duygusal bulaşmaya dahil olduğu inancı hakimdi. Fakat yeni araştırmalarda bazı duygusal bulaşmaların fark edilmesinin oldukça zor ve otomatik olduğundan bahsedilmektedir (Liman Kaban, 2014: 50).

4.10.1. Örtülü

Duygusal bulaşma bilişsel bulaşmaya göre daha az bilinçli ve kendiliğinden gerçekleşir. Çoğunlukla sözsüz iletişime dayanmaktadır. Örneğin e-posta ile iletişim kurulurken sözsüz iletişim unsurlarını içermemesine karşın, mesajı okuyan kişi e-postayı gönderen kişinin duygularından etkilenmektedir (Hatfield, 1993: 96-99). Mesajlaşma ve sosyal medya ortamları örtük duygusal bulaşmanın en güzel örneğidir. Facebook üzerine yapılan bir araştırmada, kişinin arkadaşlarının yaptığı reklamlardan ve gönderiden kişinin duygu ve ruh halinin etkilendiğini sonucuna varılmıştır. Çevremizdeki kişilerin duygularını okumak basit değildir. Ancak duygular etkileşimde olunan kişilerin duyguları ile sosyal olarak karşılaştırılarak herhangi bir olayda uygun mu? Değil mi? ona göre karar verilmektedir (Soyumert, 2021: 32-33).

Kişiler olumlu ve olumsuz uyarıcıları farklı şekilde cevaplamaktadır. Kişiler olumsuz durumlara karşı çok daha fazla davranışsal ve bilişsel, güçlü ve hızlı duygusal cevaplar vermektedirler. Bu sebeple olumsuz duygular olumlu duygulara göre bizi duygusal olarak etkilemeye daha müsaittir. Diğer önemli olan şey ise enerjidir. Yüksek enerji ile düşük enerji karşı karşıya geldiğinde daima yüksek enerji daha çok dikkat toplar (Schoenewolf, 1990: 49-61).

4.10.2. Açık

Bir kişinin duygudan direkt etkilenmesi ile beraber diğer kişilerinde duygularını etkileyebilmek, bazı şeyleri başarabilmek için kişi tarafından yön verilen bir takım duygular vardır. Diyelim ki bir kişi başka bir kişiyi ikna etmeyi istiyor. Kişi sergilediği coşku ile karşısındaki kişiyi etkileyebilir.

Bilinçli bir şekilde karşımızdaki kişiye duyguları bulaştırmanın diğer bir yolu da ödül vererek ya da tehdit ederek onun duygularını bastırmaktır (Kelly ve Barsade, 2001: 109). Çalışma arkadaşımızın veya işverenimizin heyecanlı, mutlu olması gibi olumlu duygusal etkiler, kişinin düzgün bir iş ahlakına sahip olmasını ve hedefe ulaşmasını destekler (Soyumert, 2021: 32).

4.11. Örgütlerde Duygusal Bulaşma

Örgütlerde duygusal bulaşma düzeyini etkileyen faktörler bireysel, kişilerarası ve bağlamsal faktörler olarak sıralanabilir. Bireysel faktörler açısından, duygusal bulaşmaya özellikle duyarlı olan insanlar, başkalarının duygusal ipuçlarına dikkat eden, kendilerini bağımsız değil de daha çok kişilerarası olarak gören, kendilerini bireyci olmaktan çok sosyal ve kollektif olarak tanımlayan, çoğunlukla çevresindekilerin ifadelerini taklit eden kişilerdir. Bu kişiler özellikle duygusal olarak her şeyin daha farkında ve bilinçli olarak etrafındakilerin duygusal deneyimlerinden daha çok etkilenen kişilerdir (Doherty, Orimito, Singelis, Hatfield ve Hebb, 1995; Doherty, 1997: 356-357). Duygusal farkındalık sadece kişinin kendi duygularının farkına varmasına yol açmaz, aynı zamanda diğer insanların duygularını anlamalarına da yardımcı olur (Aydemir, 2016: 82).

Bu şekilde artış gösteren duygusal farkındalık, duygusal bulaşıcılığın ve duyarlılığın artmasına yol açar. Kendi duygusal ifadeleri ile etkilenmeye yatkın olan insanlar, başkalarının duygusal ifadelerinden de daha kolay etkilenebilmektedir (Doherty, 1997: 367). Genel anlamda içe dönük insanlar, diğer insanların olumlu duygularından daha kolay etkilenirken, dışa dönük insanlar, diğerlerinin olumsuz duygu durumlarından çok fazla etkilenmemektedir. Örgütlerdeki pozitif duygusal bulaşmanın işbirliği yapma, problem çözme ve görevi yerine getirme performansı ile pozitif yönde ilişkisi bulunmaktadır (Hatfield vd. , 1994: 160).

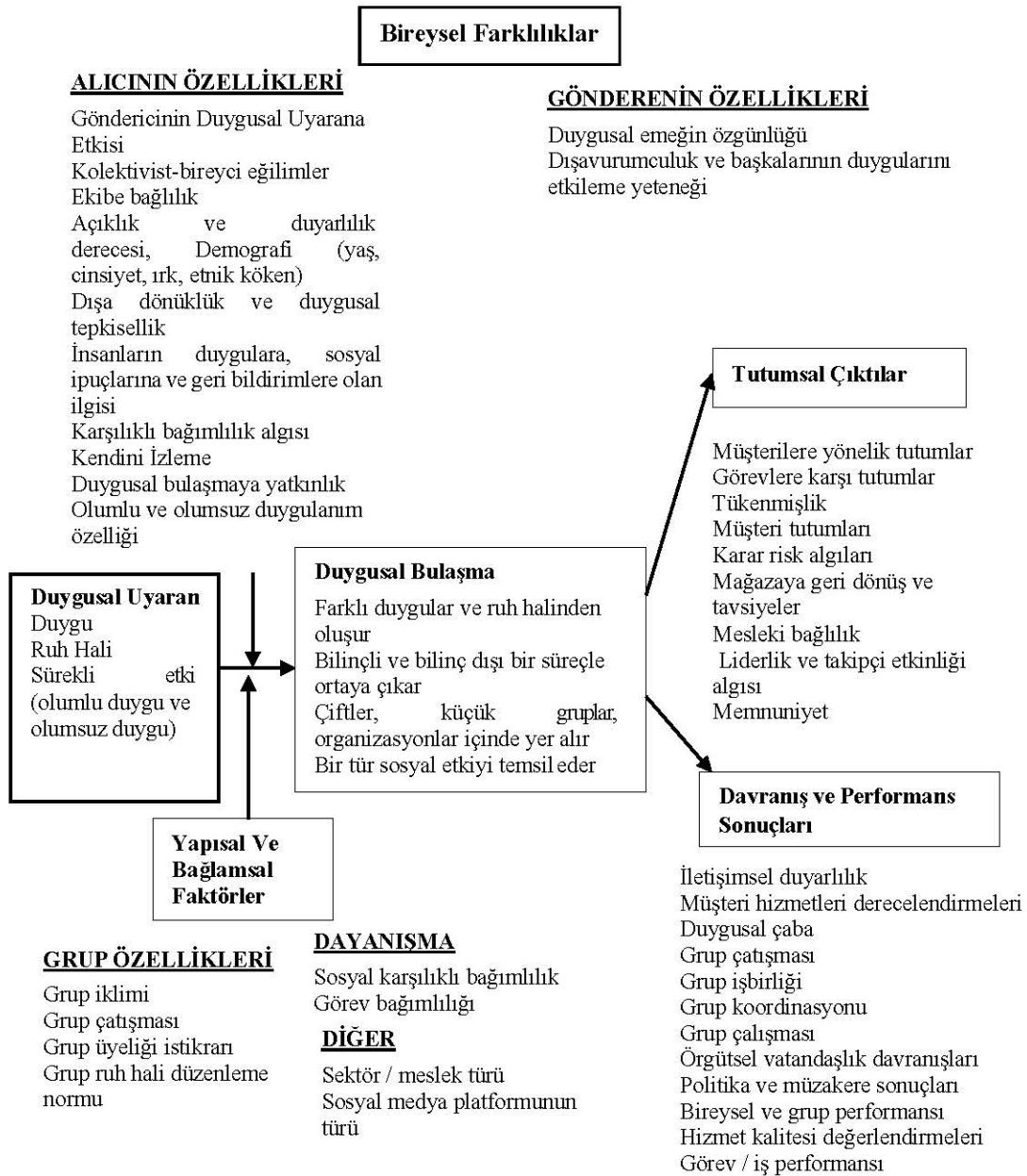
Tetikleyici uyaranlar bir kişiden doğar, bir veya daha fazla kişi üzerinde etkide bulunur (yani onlar tarafından algılanır ve yorumlanır) ve bu bireylerde karşılık gelen tamamlayıcı duygular üretir. Duygusal Bulaşma Ölçeği, insanların genel olarak duyguların yanı sıra neşe ve mutluluk, aşk, korku ve kaygı, öfke, üzüntü ve depresyona karşı duyarlılıklarını değerlendirmek için tasarlanmıştır (Hatfield vd., 2014: 160-161).

İş yerinde kötü duygulara maruz kalan çalışanlarda, duygusal anlamda bir tükenme, duyarsızlaşma, işe bağlılıkta azalma meydana gelmektedir. Örgütsel açıdan duygusal bulaşmanın olduğu durumlarda örgütün genel ruh hali çalışanların ruh halini etkilemekte ve zamanla çalışanların ruh hali ile örgütün ruh hali benzer hale gelmektedir. Duygusal bulaşmanın örgüt içindeki sonuçlarını ele aldığımızda; örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü gibi durumlar ile olumlu bir ilişki içerisinde olduğu, ekip çalışması etkililiğinde önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir (Demirkaya ve Sönmez, 2020: 804). İş yaşamında çalışanlar birbirleriyle mutluluğunu, üzüntüsünü, öfkesini paylaşabilir ve bu duygularda çalışanlar arasında kolayca yayılır (Chen vd. , 2019: 9). İşletmedeki olumlu duyguların bulaşması, işyerindeki çatışmaların azalmasına, performansın artmasına ve işbirliğinin gelişmesine neden olur (Barsade vd. , 2018: 143)

Kişilerin etkileşimi için oldukça önemli olan duygular ve duygusal bulaşma, hem kişilerin davranışlarında hem de işletmelerin işleyişinde önemli etkilere sahiptir. Literatürde oldukça ilgi görmektedir (Tolay, 2021: 291). Leon (1986: 200) araştırmasında kişilerin bilincinin yerini zamanla ortak bir düşüncenin aldığını, aynı düşüncedeki çoğunluğun, duygu ve düşüncelerinin toplumu o yöne doğru ittiğini açıklayarak, duyguların herkese yayıldığını göstermiştir. Doherty (1997: 365) duygusal bulaşmanın bilinçli bir süreç olduğunu, hızlı bir şekilde oluşup yayıldığını ve karşıdaki kişinin de bu duygu durumunu taklit ettiğini açıklamaktadır. Kişilerin duygusal bulaşmaya olan eğilimini ölçümlemek için 15 maddelik duygusal bulaşma ölçeğini oluşturmuştur. Omdahl ve O' Donnell (1999: 1356-1357) sağlık sektörü çalışanları üzerine yapmış olduğu çalışmada, sağlık çalışanlarının yaşadığı, duygusal bulaşma, iletişim duyarlılığı, tükenmişlik, empati yorgunluğu gibi durumların olumsuz duyguların oluşmasına neden olduğunu, bu durumda tükenmişliğe yol açtığını açıklamıştır. Hess ve Blair (2001: 129) çalışmada taklit ve duygusal bulaşmaya ilişkin deliller bulmuş, fakat aracı analizler sonucunda bu iki kavram arasında bir ilişki bulamamıştır.

Sağlık çalışanları üzerine yapılan bir diğer çalışmada, özellikle zor ve olumsuz şartlarda çalışan sağlık çalışanlarının bu duygulardan etkilendiğine ve bu durumda onlarda duygusal tükenmeye, iletişimde yanıt vermeme durumuna ve mesleki bağlılığın azalmasına neden olduğu açıklanmaktadır (Barsade, 2018: 143). Miller ve ark. (1988: 255), sağlık sektörü çalışanlarında duygusal bulaşmanın tükenmişliği nasıl sebep olduğuna dair bir araştırma yapmıştır. Psikiyatri hastanesindeki çalışmada, hastalar ile daha fazla vakit

geçiren hasta bakıcıların ve hemşirelerin, maruz kaldıkları duygusal bulaşma ile zamanla duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve mesleki başarısında azalma olduğunu açıklamıştır. Hastaların olumsuz duyguları özellikle hemşire ve hasta bakıcıları ile paylaşmasından kaynaklı olarak, hemşirelerin ve bakıcıların duygusal bulaşmaya daha yatkın olduklarını açıklamıştır.



Şekil 12. Organizasyonlarda Duygusal Bulaşma Modeli

Kaynak: Barsade ve Coutifaris, 2018: 15

Örgüt içindeki bireyler, kendi duygularını örgüte dahil ederek örgütteki diğer insanlara da bu duyguları aktarmaktadırlar. Bireyin ruh hali, örgütün ruh halini etkilemektedir. Örgüt içindeki bireyler arasında olumlu ve olumsuz duygular çok hızlı bir şekilde yayılmaktadır. Bu durum çalışan bireylerin iş yaşamında vermiş olduğu kararlar üzerinde de etkilidir (Soyumert, 2021: 33).

Pugh'ın (2001: 1026) hizmet sektörü çalışanları üzerine yapılan araştırmada, işyerinde çalışan bireylerin nasıl hissettiğini, hissetmiş oldukları duyguların müşterileri nasıl ve ne yönde etkilediğini, bu duruma müşterilerin nasıl tepki verdiğini, çalışanların örgütü değerlendirirken nasıl tepkiler verdiklerini ortaya çıkarmaktadır. Elde edilen sonuçlarda iyi yönde gelişen insan ilişkilerinin ve olumlu duyguların müşteriye daha fazla mutlu ettiği sonucu elde edilmiştir. Duygusal bulaşmanın müşteri ile direkt bir etkisi olmasa da, müşterilerin hizmet kalite algılarını etkileyeceği belirtilmiştir.

