

Duygusal Emek ve İçsel Motivasyonun Çalışanın Yaratıcılığı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma

Banu MANKİN*, Güney ÇETİN GÜRKAN**, Onur ÇETİN***

Öz

Amaç: Bu çalışmadaki amaç, bankacılık sektöründe duygusal emek boyutlarından yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış ile içsel motivasyonun işgörenin yaratıcılığı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

Yöntem: Araştırma anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında banka şubelerinde çalışan işgönerlerden literatürden elde edilen ölçekleri kullanarak anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Veriler SPSS 23 ve AMOS programları ile analiz edilerek, verilere Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ve Yapısal Regresyon Modeli (YRM) uygulanmıştır.

Bulgular: Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, işgönerlerin içsel motivasyonu ile derinlemesine davranış ve samimi davranış arasında anlamlı, pozitif bir ilişki bulunmaktadır. İçsel motivasyonun, yüzeysel davranış üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Ayrıca içsel motivasyon ve derinlemesine davranış bireysel yaratıcılığı pozitif yönde etkilerken; yüzeysel davranış, bireysel yaratıcılığı negatif yönde etkilemektedir. Düşünülen aksine samimi davranışın ise, bireysel yaratıcılık üzerinde hiçbir etkisi bulunamamıştır.

Sonuç ve Öneriler: Literatürdeki boşluk dolayısı ile incelenmesi önerilen ilişkiler bütüncü bir model üzerinde incelenerek literatür ile tutarlı sonuçlar elde edilmiştir. İçsel motivasyonun hem derinlemesine davranış ve yüzeysel davranış hem de bireysel yaratıcılık üzerinde; derinlemesine davranış ve yüzeysel davranışın da bireysel yaratıcılık üzerinde etkisi olduğu görüldüğünden, hem teorik hem pratik anlamda içsel motivasyonun, derinlemesine davranış ve yüzeysel davranışın etkileri dikkate alınmalıdır. Duygusal emek ve içsel motivasyonun işgönerin yaratıcılığı üzerindeki etkisi üzerine bankacılık dışında başka sektörlerde de çalışmalar yapılarak literatürdeki bu boşluk doldurulabilir.

Özgün Değer: İşgönerlerin sergilemiş oldukları duygusal emek ve içsel motivasyonun yaratıcı fikirlerin oluşmasında önemli olduğu düşünülmekte ancak, literatür incelendiğinde duygusal emek ve içsel motivasyonun birlikte ele alınarak işgönerin yaratıcılığı üzerindeki etkisi ile ilgili sınırlı sayıda çalışmanın mevcut olduğu görülmektedir. Bu açıdan, çalışmanın ilgili literatüre katkı sağlaması umulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal emek, Yüzeysel Davranış, Derinlemesine Davranış, Samimi Davranış, İçsel Motivasyon, Bireysel Yaratıcılık

JEL Sınıflandırması: M10, L80

The Effect of Emotional Labor and Internal Motivation on Employee Creativity: A Research in Banking Sector

ABSTRACT

Purpose: The aim of this study is to reveal the effect of surface acting, deep acting and sincere acting and intrinsic motivation on the creativity of the employee.

Methodology: The research was carried out by questionnaire method. Within the scope of the research, data were collected from the employees working in the bank branches by questionnaire method using the scales obtained from the literature. Data were analyzed with SPSS 23 program and Explanatory Factor Analysis (EFA), Confirmatory Factor Analysis (CFA) and Structural Regression Model (SRM) were applied to the data.

Findings: According to the results obtained from the study, there is a significant positive relationship between the internal motivation of the employees and the deep acting and sincere acting. Intrinsic motivation has no effect on surface acting. In addition, intrinsic motivation and deep acting positively affect individual creativity; surface acting negatively affects individuals' creativity. Contrary to what is thought, sincere acting has not any effect on individual creativity.

Practical Implications:

Due to the gap in the literature, the proposed relations were examined on a holistic model and consistent results were obtained with the literature. Intrinsic motivation is related to both deep acting and surface acting as well as individual creativity; since deep acting and surface acting also have an effect on individual creativity, this effect of intrinsic motivation, deep acting and surface acting should be considered in both theoretical and practical terms. On the effect of emotional labor and intrinsic motivation on the creativity of the employee, this gap can be filled in the literature by conducting studies in other sectors besides banking.

Originality: Emotional labor and intrinsic motivation of employees are thought to be important in the formation of creative ideas, but when the literature is examined, there are limited studies about the effect of emotional labor and intrinsic motivation on the creativity of the employee. In this respect, the study is expected to contribute to the literature.

Keywords: Emotional Labor, Surface Acting, Deep Acting, Sincere Acting, Internal Motivation, Individual Creativity

JEL Codes: M10, L80

* Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, banumankin@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-4864-5153

** Doç. Dr., Trakya Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümü, Edirne, Türkiye, cguney@trakya.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1964-6966

*** Dr. Öğr. Üyesi, Trakya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Edirne, Türkiye, onurcetin@trakya.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1835-3333

1. Giriş

Müşteri memnuniyeti ve rekabete yönelik avantaj elde etmek için, işletmeler eski ve yeni bilgiyi harmanlamalı, daha iyi sonuçlar ortaya koymalı, problemlere farklı çözümler sunmalı, örgütsel ve bireysel bazda yaşamı kolaylaştırmalıdır. Bunları başarabilmek için de müşteriyle doğrudan ilişki içinde olan bazı işgörenlerin (müşteri temsilcileri, satış görevlileri, hemşireler, uçuş görevlileri vb.) kullanabileceği çeşitli davranış kalıpları geliştirilmekte ve böylece müşteriler üzerinde olumlu etki bırakılmaya çalışılmaktadır. Örgütün işgörenlerden istediği bu davranışlar, sadece fiziksel unsurları değil, aynı zamanda müşteriye yansıtılacak duyguları da kapsamaktadır. İşgörenlerden sergilenmesi istenen bu davranış kalıpları ve duygusal gösterimlerin ortaya çıkardığı duygusal emek, aynı bilgisel ve fiziksel emek gibi iş gücü piyasasında alınıp satılabilen bir değer taşımakta ve işgörenlerin performansını olumlu ya da olumsuz etkilemektedir.