Totterdell ve arkadaşları çalışmaların da, hemşire ve muhasebe meslek gruplarındaki çalışanların ruh halinin neler ile bağlı olduğunu değerlendirerek, kişilerin ruh hali ile çalıştığı ekibin ruh halinin zaman içerisinde benzer ilişkiler olduğuna dair ispatları bulmuşlardır. Çalışmada grubu yeni katılan hemşirelerin, katıldıkları gruptaki kişiler eğer işlerine bağlıysa, iyi bir ekip iklimi varsa, yeni katılan hemşirelerin ekibe daha kolay uyum sağladığını ve ekibin genel ruh halinin onu da etkilediğini açıklanmaktadır. Totterdell 2000 yılındaki çalışmasında ise profesyonel kriket oyuncularını üzerine bir araştırma yapmıştır. Yapılan araştırmada bireysel oyuncuların ruh halleri ile takımların genel mutlu ruh halleri arasında bağlantı olduğunu, oyuncuların bireysel performansını üzerinde de bu olumlu duygunun etkili olduğunu açıklamıştır (Barsade, 2018: 141-142).

Duygusal bulaşma iş süreçlerinden bir tanesidir. İş yaşamında çoğu iş, kişiler ile etkileşim içinde olmayı gerektirmektedir. Sinirli bir müşteri, işten çıkarılma endişesi ile korku içinde yaşayan bir çalışma arkadaşı bu etkileşimlere örnek verilebilir. Bu gibi olumsuz duygular çalışma alanına yayılarak gruptaki tüm çalışan kişileri rahatsız edebilir, moral ve performansını kötü etkileyebilir. Olumlu duygular ise işbirliğini artırabilir. Duygusal bulaşmanın etkisi ile kötü giden bir durum karşısında liderler, çalışanların moralini yükseltmeli, moral ve motivasyonun oluşması için şefkat göstermeyi öğrenmelidirler. Zor zamanlarda çalışanın yanında duran liderler ve yöneticiler olduğu gibi, çalışanlarının üzüntüsünü ve zor anlarını paylaşmayan liderlerde vardır.

Çalışanların duygularını önemseyip, onların duygularını küçümsemeyen liderler her türlü zorluğu çözebilir (Nelson ve Quick, 2013: 130).

4.12. Duygusal Bulaşmanın Olumlu ve Olumsuz Etkileri

Duyguların yaşamımız üzerinde ve etrafımızdaki kişiler ile olan ilişkilerimizde etkisi bulunmaktadır.

Duygusal bulaşmanın olumlu etkileri; Karşılıklı anlayışı artırır, başkaları ile empati kurma ve güven duygusunu oluşturur, davranışların ve fikirlerin uyumuna yardımcı olur, paylaşılan duygular, tavsiyeler başarı ve memnuniyeti artırır (Liman Kaban, 2014: 53). Olumlu duygusal bulaşma çalışanların motivasyonunun artmasında ve çalışanların işlere daha fazla odaklanmalarında etkilidir (Demir, 2021: 184). Olumlu duygusal bulaşma, çalışana iş yerindeki yaşanan zorluklar ile daha kolay mücadele etme ve diğer çalışanlar ile olumlu bir şekilde iletişim kurabilmeyi sağlamaktadır (Soyumert, 2021: 59).

Duygusal bulaşmanın olumsuz etkileri; Öfke, korku ve üzüntü gibi olumsuz duygulara maruz kalmak bu duyguları bireysel olarak yaşamaya neden olmaktadır. Duygusal bulaşma kişiler arası etkili iletişimde engel oluşturmaktadır. Olumsuz duygulara sahip biri ile bir arada olduğumuzda, bu olumsuz duygular bizi de hakimiyeti altına almaktadır. Kişinin duyguları hemen harekete geçiyor lakin duygularını kontrol altına alamıyorsa büyük ihtimale kişi tükenmiştir (Liman Kaban, 2014:53). Olumsuz bulaşma çalışanın performansını ve verimliliğini düşürmektedir. Çalışanın gergin ve işe karşı isteksiz olmasına neden olmaktadır (Demir, 2021: 184).

Duygusal bulaşma yolu ile kişiler birbirlerini olumlu ve olumsuz çok kolay bir şekilde etkileyebilme özelliğine sahip olduğu için işletmelerin bu etkileşimi iyi takip etmesi gerekmektedir. Çalışanların özellikle çalışma esnasında birçok duyguya ya da strese maruz kalması bu durumu hızlandırmaktadır. İşletmeler çalışanlara işyeri maneviyatının olduğu, iş doyumunun yaşandığı, huzurlu, dingin bir çalışma ortamı sağladıklarında olumlu duygusal bulaşma beraberinde gelmektedir. İşyeri maneviyatı ile iş doyumunu arasındaki ilişkiye yönelik literatür çalışmaları incelendiğinde genel olarak işyeri maneviyatı ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu şeklinde benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür. Bu çalışmada literatürden farklı olarak işyeri maneviyatı ile iş doyumunu arasındaki ilişkide dışsal

motivasyon ve duygusal bulaşmanın rolünün incelenmesi hedeflenmiştir ve analizler bu yönde gerçekleştirilmiştir.



BEŞİNCİ BÖLÜM

İŞYERİ MANEVİYATIYLA İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİDE DIŞSAL MOTİVASYON VE DUYGUSAL BULAŞMANIN ROLÜ: SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümünde önceki bölümlerde teorik olarak açıklanan işyeri maneviyatı ile iş doyumunu arasındaki ilişkide dışsal motivasyon ve duygusal bulaşmanın rolünü tespit etmek amacıyla uygulamaya yer verilmiştir. Sağlık sektörü çalışanları üzerine yapılan araştırmanın; amacına ve örneklemine, araştırmanın kapsamına ve kısıtlarına, araştırma yöntemine, araştırmanın evren ve örneklemine, araştırma modeline, değişkenler ve ölçeklerine, araştırmanın hipotezlerine ve analiz sonuçlarının yorumlanmasına yer verilmiştir.

5.1. Araştırmanın Amacı, Problemi ve Önemi

Araştırmanın amacı Çanakkale İl'i merkezindeki görev yapan sağlık sektörü çalışanlarının, işyeri maneviyatının iş doyumunu ile olan ilişkisinde dışsal motivasyon ve duygusal bulaşmanın rolüne dair algılarının ortaya konulmasıdır. İşyeri maneviyatının ne ölçüde olduğu, iş doyumunun ne düzeyde olduğu araştırılacaktır.

Literatürde işyeri maneviyatı ve duygusal bulaşma ilgili çok çalışma bulunmamaktadır. Çalışma yaşamına dair yapılan araştırmalarda çoğunlukla verim, performans gibi konular bulunmaktadır. Araştırmanın problemi, örgütün içindeki asıl çalışanların duyguları genelde ikinci planda kalmaktadır. Bireyler kendi maneviyatlarını işyerinin değerleri ile bağdaştırıp ifade etmeyi istemekte fakat bu konuda tedirgin hissetmektedirler. Sağlık sektöründeki çalışma şartlarının ve mevcut işyeri maneviyatının çalışanlarının iş doyumunu ile arasındaki ilişki nedir? İş yeri maneviyatı ile iş doyumunu arasındaki ilişkide dışsal motivasyon kaynaklarının rolü nedir? İşyeri maneviyatı ve iş doyumunu arasındaki ilişkide duygusal bulaşmanın rolü nedir? Gibi sorulara cevap aranmaktadır. İşyerlerinin maneviyatsız ve ruhsuz devam etmeleri ve ayakta kalmaları oldukça zordur. Çalışanların iş doyumunun sağlanması, duygu olarak tatmin olması, örgütün

içindeki ve dışındaki durumların ne kadar etkili olduğu gibi konular oldukça önemlidir. Bu sebeple bu kavramlar üzerinde çalışılıp açıklanmak istenmektedir.

Araştırma sağlık sektörü çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Özellikle zor şartlarda, stres yükünün yoğun olduğu, duygusal anlamda zorlanmaların yaşandığı sağlık sektörü pandemi sürecinden sonra daha zor bir duruma girmiştir. Çoğu kişinin evden bile çıkmak istemediği bir dönemde sağlık sektöründeki görevlilerin normal şartlardan daha fazla efor sarfettiği, iş yükünün arttığı ve duygu yükü olarak zor zamanlar yaşadığı gözlemlenmiştir. Böyle bir dönemde sağlık çalışanlarının iş doyumunun ve işyeri maneviyatlarının ne durumda olduğu duygusal anlamda nasıl bir etkileşim yaşadıkları merak konusu olduğundan araştırmacılar ve okuyucular için ortaya çıkacak bulgular açısından oldukça önem taşımaktadır. Sağlık sektörü çalışanlarında, işyeri maneviyatı, iş doyumunu, dışsal motivasyon ve duygusal bulaşma kavramlarının bir arada bulunduğu bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yazına katkı sağlayacağı düşüncesi ile çalışma önemlidir. Bu sebeple çalışma yazına teorik fayda sağlamak amacıyla yapılmıştır.

5.2. Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları

Araştırmanın kısıtlarına baktığımızda ise, anket formunda herhangi bir kişisel veri istenmemesine rağmen, çalışanlar işyerleri ile ilgili olumsuz görüşlerini belirtmekten çekince duyabilmektedirler. Bu durum, verilerin sağlıklı toplanmasını kısıtlayan bir durum oluşturmaktadır. Sağlık sektörü çalışanlarının yoğun iş temposunda çalışması nedeniyle anketi doldurmak için zaman ayırmak istememesi de araştırmanın başka bir kısıtını oluşturmaktadır. Özellikle pandemiden sonra sağlık sektörü çalışanlarının meslekten soğudukları ve işlerine karşı eski heyecanlarının kalmadığı gözlemlenmiştir. Bu sebeple ankete katılım göstermekte problem yaşanması da bir diğer kısıtı oluşturmaktadır. Araştırma da zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle Çanakkale ili merkezi dışındaki sağlık sektörü çalışanları, araştırma kapsamına dahil edilememiştir. Araştırma, Çanakkale ili merkezindeki hastanelerde görev yapan sağlık sektörü çalışanlarını kapsamaktadır.

5.3. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ile ilgili fikirlerin elde edilmesi amacıyla nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Araştırmanın amaç ve modeli doğrultusunda, yazın taraması yapılmış ilgili ölçekler araştırılmış ve tespit edilmiştir. Elde edilen ölçekler gerçekleştirilen bir pilot araştırma (n=30) yapılarak teste tabii tutulmuştur. Bu kapsamda ölçekler aracılığı ile veriler toplanıp, verilerin analizi SPSS programı ve Process programı kullanılarak incelenmiştir. Araştırmanın örnekleme, modeli, hipotezleri ve değişkenleri aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

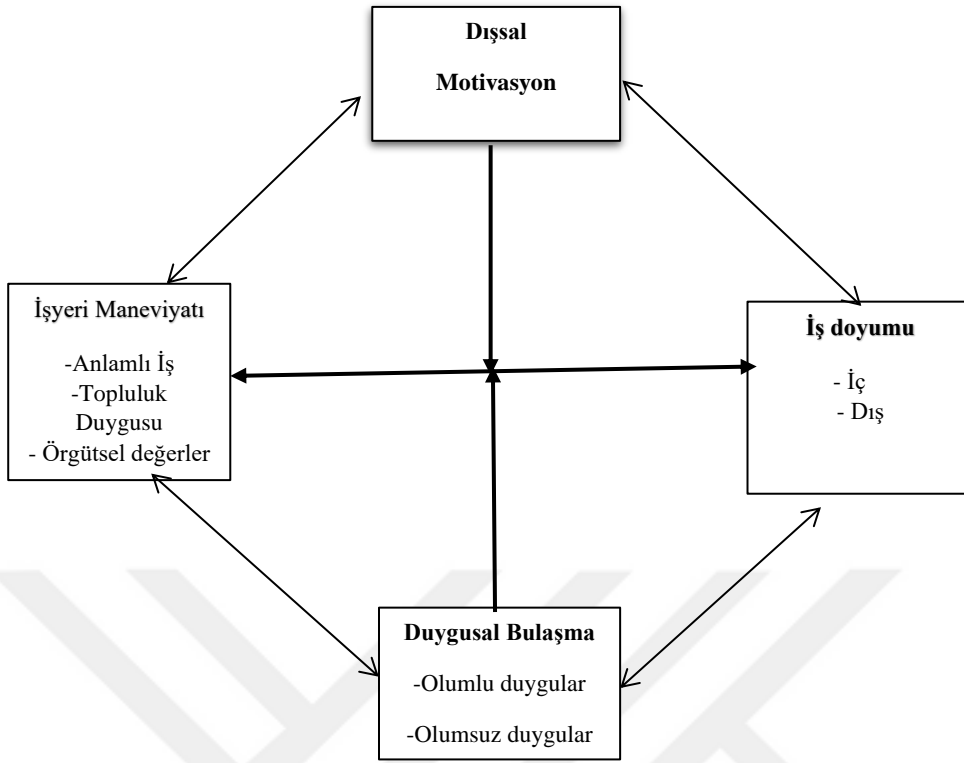
5.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Türkiye’de devlet ve özel sağlık kurumlarında çalışmakta olan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. 2023 yılı itibariyle Türkiye’de 1 milyon 358 bin 558 personel görev yapmaktadır. Evreni oluşturan sağlık kurumlarındaki çalışanların tümüne ulaşmak maliyet, zaman ve pandemi kısıtı nedeniyle kolayda örnekleme yönteminden yararlanılmıştır.

Araştırma örnekleme olarak, Çanakkale ili merkezindeki hastanelerde görev yapan sağlık sektörü çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Uygulanan anket tekniği ile 326 adet anket formu elde edilmiştir. Kolay örnekleme yöntemi yüzyüze yapılan anketlerde ve internet ortamında yapılan anketlerde yararlanılmıştır. 326 veri ile uç değer analizi yapılarak, herhangi bir soru çıkarılmadan 326 adet veri ile değerlendirme kapsamında araştırma gerçekleştirilmiştir.

5.3.2. Araştırma Modeli

Araştırma modeli tanımlayıcı model olarak kullanılmıştır. Araştırma modeli ile değişkenler, değişkenler arasındaki ilişki ve etkisi ele alınmıştır. Bu kapsamda bağımlı değişken iş doyumu ile bağımsız değişkeni oluşturan işyeri maneviyatı arasındaki ilişkide aracı değişken olan duygusal bulaşmanın ve düzenleyici değişken olan dışsal motivasyonun rolü test edilmiştir. Aşağıda şekil 14’te araştırma modeli yer almaktadır.



Şekil 13. Araştırma Modeli

5.3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmaya katılan sağlık sektörü çalışanlarının, anket formundaki soruları doğru cevapladıkları ve cevapların gerçeği yansıttıkları varsayılmaktadır. Araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda; değişkenler arasındaki ilişkiyi ve rolü test etmeye ilişkin araştırma hipotezleri gerçekleştirilmiştir. Kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

- H₁: İşyeri maneviyatı ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₂: İşyeri maneviyatı ile duygusal bulaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₃: İşyeri maneviyatı ve dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₄: Dışsal motivasyon ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₅: Duygusal bulaşma ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₆: İşyeri maneviyatının iş doyumu üzerindeki etkisinde dışsal motivasyonun düzenleyici rolü vardır.
- H₇: İşyeri maneviyatının iş doyumu üzerindeki etkisinde duygusal bulaşmanın aracı rolü vardır.

5.3.4. Veri Toplama Aracı ve Değişkenleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden faydalanılmıştır. Ankette, sağlık sektörü çalışanlarının işyeri maneviyatı ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide duygusal bulaşmanın ve dışsal motivasyonun rolünü ölçmek için 4 ayrı değişken ve ölçek kullanılmıştır.

İşyeri maneviyatı ölçeği; Milliman vd. (2003) tarafından geliştirilmiştir. Çakıroğlu ve Aydoğan (2021) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. 3 boyut ve 21 sorudan oluşmaktadır. 1-2-3-4-5-6 numaralı sorular anlamlı iş boyutu ölçüp, 7-8-9-10-11-12-13 numaralı sorular topluluk duygusu boyutu ölçüp, 14-15-16-17-18-19-20-21 numaralı sorular örgütsel değerler ile uyum boyutunu ölçmektedir.

İş doyumunu ölçeği; Minnesota tarafından geliştirilen, Ayhan Çetinbaş (2021) “İş Yaşam Kalitesinin Çalışanların İş Doyumunu Üzerindeki Etkisi: Ankara’ da Özel Bir Elektrik Şirketinde Uygulama” isimli yüksek lisans tezinden kullanılmıştır. 2 boyut ve 20 sorudan oluşmaktadır. Minnesota iş doyumunu ölçeğinin kısa formu olarak temel alınmaktadır. 22-23-24-25-26-27-28-29-30 numaralı sorular dış boyutu ölçüp, 31-32-33-34-35-36-37-38-39-40-41 numaralı sorular iç boyutunu ölçmektedir.

Duygusal bulaşma ölçeği; Doherty (1997) tarafından geliştirilmiştir. Orjinalinde sevgi, mutluluk, korku, kaygı ve üzüntü şeklinde beş duyguyu ölçmek için 15 sorudan oluşmaktadır. Aydemir (2016) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Mutluluk, sevgi (olumlu duygular) ve korku, öfke, üzüntü (olumsuz duygular) şeklinde iki boyutta duygusal bulaşmayı ölçmektedir. Ölçekten elde edilen puan ne kadar yüksek ise, çalışmaya katılanların duygusal bulaşıcılığa karşı duyarlılığı da o kadar yüksektir anlamına gelmektedir.

Dışsal motivasyon ölçeği; Mottoz’ın (1985) tarafından geliştirilmiştir. Abdülkadir Karaca’ nın (2016) yazmış olduğu “İçsel ve Dışsal Motivasyonun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi” adlı yüksek lisans tezinden alınmıştır. Dışsal motivasyon 15 sorudan oluşmaktadır.

Ölçeklerin tümü için Coranbach’s Alpha değerleri yüksek güvenilirlik olarak değerlendirilmiştir.

ALTINCI BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. İlk olarak dağılımın normalliği test edilmiştir ve normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılarak Ek-3 'te analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Daha sonra sırasıyla, katılımcıların demografik bilgileri, güvenilirlik ve faktör analizi sonuçları, korelasyon ve regresyon sonuçları, son olarakta anova sonuçları tablolar şeklinde açıklanmıştır.

6.1. Demografik Bulgular

Demografik bulgularda, katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, görevi ve geliri tablolaştırılarak gösterilmiştir.

Tablo 9.

Katılımcıların Cinsiyet Durumuna İlişkin Frekans (F) ve Yüzde (%) Değerleri

Cinsiyet	Frekans	
	(F)	Yüzde (%)
Kadın	202	62
Erkek	124	38

Anket çalışmasına katılım gösteren sağlık sektörü çalışanlarının %62'si kadın, %38'i erkekten oluşmaktadır.

Tablo 10.

Katılımcıların Görev Dağılımına İlişkin Frekans (F) ve Yüzde (%) Değerleri

Görev	F	%
Doktor	44	13,5
Hemşire	122	37,4
Sağlık Memuru	38	11,7
Güvenlik Elemanı	33	10,1
Hizmetli	23	7,1
Sekreter	29	8,9
Diğer	37	11,3

Katılımcıların görev dağılımına bakıldığında; %13,5'i doktor, %37,4'ü hemşire, %11,7' si sağlık memuru, %10,1'i güvenlik elemanı, %7,1'i hizmetli, %8,9'u sekreter ve %11,3'ü diğer görev gruplarından oluşmaktadır.

Tablo 11.

Katılımcıların Yaş Dağılımına İlişkin Frekans (F) Ve Yüzde (%) Değerleri

Yaş	N	%
18-25	40	12,3
26-33	124	38
34-41	86	26,4
42-49	60	18,4
50 ve üzeri	16	4,9

Katılımcıların yaş aralığına bakıldığında; 18-25 yaş arası %12,3 , 26-33 yaş arasında %38, 34-41 yaş arasında %26,4 , 42-49 yaş arasında %18,4, 50 ve üzeri yaş arası %4,9 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 12.

Katılımcıların Medeni Durumuna İlişkin Frekans (F) ve Yüzde (%) Değerleri

Medeni durum	N	%
Evli	202	62
Bekar	124	38,0

Katılımcıların medeni durumuna bakıldığında %62 'sinin evli, %38'in bekarlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 13.

Katılımcıların Gelir Dağılımına İlişkin Frekans (F) ve Yüzde (%) Değerleri

Gelir	N	%
5.000-10.000	103	31,6
10.001-15.000	165	50,6
15.001-20.000	28	8,6
20.001 tl ve üzeri	30	9,2

Katılımcıların gelir dağılımı incelendiğinde, büyük bir bölümünün %50,6' sının 10.000-15.000 TL aralığında gelire sahip olduğu görülmektedir.

6.2. Güvenirlik ve Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Ölçeklere dair temel bileşenler analizi ile uygulanan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleri ve Barlett testlerinde elde edilen verilerle birlikte, iç tutarlılık katsayıları, Cronbach's Alpha değerleri, Barlett anlamlılık testi (sig.) değerleri tablo halinde aşağıda verilmiştir.

Tablo 14.

İşyeri Maneviyat Ölçeği KMO, Barlett ve Güvenirlik Testi Tablosu

	KMO	Barlett	Sig.	Cronbach's Alpha
İşyeri Maneviyat Ölçeği	0,947	4359,372	<,000	0,947

Tablo 14'deki verilere göre, işyeri maneviyatı ölçeği KMO değerinin 0,947, Barlett testi sonucunun 4359,372 sig.=< 0,00 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Cronbach's Alpha, araştırmalarda kullanılan ölçeklerin iç tutarlılık katsayıları ve güvenirlik ölçütüdür ve değer olarak 0 rakamı ile 1 rakamı arasında yorumlanır. Genel kabul edilen Cronbach's Alpha değerlerine göre ölçeğin güvenirliliği; $0,00 \leq a < 0,40$ değerleri arasında ise ölçek güvenilir değil, $0,40 \leq a < 0,60$ değerleri arasında ise ölçek düşük güvenirlilikte, $0,60 \leq a < 0,80$ değerleri arasında ise ölçek güvenirlilikte, $0,80 \leq a < 1,00$ değerleri arasında ise

ölçek yüksek güvenilirlikte kabul edilmektedir (Gülgönül, 2023: 59). Tablo 14' e bakıldığında işyeri maneviyatı ölçeği Cronbach's Alpha 0,947 değeri ile oldukça güvenilirdir.

Tablo 15.

İşyeri Maneviyat Değişkeni Faktör Yükleri Tablosu

	Örgütsel Değerler ile Uyum	Anlamlı İş	Topluluk Duygusu
İŞM 19	,791		
İŞM 20	,770		
İŞM 16	,767		
İŞM 18	,767		
İŞM 17	,764		
İŞM 14	,688		
İŞM 21	,668		
İŞM 15	,616		
İŞM 2		,795	
İŞM 3		,771	
İŞM 6		,747	
İŞM 1		,727	
İŞM 5		,713	
İŞM 4		,664	
İŞM 9			,827
İŞM 12			,775
İŞM 10			,703
İŞM 13			,691
İŞM 11			,683

Tablo 15’ de faktör yükü analizinde, işyeri maneviyatı değişkeninin anlamlı iş boyutuna ait sorular 0,40 faktör yükünün üzerinde çıkması ve farklı boyutlarda yeralmaması nedeniyle herhangi bir soru çıkarılmamıştır. İşyeri maneviyatı değişkeninin topluluk duygusuna ait İŞM7, İŞM8 soruları 0,40 faktör yükünün altında çıkması ve soruların farklı boyutlarda yeralması sebebiyle araştırmadan çıkarılmıştır. İşyeri maneviyatı değişkeninin örgütsel değerler ile uyumu boyutuna ait sorular 0,40 faktör yükünün üzerinde çıkması ve soruların farklı boyutlarda yeralmaması sebebiyle soru çıkarılmamıştır. Elde edilen faktör analizi sonuçlarına göre iş doyum ölçeğinin teori kapsamında uyumlu bir yapıyı ölçtüğü ve geçerliliğe sahip olduğu söylenebilir.

Tablo16.

İş Doyumu Ölçeği KMO, Barlett Ve Güvenirlik Testi Tablosu

	KMO	Barlett	Sig.	Cronbach's Alpha
İş Doyum Ölçeği	0,905	2945,665	<,000	0,922

Tablo 16’ daki verilere göre, iş doyum ölçeği KMO değerinin 0,905, Barlett testi sonucunun 2945,665 sig.=< 0,00 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Cronbach’s Alpha, araştırmalarda kullanılan ölçeklerin iç tutarlılık katsayıları ve güvenilirlik ölçütüdür ve değer olarak 0 rakamı ile 1 rakamı arasında yorumlanır. Genel kabul edilen Cronbach’s Alpha değerlerine göre ölçeğin güvenilirliği; $0,00 \leq a < 0,40$ değerleri arasında ise ölçek güvenilir değil, $0,40 \leq a < 0,60$ değerleri arasında ise ölçek düşük güvenilirlikte, $0,60 \leq a < 0,80$ değerleri arasında ise ölçek güvenilirlikte, $0,80 \leq a < 1,00$ değerleri arasında ise ölçek yüksek güvenilirlikte kabul edilmektedir (Gülgönül, 2023: 59). Tablo 16’ ya bakıldığında iş doyum ölçeği Cronbach’s Alpha 0,922 değeri ile oldukça güvenilirdir.

Tablo 17.

İş Doyum Değişkeni Faktör Yükleri Tablosu

	İç Doyum	Dış Doyum
İŞD 36	,803	
İŞD 37	,798	
İŞD 38	,731	
İŞD 34	,705	
İŞD 35	,675	
İŞD 40	,674	
İŞD 32	,659	
İŞD 39	,658	
İŞD 33	,639	
İŞD 41	,583	
İŞD 28		,812
İŞD 27		,761
İŞD 29		,706
İŞD 26		,694
İŞD 30		,693
İŞD 25		,637

Tablo 17’de faktör yükü analizinde, iş doyum değişkeninin dış doyum boyutuna ait İŞD22, İŞD23, İŞD24 soruları 0,40 faktör yükünün altında çıkması ve soruların farklı boyutlarda yer değiştirmesi sebebiyle araştırmadan çıkarılmıştır. İş doyum değişkeninin iç doyum boyutuna ait İŞD31 sorusu 0,40 faktör yükünün altında çıkması ve soruların farklı boyutlarda yer değiştirmesi sebebiyle araştırmadan çıkarılmıştır. Elde edilen faktör analizi sonuçlarına göre iş doyum ölçeğinin teori kapsamında uyumlu bir yapıyı ölçtüğü ve geçerliliğe sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 18.

Duygusal Bulaşma KMO, Barlett Ve Güvenirlik Testi Tablosu

	KMO	Barlett	Sig.	Cronbach's Alpha
Duygusal Bulaşma Ölçeği	0,896	1568,265	<,000	0,922

Tablo 18' deki verilere göre, duygusal bulaşma ölçeği KMO değerinin 0,896, Barlett testi sonucunun 1568,265 sig.=< 0,00 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Cronbach's Alpha, araştırmalarda kullanılan ölçeklerim iç tutarlılık katsayıları ve güvenilirlik ölçütüdür ve değer olarak 0 rakamı ile 1 rakamı arasında yorumlanır. Genel kabul edilen Cronbach's Alpha değerlerine göre ölçeğin güvenilirliği; $0,00 \leq a < 0,40$ değerleri arasında ise ölçek güvenilir değil, $0,40 \leq a < 0,60$ değerleri arasında ise ölçek düşük güvenilirlikte, $0,60 \leq a < 0,80$ değerleri arasında ise ölçek güvenilirlikte, $0,80 \leq a < 1,00$ değerleri arasında ise ölçek yüksek güvenilirlikte kabul edilmektedir (Gülgönül, 2023: 59). Tablo 18'e bakıldığında duygusal bulşma ölçeği Cronbach's Alpha 0,922 değeri ile oldukça güvenilirdir.

Tablo 19.

Duygusal Bulaşma Değişkeni Faktör Yükleri Tablosu

	Olumlu Duygular	Olumsuz Duygular
DB67	,846	
DB65	,845	
DB68	,717	
DB59	,690	
DB62	,602	
DB61		,775
DB57		,758
DB70		,746

DB60	,704
DB64	,603
DB71	,579

Tablo 19’ da faktör yükü analizinde, duygusal bulaşma değişkeninin olumlu duygular alt boyutuna ait DB58 sorusu 0,40 faktör yükünün altında çıkması sebebiyle araştırmadan çıkarılmıştır. Duygusal bulaşma değişkeninin olumsuz duygular alt boyutuna ait DB63, DB66, DB69 soruları 0,40 faktör yükünün altında çıkması sebebiyle araştırmadan çıkarılmıştır. Bu araştırmada yapılan faktör analizi sonucu Doherty’ nin (1997) beş boyutta ele aldığı duygusal bulaşma ölçeği 2 boyutta ele alınmıştır. Faktör maddeleri Aydemir ‘in (2016) araştırması ile aynıdır. Elde edilen faktör analizi sonuçlarına göre duygusal bulaşma ölçeğinin teori kapsamında uyumlu bir yapıyı ölçtüğü ve geçerliliğe sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 20.

Dışsal Motivasyon KMO, Barlett Ve Güvenirlik Testi Tablosu

	KMO	Barlett	Sig.	Cronbach's Alpha
Dışsal Motivasyon Ölçeği	0,900	2105,043	<,000	0,893

Tablo 20’ deki verilere göre, dışsal motivasyon ölçeği KMO değerinin 0,900, Barlett testi sonucunun 2105,043sig.=< 0,00 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Cronbach’s Alpha, araştırmalarda kullanılan ölçeklerim iç tutarlılık katsayıları ve güvenilirlik ölçütüdür ve değer olarak 0 rakamı ile 1 rakamı arasında yorumlanır. Genel kabul edilen Cronbach’s Alpha değerlerine göre ölçeğin güvenilirliği; $0,00 \leq a < 0,40$ değerleri arasında ise ölçek güvenilir değil, $0,40 \leq a < 0,60$ değerleri arasında ise ölçek düşük güvenilirlikte, $0,60 \leq a < 0,80$ değerleri arasında ise ölçek güvenilirlikte, $0,80 \leq a < 1,00$ değerleri arasında ise ölçek yüksek güvenilirlikte kabul edilmektedir (Gülgönül, 2023: 59). Tablo 20’ ye bakıldığında dışsal motivasyon ölçeği Cronbach’s Alpha 0,893 değeri ile oldukça güvenilirdir.

Tablo 21.

Dışsal Motivasyon Değişkeni Faktör Yüğü Tablosu

DM48	,737
DM51	,696
DM45	,689
DM49	,684
DM43	,681
DM44	,675
DM47	,659
DM53	,647
DM56	,636
DM50	,608
DM52	,606
DM55	,605
DM54	,569
DM42	,566
DM46	,476

Tablo 21' de faktör yüğü analizinde, dışsal motivasyon değişkenine ait soruların 0,40 faktör yükünün üzerinde çıkması sebebiyle araştırmadan soru çıkarılmamıştır. Elde edilen faktör analizi sonuçlarına göre dışsal motivasyon ölçeğinin teori kapsamında uyumlu bir yapıyı ölçtüğü ve geçerliliğe sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 22.

Faktör ve Güvenirlik Analizi Özet Tablosu

	İşyeri Maneviyatı	İş Doyumu	Duygusal Bulaşma	Dışsal Motivasyon
KMO	,947	,905	,896	,900
Varyans	%67,75	%57,16	%50,84	%50,57
Cronbach Alpha	,947	,922	,911	,894
Cronbach Alpha Alt Boyutlar	Anlamlı İş: ,885	İç Doyum: ,907	Olumlu : ,832	
	Topluluk Duygusu: ,889	Dış Doyum: ,841	Olumsuz: ,843	
	Örgütsel Değerlerle Uyum: ,930			

6.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada İşyeri maneviyatı, İş Doyumu, Dışsal Motivasyon ve Duygusal Bulaşma ve alt boyutlarının birbiri ile olan ilişkilerini değerlendirmek için Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçları aşağıda Tablo 21' de gösterilmektedir.

Tablo 23: Korelasyon Analizi

	1	2	3	4
1.İşyeri Maneviyatı	1			
2.Duygusal Bulaşma	,389**	1		
3.Dışsal Motivasyon	,777**	,345**	1	
4.İş Doyum	,786**	,477**	,806**	1
5.Ortalama	3,204	3,641	2,890	3,250
6.Standart Sapma	,841	,735	,747	,771
** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır				

Tablo 23'de işyeri maneviyatı, duygusal bulaşma, dışsal motivasyon ve iş doyumu arasındaki ilişkide Pearson korelasyon analizine yer verilmiştir.

İşyeri maneviyatı ve iş doyumu arasında ($r = ,786^{**}$ ve $p < 0.01$) yüksek oranda anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. İşyeri maneviyatı ile duygusal bulaşma arasında ($r = ,389^{**}$ ve $p <$

0.01) anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. İşyeri maneviyatı ve dışsal motivasyon arasında ($r = ,777^{**}$ ve $p < 0.01$) yüksek oranda anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Dışsal motivasyon ile iş doyumunu arasında ($r = ,806^{**}$ ve $p < 0.01$) yüksek oranda anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Duygusal bulaşma ile iş doyumunu arasında ($r = ,477^{**}$ ve $p < 0.01$) anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Dolayısıyla H1, H2, H3, H4, H5 hipotezleri Kabul edilmiştir.

Tablo 24.

Alt Boyutlar Arasındaki Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Anlamlı İş	1							
2.Topluluk Duygusu	,571**	1						
3.Örgütsel Değerler İle Uyum	,619**	,721**	1					
4.Dışsal Motivasyon	,616**	,641**	,752**	1				
5.Olumlu Duygular	,381**	,251**	,277**	,284**	1			
6.Olumsuz Duygular	,344**	,275**	,298**	,326**	,592**	1		
7.Dış Doyum	,591**	,519**	,529**	,545**	,505**	,442**	1	
8.İç Doyum	,605**	,619**	,728**	,826**	,340**	,339**	,587**	1
Ortalama	3,300	3,254	3,101	2,890	3,978	3,360	3,688	2,918
Standart Sapma	,94688	,969	,966	,747	,745	,882	,810	,885
** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır								

Tablo 24 'de değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkide Pearson Korelasyon analizine yer verilmiştir. Tüm değişkenlerin alt boyutlarının birbirleri ile yüksek oranda anlamlı ve pozitif bir ilişkileri vardır.

6.4. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada işyeri maneviyatı ile iş doyumunu arasındaki ilişkide dışsal motivasyonun düzenleyici, duygusal bulaşmanın aracı rolünü gözlemlemek amacıyla Regresyon Analizi yapılmıştır. Elde edilen regresyon sonuçları aşağıda verilmektedir.

Tablo 25.

Düzenleyici Değişkenin Regresyon Analizi

Değişkenler	β	t	Sig.
Zscore (İşyeri Maneviyatı)	,401	8,418	,000
Zscore (Dışsal Motivasyon)	,495	10,384	,000
Düzenleyici Değişken	-,015	-,489	,625

Regresyon analizi sonucuna göre düzenleyici değişkenin sig. Değeri 0,625 $p > 0,05$ ' den büyük olduğu için işyeri maneviyatı ile iş doyumunu arasındaki ilişkide dışsal motivasyonun düzenleyici bir rolü yoktur sonucu elde edilmiştir. Diğer bir deyişle H6 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 26.

İşyeri Maneviyatının İş Doyumu Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Model	B	Std. E	Beta	R ²	F	Sig.
İşyeri Maneviyatı	0,721	0,477	0,786**	0,618	525,203	0,000

a. İş Doyumu

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Tablo 27.

Aracı Değişkenin İş Doyumuna İlişkin Regresyon Analizi

Model	B	Std. E	Beta	R ²	F	Sig.
Duygusal Bulaşma	0,501	0,051	0,477**	0,228	95,432	0,000

a. İş Doyumu

*p<,05, **p<,01

Tablo 28.

İşyeri maneviyatı ve Aracı Değişkenin İş Doyumuna İlişkin Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi

Model	B	Std. E	Beta	Sig.
İşyeri Maneviyatı	0,648	0,033	0,708**	0,000
Duygusal Bulaşma	0,212	0,037	0,202**	0,000

a. İş Doyumu

*p<,05, **p<,01

R2: 0,653

F: 303,984

Tablo 29.

İşyeri Maneviyatının Duygusal Bulaşmaya İlişkin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi

Model	B	Std. E	Beta	R2	F	Sig.
İşyeri Maneviyatı	0,340	0,045	0,389**	0,151	57,650	0,000

a. Duygusal Bulaşma

Regresyon analizinin sonuçlarına baktığımızda $p < 0,01$ anlamlılık düzeyi ile işyeri maneviyatı iş doyumunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir. İşyeri maneviyatının β katsayısı: 0,786'dır.

Aracı değişken olan duygusal bulaşma iş doyumunu ($p < 0,01$) anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir. Bağımsız değişken ile aracı değişken iş doyumunu ($p < 0,01$) anlamlı bir şekilde etkilemektedir. İşyeri maneviyatının β katsayısı: 0,708. İşyeri maneviyatı duygusal bulaşmayı ($p < 0,01$) anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir. Aracı değişken regresyon analizine dahil edildiğinde anlamlılık değişmemiş fakat bağımsız değişken olan işyeri maneviyatının β katsayısı azalmıştır. Elde edilen analizler sonucunda aracı değişken olan duygusal bulaşmanın kısmi aracı rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. H7 hipotezi kabul edilmiştir. Analiz sonucuna göre işyeri maneviyatının iş doyumunu üzerindeki etkisinin bir kısmı duygusal bulaşma üzerinden gerçekleştirilmektedir. Bir kısmı doğrudan işyeri maneviyatı üzerinden gerçekleşmektedir.

6.5. ANOVA Testine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların demografik bilgileri ile bağımlı değişken olan iş doyumunun alt boyutları arasındaki ANOVA test sonuçları aşağıdadır.

Tablo 30.

İç Doyumun Yaşa Göre Anova Sonuçları

İç Doyum	ANOVA				
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	3,525	4	,881	1,128	,343
Grup içi	250,738	321	,781		
Toplam	254,263	325			

Tablo 30'da iş doyumunun alt boyutu olan iç doyumunun yaşa göre farklılıkları ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar da iç doyumunun yaşa göre bir farklılık göstermediği (sig. 0,343 > 0,05) gözlemlenmektedir.

Tablo 31.

Dış Doyumun Yaşa Göre Anova Sonuçları

ANOVA					
Dış doyum					
	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	5,793	4	1,448	2,240	,065
Grup içi	207,536	321	,647		
Toplam	213,329	325			

Tablo 31 'de iş doyumun alt boyutu olan dış doyumunun yaşa göre farklılıkları ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar da dış doyumun yaşa göre bir farklılık göstermediği (sig. 0,065 > 0,05) gözlemlenmektedir.

Tablo 32.

İç Doyumun Görev Dağılımına Göre Anova Sonuçları

Görev Türleri	N	Ortalama	Standart sapma	Varsayım Kaynağı	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlılık
1.Doktor	44	3,3136	,86120	Gruplar Arası	11,456	6	1,909	2,508	0,22	1-2,3,4;
2.Hemşire	122	2,8311	,74168	Grup İçi	242,807	319	,761			
3.Sağlık Memuru	38	2,9026	,84165	Toplam	254,263	325				
4.Güvenlik Elemanı	33	2,6394	,82913							
5.Hizmetli	23	2,9087	1,0255							
6.Sekreter	29	3,1000	1,1348							6-4
7.Diğer	37	2,8622	1,0131							
Toplam	326	2,9181	0,88450							

Tablo 32' de görüldüğü üzere doktorların iç doyumunu ile sağlık memurları, hemşire ve güvenlik elemanlarının iç doyumunu arasında farklılık bulunmaktadır. Doktorların iç doyumunu hemşire, sağlık memuru ve güvenlik elemanlarının iç doyumunda fazladır. Sekreterlerin iç doyumunu güvenlik elemanlarının iç doyumunda fazladır.

Tablo 33.

Dış Doyumun Görev Dağılımına Göre Anova Sonuçları

Görev Türleri	Ortalama	Standart Sapma	Varsayım Kaynağı	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlılık
1.Doktor	4,0303	,77782	Gruplar Arası	10,850	6	1,808	2,849	,010	1-2,3,4,7;
2.Hemşire	3,6926	,76871	Grup İçi	202,479	319	,635			2-4;
3.Sağlık Memuru	3,6140	,85521	Toplam	213,329	325				
4.Güvenlik Elemanı	3,2980	,75203							
5.Hizmetli	3,6884	,73048							
6.Sekreter	3,7816	,69736							6-4
7.Diğer	3,6126	,97820							
Toplam	3,6876	,81018							

Tablo 33' de dış doyumun görev türlerine göre Anova sonuçlarına bakıldığında, doktorların dış doyumunun, hemşire, sağlık memuru, güvenlik elemanı ve diğer görev türlerinde görev alanlara göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hemşirelerin dış doyumunu güvenlik elemanlardan daha fazladır. Sekreterlerin dış doyumunu güvenlik elemanlarında daha fazladır sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 34.

İç Doyumun Gelir Dağılımına Göre Anova Sonuçları

Gelir Dağılımı	N	Ortalama	Standart Sapma	Varsayım Kaynağı	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlılık
1.5.000-10.000	103	2,9825	,91902	Gruplar Arası	14,214	3	4,738	6,356	,000	1-2;
2.10.001-15.000	165	2,7606	,83401	Grup İçi	240,049	322	,745			
3.15.001-20.000	28	3,0071	,84456	Toplam	254,263	325				
4.20.001 tl ve üzeri	30	3,4800	,84216							4-1,3;
Toplam	326	2,9181	,88450							

Tablo 34' de iç doyumun gelir dağılımına göre anova testi sonuçlarına yer verilmiştir. Sonuçlara göre 5.000- 10.000 tl gelir seviyesine sahip çalışanlar ile 10.001-15.000 gelir seviyesine sahip çalışanların iç doyumları arasında farklılıklar bulunmaktadır.

Tablo 35.

Dış Doyumun Gelir Dağılımına Göre Anova Sonuçları

Gelir Dağılımı	N	Ortalama	Standart Sapma	Varsayım Kaynağı	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlılık
1.5.000-10.000	103	3,6521	,81787	Gruplar Arası	7,247	3	2,416	3,774	,011	
2.10.001-15.000	165	3,6111	,79128	Grup İçi	206,082	322	,640			
3.15.001-20.000	28	3,7976	,80936	Toplam	213,329	325				
4.20.001 tl ve üzeri	30	4,1278	,77643							4-1,2,3;
Toplam	326	3,6876	,81018							

Tablo 35' de dış doyumun gelir dağılımına göre anova sonuçlarına yer verilmiştir. Elde edilen sonuca göre 20.001 tl ve üzeri gelir seviyesine sahip çalışanların dış doyumları, diğer gelir seviyesine sahip çalışanlara göre fazladır.

6.6. Hipotezlerin Değerlendirilmesi

İşyeri maneviyatı ve iş doyumları arasındaki ilişkide dışsal ve motivasyon ve duygusal bulaşmanın rolünü araştırmak amacıyla yapılan bu araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlere ilişkin sonuçları Tablo 35' de verilmiştir.

Korelasyon sonuçlarına göre H1 hipotezi ($r = ,786^{**}$ ve $p < 0.01$) kabul edilmiştir. H2 hipotezi ($r = ,389^{**}$ ve $p < 0.01$) kabul edilmiştir. H3 hipotezi ($r = ,777^{**}$ ve $p < 0.01$) kabul edilmiştir. H4 hipotezi ($r = ,806^{**}$ ve $p < 0.01$) kabul edilmiştir. H5 hipotezi ($r = ,477^{**}$ ve $p < 0.01$) kabul edilmiştir.

Tablo 36.

Araştırma Hipotezlerinin Sınanmasına İlişkin Bulgular

	Hipotezler	Sonuç
H1	İşyeri maneviyatı ile iş doyumunda anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul edildi
H2	İşyeri maneviyatı ile duygusal bulaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul edildi
H3	İşyeri maneviyatı ve dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul edildi
H4	Dışsal motivasyon ile iş doyumunda anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul edildi
H5	Duygusal bulaşma ile iş doyumunda anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul edildi
H6	İşyeri maneviyatının iş doyumunda üzerindeki etkisinde dışsal motivasyonun düzenleyici rolü vardır.	<i>Reddedildi</i>
H7	İşyeri maneviyatının iş doyumunda üzerindeki etkisinde duygusal bulaşmanın aracı rolü vardır.	Kısmi Kabul edildi

YEDİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada işyeri maneviyatıyla iş doyumunu arasındaki ilişkide dışsal motivasyon ve duygusal bulaşmanın rolleri araştırılmıştır. Araştırmanın amacı Çanakkale İl'i merkezindeki görev yapan sağlık sektörü çalışanlarının, işyeri maneviyatının iş doyumunu ile olan ilişkisinde dışsal motivasyon ve duygusal bulaşmanın rolüne dair algılarının ortaya konulmasıdır.

İşyeri maneviyatı ve iş doyumunu arasındaki ilişkide dışsal motivasyonun ve duygusal bulaşmanın rolü nedir? sorusuna cevap aranmıştır. Araştırmaya katılan sağlık sektörü çalışanlarında işyeri maneviyatıyla iş doyumunu arasındaki ilişkide dışsal motivasyonun ve duygusal bulaşmanın rolünü ölçmek için regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analizine, göre dışsal motivasyonun düzenleyici bir rolünün olmadığı sonucu elde edilmiştir. Bu durumda dışsal motivasyon araçlarının memnuniyet ve uzun vadeli motivasyon sağlayamadığı söylenebilir. Dışsal motivasyon araçlarının etkisi kısa süreli olup, etki ortadan kalktığında motivasyonda ortadan kalkabilir. Bu sebeple çalışanlarını daha iyi motive etmek ve ihtiyaçlarını karşılamak için işletmelerin daha uygun insan kaynakları politikalarını oluşturması gerekmektedir. Yapılan regresyon analizine göre işyeri maneviyatı ile iş doyumunu arasındaki ilişkide duygusal bulaşmanın kısmi aracı rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada işyeri maneviyatı ve iş doyumunu arasındaki ilişki var mı? sorusuna cevap aranmıştır. İşyeri maneviyatı ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analiz sonucuna göre işyeri maneviyatı ve iş doyumunu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple sağlık kurumları yöneticilerinin, özellikle zor şartlarda çalışan sağlık sektörü çalışanlarının işyeri maneviyat algısını daha da güçlendirip iş doyumunun devamlılığını sağlaması gerekmektedir.

İşletmelerin çalışanlarına yapacağı yatırım, çalışanların maddi ve manevi olarak bir doyunluğa ulaşmalarını sağlamaktadır. Yeterince tatmin olmuş bir çalışan kendini çalıştığı kuruma ait hisseder, bağlılığı artar, devamsızlık azalır. İşyeri maneviyatı ile duygusal bulaşma arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İşyeri maneviyatı arttığında sağlık çalışanlarının duygusal bulaşma durumu da artmaktadır. İşyeri maneviyatı

yüksek olan bir sağlık çalışanı duygusal anlamda diğer çalışma arkadaşlarını da olumlu şekilde etkileyebilir. İşyerinde yeterince kendini değerli hissetmeyen çalışanlar ise diğer çalışma arkadaşlarını olumsuz şekilde etkilemektedir.

İşyeri maneviyatı ve dışsal motivasyon arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Sağlık sektöründeki çalışanlarının işyeri maneviyatları arttığında dışsal motivasyonları, dışsal motivasyonları arttığında işyeri maneviyatlarının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlar başkaları tarafından olumlu değerlendirildiğinde, ödüllendirildiğinde dışsal motivasyonu artmaktadır. Manevi değerlerin yüksek olduğu bir işletmede çalışan motivasyonu da olumlu yönde etkilenmektedir. Dışsal motivasyon ile iş doyumunu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Motivasyonu yüksek olan sağlık çalışanlarının işe devamlılığının yüksek olacağı, işten ayrılmaların ise azalacağı sonucuna varılabilir. Yaptığı iş sonucunda ödüllendirilmeyen, terfi imkanı sunulmayan çalışanların iş doyumunun düşeceği sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal bulaşma ile iş doyumunu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Sağlık sektöründe çalışanların duygusal anlamda bir olaya verdikleri olumlu ve olumsuz duygusal tepkilerin iş doyumunu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik bilgileri ile bağımlı değişken olan iş doyumunun alt boyutları arasında ANOVA testi yapılarak ortaya çıkan farklılıklar değerlendirilmiştir. İş doyumunu ile işyeri maneviyatı arasındaki ilişki, bu iki değişken arasındaki ilişkiye etki eden duygusal bulaşma ve dışsal motivasyon kavramları ele alınmıştır. Özellikle işyeri maneviyatı ve duygusal bulaşma kavramları literatürde çok fazla yer almamaktadır. Bu kavramların birlikte incelenmesi çalışmanın özgünlüğünü ortaya koymaktadır.

Adıgüzel (2020: 126) çalışmasında işyeri maneviyatı ve algılanan örgütsel desteğin iş kontrolü ve örgütsel vatandaşlığı olumlu yönde etkilediği sonucunu elde etmiştir. Bu çalışma yapılan araştırmamızı destekler niteliktedir. Atakul (2022: 93) çalışmasında işyerinde uygun bir işyeri maneviyatı ve örgütsel adalet sağlandığında, iş tatmini ve işten ayrılma niyetini anlamlı bir şekilde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bekiş (2013:170) çalışmasında işyeri maneviyatının iş doyumunu ve örgütsel bağlılığa etkisinin olduğu tespit etmiştir. Sonny ve Mekoth (2019: 27) araştırmasında işyeri maneviyatının boyutlarının iş doyumunu üzerindeki etkisini incelemiştir. İşyeri maneviyatının boyutları ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Vander der Walt ve De Klerk

(2014:379) çalışmasında Güney Afrikada'ki iki farklı kuruluştaki görev yapan 600 çalışanın işyeri maneviyatı ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucunda işyeri maneviyatı ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Mevcut çalışmamızın sonucu ile bu çalışmaların sonuçları benzerlik göstermektedir ve uyum içersindedir. Kısacası mutlu çalışma ortamlarının sağlanması iş doyumunu beraberinde getirmektedir.

Araştırma elde edilen sonuçlar çerçevesinde şu şekilde yorumlanabilir ve işletmelere önerilerde bulunulabilir; işyeri maneviyatı işletmeler ve çalışanlar için önemli bir kavramdır. Çünkü çalışanlar hayatlarının büyük bir kısmını geçirdikleri iş yerinde; kendini oraya ait hissetmek, örgütün bir parçası olarak görmek, yaptığı işin kendi değerleri ile uyumluluğu bilerek çalışmak ister. Tüm bu değerlerin bir arada olduğu bir ortamda çalışanların verimliliği, işe olan bağlılığı, gerçek kendini ortaya koyma çabası kendiliğinden gerçekleşmektedir. Özellikle sağlık sektöründe zor şartlarda, stresli ve gergin ortamlarda çalışan kişilerin, tüm bu olumsuz etkileri ancak işyerindeki mevcut maneviyat duygularının yoğunluğu ile hafifletebileceği söylenebilir. Çünkü çalışanların bu gibi zor durumlar ile baş etmek için içsel maneviyata ihtiyaçları vardır. İçsel maneviyatta genel anlamda işyerindeki mevcut işyeri maneviyatı ile bağlantılıdır. Özellikle sağlık kurumlarındaki farklı meslek gruplarının iş doyumunu hangi unsurların beslediği doğru gözlemlenmelidir. Güvenlik elemanı ve hemşilerin hangi ihtiyaçları gözardı edilmiş iyi analiz edilip aksiyon alınmalıdır. İşletmeler en önemli sermayenin insan olduğunun bilincinde olmalı, çalışanlara işyeri maneviyatı yüksek, güven, sadakat, saygı, hoşgörü, uygun çalışma ortamları ve huzurun hakim olduğu çalışma ortamlarının sunulması gerekmektedir. Çalışanların yaptıkları işi anlamlı bulmalarının sağlanması gerekli, onların neye ihtiyaçları var doğru tespit edilmelidir. Çalışanların maneviyatının yeterince sağlanması sonucu, çalışanlarda memnuniyet, sadakat ve iş doyumunu gibi durumlar meydana gelecektir. Bu sebeple iş doyumunu kavramını da çalışanlar için oldukça önem taşımaktadır.

İş doyumsuzluğunun yaşanması halinde çalışanlarda işe karşı soğuma, moral ve motivasyonda düşme gibi durumlar yaşanmaktadır. Çalışanların işine devam etmesi ya da işi bırakması iş doyum ve doyumsuzluğunun bir sonucudur. Bu sebeple çalışanlara yatırım yapılmalı, çalışanlar önemsenmeli ve değerli oldukları hissettirilmelidir. İşletmelerin iş doyumunu arttıracak önlemlere odaklanması gerekmektedir.

Özellikle sağlık sektöründe işini seven, yenilikçi, verimli, motivasyonu yüksek çalışanlara ihtiyaç vardır. Sağlık sektörü çalışanlarının motivasyonunun ve iş doyumunun yüksek olması gerekmektedir. Sağlık hizmeti alan hastalara ve hasta yakınlarına daha kaliteli ve nitelikli bir hizmet sunabilmeleri için yüksek motivasyon ve iş doyumuna ihtiyaçları vardır. Sağlık sektörü iş yükünün ve duygusal emeğin fazla olduğu, fiziken ve ruhen etki altında kalan çalışanların oluşturduğu bir meslek grubudur. Sağlık kurumlarının amaçlarını yerine getirebilmeleri ve kuruluşlarını devam ettirebilmeleri için bilgili, alanının en iyisi ve motivasyonu yüksek çalışanlara ihtiyaçları vardır. Sağlık sektöründe, sağlık hizmetinden yararlanan hasta ve hasta yakınları genelde stresli, endişeli ve gergindir. Sağlık çalışanları bu gibi durumlarda, duygusal sorunlar yaşayabilirler. Bu açıdan bakıldığında, duygusal bulaşmanın en yoğun yaşandığı yerlerden biri de sağlık kuruluşlarıdır denilebilir. Olumsuz duyguların yayılması diğer çalışma arkadaşlarının da rahatsız edebilir. Sağlık kuruluşları duygusal bulaşma durumunun farkına varıp olumsuzluklara karşı dikkatli olmalıdır. Bu sebeple sağlık kurumlarının yöneticileri çalışanların moral ve motivasyonunu attırmalı, çalışanlarına sevgi ve şevkat göstermeli, olumlu duyguları artması için işbirliği içerisinde olmalıdırlar. Bu kurumlar çalışanların sosyalleşmesi, kişiler arası iletişimin güçlenmesi ve olumsuz duyguların etkisinin azalması için stratejiler geliştirmelidir. Kuruluşlar çalışanlarının duygularını hiçe saymadan, duyguların ve duygu durumlarının rolünü anlamalıdırlar.

Literatürde Türkiye menşeli işyeri maneviyatı ve duygusal bulaşma ile ilgili çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Bu açıdan işyeri maneviyatı ve duygusal bulaşmanın örgüt için önemi ve nelere etki edebileceği üzerine daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır. Çalışanların duygularının genelde ikinci planda kalması çalışma hayatının önemli unsuru olan insanın ne hissettiği üzerinde durulmamasına neden olmaktadır. İşyeri maneviyatı kişilerin duyguları açısından önemlidir. Bu yüzden insanın duygu ve değerlerinin ele alındığı çalışmalara daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır.

Sonuç olarak insanın önemsendiği, çalışana söz hakkı tanındığı, çalışma ortamının huzurlu olduğu, yapılan iş sonucunda duygusal olarak takdir edildiği, başarısının ödüllendiği ve ödüllendirildiği bir çalışma ortamı arzu edilen bir çalışma ortamıdır. İşyeri maneviyatının ve motivasyonunun yüksek olduğu örgütlerde iş doyumunun yüksek olması beklenmektedir. Çalışmamızın görgül kısmındaki analiz sonuçları değişkenler arasındaki anlamlı ilişkileri desteklemektedir.

KAYNAKÇA

- Acaray, A. ve Günsel, A. (2017). Motivasyon, Duygusal Emek, Duygusal Uyumsuzluk Ve Etkileşim Yoğunluğu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumu Çalışanları Üzerinde Araştırma. *Social Sciences Journal*, 6(4), 83-98.
- Ağırbaş, İ. , Çelik, Y. ve Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon Araçları Ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 326-350.
- Akçadağ, S. ve Özdemir, E. (2005). İnsan Kaynakları Kapsamında 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (10) / 2, Ss: 167-193.
- Akçay, C. ve Çoruk, A. (2012). Çalışma Yaşamında Duygular Ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme. *Eğitimde Politika Analizi*, 1(1), 3-25.
- Akınaltuğ, E. (2003). Yöneticilerde İş Stresi, İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Tedaş Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*. C: 2. No: 4. S. 1-25.
- Akova, O., Tanrıverdi, H. ve Kahraman, O. C. (2015). Otel İşletmelerinde İş gören Devir Hızına Etki Eden Risk Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, C.6, S.12, 87-107.
- Aksakal, H. İ. (2020). İlköğretim Okullarında Örgütsel Sinisizm Ve Örgütsel Maneviyatın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Rize.

- Akyol, E. (2015). Üzüntüyü Yenmenin Çareleri. Kindi Merkezli Bir İnceleme. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hitit Üniversitesi. Sosyal Bilimler Üniversitesi. Felsefe Ve Din Bilimleri Anabilim Dalı. Çorum.
- Altınöz, M. ve Çakıroğlu, D. (2018). Örgütsel Maneviyata Yönelik Bir Değerlendirme. Bartın Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(18), 101-124.
- Andrieş, A. M. (2009). Emotions Management Within Organizations.
- Arakawa, D. R. (2012). Emotional Contagion And Its Relationship To Mood (Doctoral Dissertation, University Of Hawai'i At Manoa).
- Armstrong, M. (2006). A Handbook Of Human Resource Management Practice, Tenth Edition. London: Kogan Page Publishing.
- Ashforth, B. E. ve Pratt, M. G. (2003). Institutionalized Spirituality: An Oxymoron?. İçindeki R. A. Giacalone ve C. L. Jurkiewicz (Editör), Handbook Of Workplace Spirituality And Organizational Performance (Pp. 93-107). Armonk, Ny: M. E. Sharpe.
- Ashmos, D. P. ve Duchon, D. (2000). Spirituality At Work: A Conceptualization And Measure. Journal Of Management Inquiry, 9(2): 134-145.
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. Türk İdare Dergisi, 467(6), 31-51.
- Atakul, Ş. (2022). İşyeri Maneviyatı Ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Sebahattin Zaim Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı. İstanbul.
- Ates, O. T. ve Buluc, B. (2015). The Relationship Between The Emotional Intelligence, Motivation And Organizational Commitment Of Primary School Teachers1. Changes, 32.

- Ay, F. A. , Alper, A. , Bircan, H. ve Öncül, M. S. (2015). Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8(8). 767-776
- Aypar, Z. (2017). Havayolu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılıklarının İş Tatminleri Üzerindeki Rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul.
- Azar, M. ve Shafighi, A. A. (2013). The Effect Of Work Motivation On Employees' Job Performance (Case Study: Employees Of Isfahan Islamic Revolution Housing Foundation). International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences, 3(9), 432.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. Management Research & Practice, 3(4).
- Bakker, A. B. (Ed) ve Leiter, M. P. (2010). Work Engagement: A Handbook Of Essential Theory And Research. New York, Ny, Us: Psychology Press, 10-24.
- Bakircan, H. B. (2017). Nepotizmin İş Gören Motivasyonuna Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Nişantaşı Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Balta, A. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi, Motivasyon Ve Bir Uygulama. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Barsade, S. (2002). The Ripple Effect: Emotional Contagion And Its Influence On Group Behavior. Administrative Science Quarterly, 47, 644-675.
- Barsade S. G., Coutifaris, C. G. ve Pillemer, J. (2018) Emotional Contagion In Organizational Life. Research In Organizational Behavior 38(1): 137-151.
- Barutçu, S. ve Sezgin, S. (2012). Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, C:4, S:2, S. 92

- Bekiş, T. (2013). İşyeri Maneviyatının İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Niğde.
- Berzah, M. Ç. ve Çakır, M. (2015). İş Hayatında Maneviyat Yaklaşımı Ne Vaadediyor?. Yönetim Bilimleri Dergisi, 13(26), 135-149.
- Bibby, C. L. (2008). Should I Stay Or Should I Leave? Perceptions Of Age Discrimination, Organizational Justice, And Employee Attitudes On Intentions To Leave. Journal Of Applied Management And Entrepreneurship, 13(2), 63.
- Biberman, J. ve Whitty, M. (1997). A Postmodern Spiritual Future For Work. Journal Of Organizational Change, 10(2), 130-138
- Burack, E. H. (1999), "Spirituality İn The Workplace", Journal Of Organizational Change Management, Vol. 12 (4): 280-292.
- Büte, M. (2018). İşyeri Maneviyatının Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma International Journal Of Academic Value Studies, 4(22): 898-913.
- Canda, E. R. , Furman, L. D. ve Canda, H. J. (1999). Spiritual Diversity In Social Work Practice: The Heart Of Helping. New York: The Free Press
- Caringal-Go, J. F. ve Hechanova, M. R. M. (2018). Motivational Needs And Intent To Stay Of Social Enterprise Workers. Journal Of Social Entrepreneurship, 9(3), 200-214.
- Cavanagh, G. F. (1999). Spirituality For Managers: Context And Critique. Journal Of Organizational Change Management, 12(3), 186-199.
- Chalofsky, N. (2003). An Emerging Construct For Meaningful Work. Human Resource Development International, 6(1), 69-83.
- Chatman, J. (1989). Improving İnteractional Organizational Research: A Model Of Person-Organization Fit. Academy Of Management Review, 14, 333–349.

- Chen, Q. , Kong, Y. , Niu, J., Gao, W., Li, J. ve Li, M. (2019). How Leaders' Psychological Capital Influence Their Followers' Psychological Capital: Social Exchange Or Emotional Contagion. *Frontiers In Psychology*, 10, 1578.
- Chiaburu, D.S. , Diaz, I. ve Vos, A.D. (2013). Employee Alienation: Relationships With Careerism And Career Satisfaction, *Journal Of Managerial Psychology*, 1(28), 4 – 20
- Churchill Jr, G. A. , Ford, N. M. ve Walker Jr, O. C. (1974). Measuring The Job Satisfaction Of Industrial Salesmen. *Journal Of Marketing Research*, 11(3), 254-260.
- Cüceloğlu, D. (2014). *İçimizdeki Çocuk*. Remzi Kitapevi: İstanbul.
- Çakıcı, A. , Özkan, C. ve Akyüz, B. H. (2013). İş Yükü Yoğunluğunun, İş Ve Yaşam Doyumuna Etkisi Üzerine Otomotiv İşletmelerinde Bir Araştırma. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 1-26.
- Çakınberk, A. , Derin, N. ve Gül, G. Ü. N. (2011). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Açısından İşgören Devir Hızının Analizi: Kapadokya Bölgesi Örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(36), 252-272.
- Çakıroğlu, D. , Aydoğan, E. ve Altınöz, M. (2017). The Influence Of Perceived Organizational Spirituality On The Psychological Contract.
- Çarıkcı, İ. H. ve Oksay, A. G. A. Örgütsel Yapı Ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma The Effects Of Organizational Structure And Profession Differences On Job.
- Çavuşoğlu, F. S. (2021). İşyeri Maneviyatının, Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Üretim Karşıtı İş Davranışı Üzerinde Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sebahattin Zaim Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı. İstanbul.
- Çeçen, A. R. (2013). Duygular İnsan Yaşamında Neden Vazgeçilmez Ve Önemlidir? . *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(9).
- Çelik, G. (2019). Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmininin İş Performansı Üzerine Etkileri: Gümrük Muhafaza Teşkilatı Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Tarsus Üniversitesi. Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. Tarsus.

- Çetinbaş, A. (2021). İş Yaşam Kalitesinin Çalışanların İş Doyumu Üzerinde Etkisi: Ankara'da Özel Bir Elektrik Şirketinde Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Batman.
- Çiçek, D. (2005). Örgütlerde Motivasyon Ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Adana.
- Çiçek, D. ve Deniz, M. (2012). Olumlu Ve Olumsuz Duyguların İş Gören Motivasyonu Üzerindeki Etkileri Ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Malatya.
- Çivilidağ, A. 2015. Öğretim Elemanlarında Örgütsel Sinizm Ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkide Yaşam Doyumunun Aracı Rolü. İş Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 17(1): 259-289
- Dalmış, A. B. (2018). Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti Ve İş Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara.
- Demir, E. (2021). Duygular Ve Duygu Durumlarının Örgütsel Davranış Alanında Kullanımı. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(11), 180-195.
- Demirel, G. H. ve Akdemir, B. (2018). İş Motivasyon Kaynaklarının Duygusal Emek Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Akademik Yaklaşımlar Dergisi, 9(1), 1-30.
- Demirkaya, F. ve Sönmez, B. (2020). Bir Kamu Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Duygusal Bulaşma Düzeylerinin Belirlenmesi. İnönü Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu Dergisi, 8(3), 802-813.
- Deng, H. ve Hu, P.(2018). Matching Your Face Or Appraising The Situation: Two Paths To Emotional Contagion. Frontiers In Psychology, 8, 2278.
- Dikmen, A. A. (1995). İş Doyumu Ve Yaşam Doyumu İlişkisi. Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi, 50(03).

- Efeoğlu, İ. E. (2006). İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Adana.
- Ehtiyar, R. (1995). Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini Ve Verimliliğinin Bir Göstergesi Olan İşgören Devir Hızı İle İlişkisinin Değerlendirilmesine Yönelik Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araştırmalı Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi. Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. Antalya.
- Elfenbein, H. A. (2014). The Many Faces Of Emotional Contagion: An Affective Process Theory Of Affective Linkage. *Organizational Psychology Review*, 4(4), 326-362.
- Erenler, E. (2001). Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Abant İzzet Baysal Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bolu.
- Ertan, H. (2008). Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu Ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya' Da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyonkarahisar.
- Et Oltulu, E. (2021). Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Doyumuna Etkisi, Kamu Sağlık Kuruluşlarında Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Konya.
- Fairholm, G.W. (1996). Spiritual Leadership: Fulfilling Whole-Self Needs At Work. *Leadership And Organizational Development Journal*, 17(5), 11–17.//Çakıroğlu,2017
- Fındıkçı İ. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi.3. Baskı. Bursa: Alfa Yayınları.
- Freshman, B. (1999). An Exploratory Analysis Of Definitions And Applications Of Spirituality İn The Workplace, *Journal Of Organizational Change Management*, 12(4): 318-329.
- Fry, L. W. (2008). Spiritual Leadership: State-Of-The-Art And Future Directions For Theory, Research, And Practice. In J. Biberman & L. Tischler (Eds.), *Spirituality İn*

- Business Theory, Practice, And Future Directions (Pp. 106-124). Us: Palgrave Macmillan.
- Garipağaoğlu-Uğur, N. (2020). İçsel Ve Dışsal Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma. *Ibad Sosyal Bilimler Dergisi*, 95-115.
- Geary, D. C. (2005). The Motivation To Control And The Origin Of Mind: Exploring The Life-Mind Joint Point İn The Tree Of Knowledge System. Wiley Periodicals, Inc. , *Journal Of Clinical Psychology*, 61 (1), 21-46
- Giacalone, R. A. ve Jurkiewicz, C. L. (2003). Toward A Science Of Workplace Spirituality. Armonk, New York: M. E. Sharpe, Inc. Spirituality. Giacalone, R. A. And Jurkiewicz, C. L. (Editors), *Handbook Of Workplace Spirituality And Organizational Performance*, 3-29.
- Gockel, A. (2004), “The Trend Toward Spirituality İn The Workplace: Overview And Implications For Career Counseling”, *Journal Of Employment Counseling*, Vol. 41 (4): 156-167.
- Goldhaber, G. M. (1990). *Organizational Communication*, Ia: W. C. Brown, Dubuque. Iowa: WC Brown, 1986.
- Gödelek, E. (1988). Üç Farklı İş Kolunun (Tekstil, Tekstil Boya Çimento)Psiko-Sosyal Stres Faktörleri Yönünden Karşılaştırılması. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Gümüş, S. (2012). *Motivasyonun örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi* (Vol. 51). Hiperlink eğit. ilet. yay. san. tic. ve ltd. sti..
- Günelan, İ. G. M. (2006). MODERN VE GELENEKSEL DEĞERLER ARASINDA YABANCILAŞAN İNSAN. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2006 (2) , 127-142. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kmusekad/issue/10226/125756>
- Hackman, R. J. ve Oldham, G. R. (1976). “Motivation Through The Design Of Work: Test Of A Theory”, *Organizational Behavior And Human Performance*, 16, Pp.250-279.
- Harlos, K. P. (2000). Toward A Spiritual Pedagogy: Meaning, Practice, And Applications İn Management Education. *Journal Of Management Education*, 24(5), 612-627.

- Hatfield, E. , Bensman, L., Thornton, P. D. ve Rapson, R. L. (2014). New Perspectives On Emotional Contagion: A Review Of Classic And Recent Research On Facial Mimicry And Contagion. *Interpersona: An International Journal On Personal Relationships*, 8(2).
- Hatfield, E. , Cacioppo, J. T. ve Rapson, R. L. (1993). Emotional Contagion. *Current Directions In Psychological Science*, 2(3), 96-100.
- Hawley, J. (1993). *Reawakening The Spirit In Work: The Power Of Dharmic Management*, San Francisco, Ca: Berrettkoehler Publishers.
- Herrando, C. ve Constantinides, E. (2021). Emotional Contagion: A Brief Overview And Future Directions. *Frontiers In Psychology*, 12, 712606.
- Hess, U. ve Blairy, S. (2001). Facial Mimicry And Emotional Contagion To Dynamic Emotional Facial Expressions And Their Influence On Decoding Accuracy. *International Journal Of Psychophysiology*, 40(2), 129-141.
- Hoppok, R. And Spielgler, 1938. Job Satisfaction. *Occupations: The Vocational Guidance Journal*, 16 (7), Pp. 636-643.
- Howard, S. (2002). A Spiritual Perspective On Learning In The Workplace. *Journal Of Managerial Psychology*, 17(3), 230-242.
- İnce, C. ve Gençay, İ. C. (2017). İşgören Motivasyonu Sağlamada Kullanılan Araçlar: Uludağ Kış Otellerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 112-126.
- Jawanmard, H. (2012). The Impact Of Spirituality On Work Performance. *Indian Journal Of Science And Technology*, 5(1): 1961-1966.
- Jia, M., Li, L. ve Titsworth, S. (2015). Teaching As Emotional Work: Instructor's Empathy And Students' Motives To Communicate Out Of Class. *Electronic Journal Of Communication*, 25(3).
- Johnson, A. L. (2007). Mary Parker Follett: Laying The Foundations For Spirituality In The Workplace. *International Journal Of Public Administration*, 30(4): 425- 439.
- Johnson, P. ve Gill, J. (1993). *Management Control And Organizational Behaviour*, Sheffield Hallam University, Paul Chapman Publishing, London.

- Kalkan, N. (2020). Kutadgu Bilig’de Olumlu Ve Olumsuz Duygular. Dil Araştırmaları, 14 (26), 103-138.
- Kalkavan, S. (2014). Farklı Örgütsel Kültürlerde Yönetici Koçluk Davranışının Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Performans Algılarına Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. İstanbul.
- Kalhorro, M., Jhatial, A. A. ve Khokhar, S. (2017). Investigating The Influence Of Extrinsic And İntrinsic Motivation On Work Performance: Study Of Bank Officers. Gmjacs, 7(1), 9-9.
- Kara, N. (2010). Rol Belirsizliği Ve Rol Çatışmasının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisinin Araştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Karaalioğlu, Z. F. (2019). Algılanan Örgütsel Destek İle İş Performansı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolü.
- Karaca, A. (2016). İçsel Ve Dışsal Motivasyonun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Osman Paşa Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Tokat.
- Karaman, F. (2010). İşletmede Motivasyon Ve Verimlilik. Etap Yayınevi, 1.
- Karahan, A. (2009). Hekimlerin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 23, 421-432.
- Kaş, L. (2012). Herzberg’ İn İçsel Ve Dışsal Motivasyon Etkenleri İle İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık İle Arasındaki İlişki: Belek’ Teki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Truzim İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı. Ankara.
- Kelly, J. R., ve Barsade, S. G. (2001). Mood And Emotions İn Small Groups And Work Teams. Organizational Behavior And Human Decision Processes, 86(1), 99-130.

- Kılıç, Y. K. C. (2010). Bireysel Ve Örgütsel Değerler Arasındaki Uyumun Çalışanların İş Davranışlarına Etkileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19 (1) , 20-35
- King, S. ve Nicol D.M. (1999). “Organizational Enhancement Through Recognition Of Individual Spirituality: Reflections Of Jaques And Jung”. Journal Of Organizational Change Management, 12(3), 234 – 243.
- Kramer, G., Guillory, J. E. ve Jeffrey, T. (2014). Hancock,“. Experimental Evidence Of Massive-Scale Emotional Contagion Through Social Networks”(See Note 31).
- Küçük, S. (2014). Sağlık Çalışanlarında İş Doyumu Ve İş Doyumunu Etkileyen Stres Faktörleri (Akdeniz Üniversitesi Hastanesi Laboratuvar Teknikerleri Örneği).Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. İstanbul.
- Kolodinsky R.W. ,Giacalone R.A. ve Jurkiewicz C.L. (2008), “Workplace Values And Outcomes: Exploring Personal, Organizational, And Interactive Workplace Spirituality”. Journal Of Business Ethics, 81(2), 465-480
- Krishnakumar, S. ve C.P. Neck (2002), “The ‘What’, ‘Why’ And ‘How’ Of Spirituality In The Workplace”, Journal Of Managerial Psychology, Vol. 17 (3): 153-164.
- Le Bon, G. (1897). The Crowd: A Study Of The Popular Mind. TF Unwin.
- Lim, J. (2017). The Effects Of Emotional İntelligence On Job Satisfaction And Customer Orientation Of Hotel Employees: Moderating Effect Of Value Sharing. Global Business & Finance Review (Gbfr), 22(1), 80-90.
- Liman Kaban, A. (2014). Kişilerarası İletişimde Duygusal Bulaşmanın Rolü: Öğretmen Öğrenci İletişimi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Halkla İlişkiler Ve Tanıtımı Anabilim Dalı. İstanbul.
- Limon, S. (2019). Sağlık Kuruluşlarında Duygusal Bulaşma Ve İş Motivasyonu: Tıbbi Sekreterler Üzerinde Bir Uygulama. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(2), 224-241.

- Mahmutoğlu, A. (2007). Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bolu.
- Marques, J. , Dhiman, S. ve King, R. (2007). Spirituality In The Workplace What It Is Why It Matters How To Make It Work For You, Personhoodpress, Usa
- Mcgregor, D. (1957). The Human Side Of Enterprise, Management Review, No. 46, Vol. 11.
- Mcmillan, D. W. ve Chavis, D. M. (1986). Sense Of Community: A Definition And Theory. Journal Of Community Psychology, 14, 6-23.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.
- Miller, D. W. ve Ewest, T. (2015). A New Framework For Analyzing Organizational Workplace Religion And Spirituality. Journal Of Management, Spirituality & Religion, 12(4), 305-328
- Miller, K. I. , Stiff, J. B. ve Ellis, B. H. (1988). Communication And Empathy As Precursors To Burnout Among Human Service Workers. Communications Monographs, 55(3), 250-265.
- Milliman, J. , Czaplewski, A. J. ve Ferguson, J. (2003). Workplace Spirituality And Employee Work Attitudes: An Exploratory Empirical Assessment. Journal Of Organizational Change Management, 16(4), 426-447.
- Mitroff, I. I. ve Denton, E. A. (1999a). A Spiritual Audit Of Corporate America: A Hard Look At Spirituality, Religion And Values In The Workplace. San Francisco, Ca: Josseybass.
- Mitroff, I. A. ve E. A. Denton (1999b), "A Study Of Spirituality İn The Workplace", Sloan Management Review, Summer: 83–92.
- Mucedidi, A. (2020). The Effect Of Transformational Leadership On Job Satisfaction: A Research On Private Sector Employees In Istanbul. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Republic Of Turkey Bahcesehir University Graduate School Of Social Sciences. İstanbul.

- Murphy, K. P. ve Alexander, P. A. (2000). A Motivated Exploration Of Motivation Terminology. *Contemporary Educational Psychology*, 25 (1), 3-53.
- Neck, C. P. ve Milliman, J. F. (1994). Thought Self-Leadership: Finding Spiritual Fulfillment In Organizational Life. *Journal Of Managerial Psychology*, 9(6); 1994.
- Nelson, D. L. ve Quick, J. C. (2013) *Organizational Behavior Science, The Real World, And You* (Cengage Learning, Eighth Edition, Amerika)
- Olszanowski, M., Wróbel, M. ve Hess, U. (2019). Mimicking And Sharing Emotions: A Re-Examination Of The Link Between Facial Mimicry And Emotional Contagion. *Cognition And Emotion*.
- Omdahl, B. L. ve O'Donnell, C. (1999). Emotional Contagion, Empathic Concern And Communicative Responsiveness As Variables Affecting Nurses' Stress And Occupational Commitment. *Journal Of Advanced Nursing*, 29(6), 1351-1359.
- Orhaner Gündüz, G. (2016). *Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve İş Doyumunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Ökmen, O. (2017). *İtfaiyecilerin İş Performanslarının Açıklanmasında İçsel Ve Dışsal Motivasyon Faktörlerinin Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Özdaşlı, E. (2017). *Muhasebe Kültürü Değerlerinin Muhasebe Meslek Mensuplarının İçsel Ve Dışsal Motivasyonları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Burdur.
- Özer, B. U. ve Tezer, E. (2008). Umut Ve Olumlu-Olumsuz Duygular Arasındaki İlişkiler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi* , (23) , - . Retrieved From <https://Dergipark.Org.Tr/En/Pub/Deubefd/Issue/25428/268280>
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*, Ekin Yayın, 5. Baskı, Bursa
- Pava, M. L. (2003). Searching For Spirituality In All The Wrong Places. *Journal Of Business Ethics*, 48, 393-400.

- Poon, J.M.L. (2004). "Effects Of Performance Appraisal Politics On Job Satisfaction And Turnover Intention", *Personel Review*, Vol. 33, No.3, 325.
- Pugh S. D. (2001). *Service With A Smile: Emotional Contagion İn The Service Encounter* *Academy Of Management Journal* 44(5): 1018-1027.
- Rego, A. ve Pina E Cunha, M. (2008). *Workplace Spirituality And Organizational Commitment: An Empirical Study*. *Journal Of Organizational Change Management*.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2017). *Örgütsel Davranış (Çev. İ. Erdem)*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Robbins, T.L., Crino, M.D. ve Fredendall, L.D. (2002). *An Integrative Model Of The Empowerment Process*. *Human Resource Management Review*, (12): 419-443.
- Schoenewolf, G. (1990). *Emotional Contagion: Behavioral İnduction İn Individuals And Groups*. *Modern Psychoanalysis*.
- Seçer, H. Ş. (2005). *Çalışma Yaşamında Duygular Ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji Ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme*. In *Journal Of Social Policy Conferences* (No. 50, Pp. 813-834).
- Sekiguchi, T. (2004). *Person-Organization Fit And Person-Job Fit İn Employee Selection: A Review Of The Literature*. *Osaka Keidai Ronshu*, March 2004, 54 (6), 179–196
- Selen, U. (2009). *İşletmelerde Motivasyon Sistemi, Araçları Ve Yardımcı Öğeler; Ar-Ge Şirket Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Namık Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü. Tekirdağ.
- Sertçe, S. (2003), *Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö.F. (2005). *Bireysel Ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu*. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. S. 55-64.
- Singh, P. , Finn, D. ve Goulet, L. (2004). *Gender And Job Attitudes: A Re-Examination And Extension*. *Women İn Management Review*, 19(7), 345-355.

- Soyumert, N. (2021). Duygusal Bulaşma Ve Empati Yorgunluğu Arasındaki İlişkide Pozitif Ve Negatif Duyguların Aracılık Rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir Havı Bektaş Veli Üniversitesi. Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Nevşehir.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement, And Validation. *Academy Of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Sprung, J.M., Sliter, M. T. ve Jex, S. M. (2012). Spirituality As A Moderator Of The Relationship Between Workplace Aggression And Employee Outcomes. *Personality And Individual Differences*, (53) 930-934.
- Şahal, E. (2005). Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: "Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne Ve İş Tatminine Yönelik Algı Ve Kanaatleri". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya.
- Şencan, N. S. (2011). Türk İlaç Sanayinde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Ve İş Doyumlarına Yönelik Bir Araştırma. Acıbadem Üniversitesi. Eczacılık Fakültesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara.
- Şengül, A. (2008). İş Doyumu Ve Tüketici Tatmini İlişkisi Kamu Ve Özel Kesim Sağlık Hizmetlerinde Hekimlerin İş Doyumunun Hasta Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktor Tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Manisa.
- Şener, Y. (2021). İçsel Ve Dışsal Motivasyon Araçlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Katılım Bankacılığında Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Konya
- Şenol, F. (2010). Motivasyon Araçlarının Algılanmasında İş Güvencesinin Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyonkarahisar.
- Şimşek, M. Ş. , Akgemci, T. , ve Çelik, A. (2010). Davranış Bilimleri, Ankara.
- Sihombing, I. H. H. , Supartha, I. W. , Subudi, M. ve Dewi, I. G. A. M. (2017). The Role Of Organizational Commitment Mediating Job Satisfaction And Work Motivation

- With Knowledge-Sharing Behavior İn 4 Star Hotels İn Badung Regency, Bali. *Global Business & Finance Review (Gbfr)*, 22(3), 61-76.
- Sony, M. ve Mekoth, N. (2019). The relationship between workplace spirituality, job satisfaction, and job performance. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 9 (1), 27-46.
- Tekingündüz, S. (2012). Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven Ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Testa, M. R. (2001). Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Effort İn The Service Environment. *The Journal Of Psychology*, 135(2), 226-236.
- Tietjen, M.A. ve Myers, R.M. (1998). “Motivation And Job Satisfaction”, *Management Decision*, 36/4, .226-231.
- Tolay, E. (2021). “ Örgütlerde Duygusal Bulaşma”. Özler, N. D. (Ed.). İçinde: *Örgütsel Davranışta Seçme Konular 1*. (S. 291- 292). Ekin Yayın Evi.
- Töremen, F. ve Çankaya, İ. (2008). Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 1(1).
- Turhan, M. ve Çetinsöz, C. B. (2019). Duygusal Zeka Ve Motivasyon Arasındaki İlişki: Turizm Programı Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(69), 268- 287.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, 65(02), 196-218.
- Uğur, N. (2020). İçsel Ve Dışsal Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi. İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dili. İstanbul.
- Ünüvar, T. G. (2006). An İntegrative Model Of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Organizational Citizenship Behavior.

- Van der Walt, F. ve De Klerk, JJ (2014). İşyeri maneviyatı ve iş tatmini. *Uluslararası Psikiyatri İncelemesi*, 26 (3), 379-389.
- Vallabh, P. ve Singhal, M. (2014). Workplace Spirituality Facilitation: A Person–Organization Fit Approach. *Journal Of Human Values*, 20(2), 193-207.
- Vickers M.H. ve Paris, M.A. (2007). “Your Job No Longer Exists!”: From Experiences Of Alienation To Expectations Of Resilience-A Phenomenological Study, *Employ Respons Rights J*, 19:113–125, Doi: 10.1007/S10672-007-9038-Y
- Vijayalakshmi, V. ve Bhattacharyya, S. (2012). Emotional Contagion And Its Relevance To Individual Behavior And Organizational Processes: A Position Paper. *Journal Of Business And Psychology*, 27, 363-374.
- Wallace, J. E. (1999). Work-To-Nonwork Conflict Among Married Male And Female Lawyers. *Journal Of Organizational Behavior*, 20(6), 797-816.
- Wong, A.S.L., (2003). Emotional Intelligence. Retrieved from the Web December 1, 2009. <http://www.vtaide.com/lifeskills/EQ.htm>.
- Wong, S. C. ve Ladkin, A. (2008). Exploring The Relationship Between Employee Creativity And Job-Related Motivators In The Hong Kong Hotel Industry. *International Journal Of Hospitality Management*, 27 (3), 426-437
- Yıldız, S. M. (2011). İçsel Pazarlama, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Spor Okullarında Görev Yapan Antrenörler Üzerine Bir İnceleme.
- Yılmaz, Ç. (2012). Örgütsel Güven Ve Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Tokat İli Özel Ve Kamu Bankalarında Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi. Tokat.
- Yousef, D. A. (2002). Job Satisfaction As A Mediator Of The Relationship Between Role Stressors And Organizational Commitment: A Study From An Arabic Cultural Perspective. *Journal Of Managerial Psychology*.
- Zhang, G., Lu, D. ve Liu, H. (2020). Iot-Based Positive Emotional Contagion For Crowd Evacuation. *IEEE Internet Of Things Journal*, 8(2), 1057-1070.
- Zhu, Y. (2013). A Review Of Job Satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1), 293.

<https://Acikders.Ankara.Edu.Tr/Mod/Resource/View.Php?İd=150306>

<http://Www.İsguc.Org/?P=Makale&İd=182&Cilt=6&Sayi=1&Yil=2004/?P=Makale&İd=182&Cilt=6&Sayi=1&Yil=2004>

<https://Sks.İyte.Edu.Tr/Wp-Content/Uploads/Sites/107/2018/11/KORKU-VE-KORKU-K%C3%9CLT%C3%9CR%C3%9C.Pdf>

https://Erenlerram.Meb.K12.Tr/Meb_İys_Dosyalar/54/01/967816/Dosyalar/2020_05/30202325_Oyfke_Kontroluy_Kitapcyk.Pdf?CHK=0f81ffbd79c34448685923dc201912cb



EKLER

EK 1

ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Değerli Katılımcı;

bu araştırma işyeri maneviyatının iş doyumunu üzerindeki etkisinde dışsal motivasyon ve duygusal bulaşmanın rolünü ölçmeyi amaçlamaktadır. Elde edilecek veriler tamamıyla bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Vereceğiniz gerçekçi bilgiler araştırmanın değerini arttıracaktır. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi - Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı kapsamında yürüttüğümüz çalışma 10 dakikanızı alacaktır. Katkılarınızda dolayı şimdiden teşekkür ederiz.


Doç. Dr. Ali Şahin ÖRNEK (Danışman)

Tuba YILDIZDOĞDU DAL, Yüksek Lisans Öğrencisi

ANKET FORMU

"1-Kesinlikle katılmıyorum", "2-Katılmıyorum", "3-Ne katılıyorum ne de katılmıyorum", "4-Katılıyorum", "5-Kesinlikle katılıyorum" şıklarından bir tanesini işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
I. İŞYERİ MANEVİYATI					
1. İşyerimde çalışmaktan sevinç duyuyorum	①	②	③	④	⑤
2. Yaptığım iş ruhuma enerji veriyor.	①	②	③	④	⑤
3. Yaptığım iş hayatta önemli olduğunu düşündüklerime bağlıdır.	①	②	③	④	⑤
4. İşyerine gitmek için sabırsızlanırım.	①	②	③	④	⑤
5. İşim ile sosyal yarar arasında bir bağlantı olduğunu düşünüyorum.	①	②	③	④	⑤
6. İşimin benim için özel bir anlamı vardır.	①	②	③	④	⑤
7. Diğer çalışanlarla işbirliği içinde olmayı değerli buluyorum.	①	②	③	④	⑤
8. Kendimi topluluğun bir parçası olarak hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
9. İşyerimde insanların birbirlerini desteklediğine inanıyorum.	①	②	③	④	⑤
10. İşyerimde görüşlerimi ifade ederken kendimi özgür hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
11. Çalışanların ortak bir amaç ile birbirine bağlı olduğunu düşünüyorum.	①	②	③	④	⑤

12. Çalışanların birbirlerini önemsediklerine gerçekten inanıyorum.	①	②	③	④	⑤
13. İşyerimde bir ailenin parçası olma duygusunu hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
14. Çalıştığım hastanenin değerleri hakkında olumlu düşünüyorum.	①	②	③	④	⑤
15. Çalıştığım hastanenin yoksul ve muhtaç insanlarla ilgilenir.	①	②	③	④	⑤
16. Çalıştığım hastane tüm çalışanlarını önemser.	①	②	③	④	⑤
17. Çalıştığım örgüt ortak bir bilince sahiptir.	①	②	③	④	⑤
18. Çalıştığım örgütün hedefleri ile uyumlu olduğumu düşünüyorum.	①	②	③	④	⑤
19. Çalıştığım örgüt çalışanlarının sağlığı ile ilgilenir.	①	②	③	④	⑤
20. Çalıştığım örgütün misyonuna bağlı olduğumu hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
21. Çalıştığım örgüt ruh halimi önemser.	①	②	③	④	⑤

<p><i>“1-Kesinlikle katılmıyorum”, “2-Katılmıyorum”, “3-Ne katılıyorum ne de katılmıyorum”, “4-Katılıyorum”, “5-Kesinlikle katılıyorum”</i> şıklarından bir tanesini işaretleyerek belirtiniz.</p> <p>II. İŞ DOYUMU</p> 	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
22. İşim sürekli bir şeylerle meşgul olabilme imkânı tanıyor.	①	②	③	④	⑤
23. İşim tek başına çalışma imkânı sağlıyor.	①	②	③	④	⑤
24. İşim zaman zaman farklı şeyler yapabilme imkânı tanıyor.	①	②	③	④	⑤
25. İşim bana toplumda bir yer edinme imkânı sağlıyor.	①	②	③	④	⑤
26. İşim vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı veriyor.	①	②	③	④	⑤
27. İşim bana sürekli bir işe sahip olma imkânı tanıyor.	①	②	③	④	⑤
28. Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı tanıyor.	①	②	③	④	⑤
29. İşim başkalarına ne yapacaklarını söyleme imkânı tanıyor.	①	②	③	④	⑤
30. İşim yeteneklerimi kullanabilme imkânı veriyor.	①	②	③	④	⑤
31. Hastane politikasını uygulama imkânı sağlıyor.	①	②	③	④	⑤
32. Aldığım ücret yeterli düzeydedir.	①	②	③	④	⑤
33. Bu işte ilerleme imkânım var.	①	②	③	④	⑤
34. Kendi kararımı verme özgürlüğü tanıyor.	①	②	③	④	⑤
35. İşim çalışırken kendi yöntemlerimi deneme imkânı sağlıyor.	①	②	③	④	⑤
36. Yöneticim karar verme konusunda yeterlidir.	①	②	③	④	⑤

37. Yöneticim elemanlarına karşı hakkaniyetlidir.	①	②	③	④	⑤
38. İşyeri çalışma koşulları çalışmaya elverişlidir.	①	②	③	④	⑤
39. İşyerinde çalışma arkadaşlarımın birbiriyle iyi anlaşmasını sağlıyor.	①	②	③	④	⑤
40. Yaptığım iyi bir iş karşılığında aldığım övgüler oluyor.	①	②	③	④	⑤
41. İşimden elde ettiğim başarı duygusu yüksektir.	①	②	③	④	⑤
III. DIŞSAL MOTİVASYON					
42). Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve kabul eder.	①	②	③	④	⑤
43. Çalışma ortamında fiziksel şartlar uygundur.	①	②	③	④	⑤
44. Hastanede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır.	①	②	③	④	⑤
45. Hastanedeki araç ve gereçler yeterlidir.	①	②	③	④	⑤
46. Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.	①	②	③	④	⑤
47. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.	①	②	③	④	⑤
48. Çalışmakta olduğum işletmenin hastanenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	①	②	③	④	⑤
49. Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.	①	②	③	④	⑤
50. İşimde terfi imkânım vardır.	①	②	③	④	⑤
51. Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla veya hastalarımız ile olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.	①	②	③	④	⑤
52. Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.	①	②	③	④	⑤
53. Başarımdan dolayı ödüllendirilirim	①	②	③	④	⑤
54. Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.	①	②	③	④	⑤
55. Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.	①	②	③	④	⑤
56. Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum	①	②	③	④	⑤
IV. DUYGUSAL BULAŞMA					
57. Eğer konuştuğum kişi ağlamaya başlarsa benimde gözlerim yaşarır.	①	②	③	④	⑤
58. Moralim bozukken mutlu biriyle beraber olursam rahatlarım.	①	②	③	④	⑤
59. Birisi bana içten gülümsediğinde ben de ona gülümserim ve ona kanım ısınır.	①	②	③	④	⑤
60. İnsanlar sevdikleri birinin ölümünden söz ettiğinde hüznle dolarım.	①	②	③	④	⑤
61. Sosyal medyada sinirli yüzler gördüğümde, dişlerimi sıkırım ve bedenim kasılır.	①	②	③	④	⑤
62. Âşık olduğum kişinin gözlerine baktığımda, zihnimi romantik düşünceler kaplar.	①	②	③	④	⑤
63. Öfkeli insanların çevremde bulunması sinirimi bozar.	①	②	③	④	⑤
64. Trafik kazası ile hastaneye gelen hastaların korku dolu yüzlerini gördüğümde onların ne hissettiklerini hayal etmeye çalışırım.	①	②	③	④	⑤
65. Sevdığım insanların bana sarılması hoşuma gider.	①	②	③	④	⑤
66. Aşırı yüksek sesli ve hiddetli bir tartışmaya şahit olduğumda gerilirim.	①	②	③	④	⑤

67. Çevremde mutlu insanların bulunması, olumlu düşünmemi sağlar.	①	②	③	④	⑤
68. Sevdiğim insanların dokunmasından etkilenirim.	①	②	③	④	⑤
69. Çevremde aşırı gergin insanlar olduğunda ben de gerildiğimi fark ederim.	①	②	③	④	⑤
70. Hüzünlü filmlerde ağlarım.	①	②	③	④	⑤
71. Dişçilerin bekleme odasında bir çocuğun korku dolu çığlıklarını dinlemek beni gerginleştirir.	①	②	③	④	⑤

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
2. Medeni durumunuz: () Evli () Bekâr
3. Yaşınız: () 18-25 () 26-33 () 34-41 () 42-49 () 50 ve üzeri
5. Göreviniz : () Doktor () Hemşire () Sağlık Memuru () Güvenlik Elemanı
() Hizmetli () Sekreter () Diğer
6. Geliriniz: () 5.000-10.000 TL Arası () 10.001-15.000 TL Arası
() 15.001-20.000 TL Arası () 20.001 TL ve Üzeri

Konuyla ilgili daha fazla paylaşım için *arka sayfayı kullanabilirsiniz.*

Herhangi bir soru veya geri bildirim için adresinden ulaşabilirsiniz.

Değerli katkılarınız için teşekkür ederiz.

EK 2
PROCESS ANALİZ SONUÇLARI

Model: 4						
Y: bağımlı						
X: bağımsız						
M: aracı						
Sample						
Size: 326						
***** *						
OUTCOME VARIABLE:						
Aracı						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,389	,151	,460	57,650	1,000	324,000	,000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,553	,148	17,222	,000	2,261	2,844
bağımsız	,340	,045	7,593	,000	,252	,428
Standardized coefficients						
	coeff					
bağımsız	,389					

*

OUTCOME VARIABLE:						
bağımlı						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,808	,653	,208	303,984	2,000	323,000	,000
Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,355	,138	2,573	,011	,083	,626
bağımsız	,649	,033	19,903	,000	,585	,714
aracı	,212	,037	5,674	,000	,138	,285
Standardized coefficients						
	coeff					
bağımsız	,708					
aracı	,202					

***** TOTAL EFFECT MODEL

OUTCOME VARIABLE:						
bağımlı						
Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,786	,618	,228	525,203	1,000	324,000	,000

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,895	,104	8,586	,000	,690	1,100
bağımsız	,721	,031	22,917	,000	,659	,783
Standardized coefficients						
	coeff					
bağımsız	,786					

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y

Total effect of X on Y						
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
,721	,031	22,917	,000	,659	,783	,786
Direct effect of X on Y						
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
,649	,033	19,903	,000	,585	,714	,708
Indirect effect(s) of X on Y:						
Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI			
aracı	,072	,020	,036	,114		
Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:						
Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI			
aracı	,078	,021	,040	,123		

EK 3
NORMAL DAĞILIM
TESTİ SONUÇLARI

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
bğmlı	,051	326	,042	,991	326	,053

a. Lilliefors Significance Correction