İlgili literatürde duygusal emek değişkeni üzerine yapılan çalışmalar sınırlı sayıdadır ve genellikle olumsuz etkileri (tükenmişlik, işe yabancılaşma, iş stres vb.) üzerinedir. Ayrıca duygusal emek üzerine literatürde yapılan çalışmalar genelde eğitim alanındadır. Oysaki, örgütler üzerinde de çalışmalar yapılmalıdır. Yaratıcılık, sosyal hayatı ve iş hayatını derinden etkilemektedir. Bunun için işgörenlerin sergilemiş oldukları duygusal emek ve içsel motivasyonun yaratıcı fikirlerin oluşmasında önemli olduğu düşünülmektedir. Bu düşünceden yola çıkılarak literatür incelendiğinde içsel motivasyonun duygusal emek boyutları üzerindeki etkisi ve aralarındaki ilişkiye yönelik yeterli çalışma mevcut değildir, böyle bir boşluk vardır. Truta (2014) da bu boşluğa vurgu yapmıştır. İçsel motivasyon ile yaratıcılık arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalar ulusal yayın bazında sınırlı sayıdadır ve bu üç değişkenin bir arada incelendiği bir çalışma bilgimiz dahilinde bulunmamaktadır. Bu çalışmada, bu zayıflığın kuvvetlendirilmesi amaçlanmıştır. İlgili literatürdeki bu boşluklardan yola çıkılarak araştırmanın amacı, duygusal emek ve içsel motivasyonun birlikte işgörenin yaratıcılığı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Araştırma grubu olarak banka çalışanlarının seçilmesinin nedeni; bankacılık sektörünün duygusal emeğin yoğun olduğu sektörlerden biri olmasıdır. Ayrıca bankacılık sektöründe rekabet çok hızla artmakta ve rekabete bağlı olarak işgörenler üzerinde hedef baskısı yoğun olmaktadır. Belirlenen hedef doğrultusunda işgörenler, müşterileri örgüte bağlayabilmek ve belirtilen müşteri portföyüne ulaşabilmek için banka çalışanlarının gösterdiği duygusal emek ve sahip oldukları içsel motivasyonlarının rekabette avantaja dönüşebilecek yeniliklerin kaynağı yaratıcılıklarını

nasıl etkilediğini belirleme amacındaki bu çalışmanın hem ilgili literatüre hem de uygulamalara katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Makalenin birinci bölümünde giriş yapıldıktan sonra ikinci bölümünde literatürde yer alan duygusal emek, motivasyon ve bireysel yaratıcılık kavramları açıklanmıştır. Üçüncü bölümde araştırma yöntemi, analiz modeli ve bulgulara yer verilmiştir. Son bölümde ise sonuçlar tartışılmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Duygusal Emek Kavramı

Duygusal emek kavramı ilk olarak Amerikalı Sosyolog Arlie Hochschild'in 1983 yılında "Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi (The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings)" adlı kitabının yayınlanması ile çalışma hayatı literatürüne girmiştir. Hochschild (1983: 7), bu ampirik çalışmasını hostesler üzerinde gerçekleştirmiştir ve çalışmasında duygusal emek, "işgörenlerin işleri gereği duygularını gözlemlenebilecek biçimde düzenleyerek gösterdikleri bedensel hareketler ve yüz ifadeleri" olarak ifade edilmiştir. Bu çalışmada, hizmet sektöründe zihinsel ve fiziksel emeğe ilave olarak, duyguların da bir emek-gücü unsuru olduğu belirtilmiştir. Duygusal emek, başkalarını anlama çabası, başkaları ile empati oluşturma, başkalarının duygularını öz duygularıymış gibi hissetmesidir (Beğenirbaş ve Meydan, 2012: 164). Duygusal emek kavramının geliştirilmesi ve boyutlarının anlaşılabilmesi için farklı birçok araştırma yapılmış, ancak bilimsel olarak üç temel yaklaşım kabul görmüştür. Bu yaklaşımlar kronolojik sıraya göre, Hochschild (1983), Ashforth ve Humphrey (1993), Morris ve Feldman (1996) yaklaşımları şeklindedir. Grandey (2000) yaklaşımı ise, bu üç yaklaşımın birleşiminden oluşmaktadır.

Hochschild Yaklaşımı: Duygusal emek kavramını ilk ortaya atan Hochschild'e göre duygusal emek, işgörenlerin müşterilere iyi hizmet sunabilmek için mimik ve bedensel duygularını sergilerken gösterdikleri emek ve duygularını yönetebilmesidir (Hochschild, 1983: 7). Hochschild 1983 yılındaki çalışmasında, duygusal emeğin, yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış olmak üzere iki farklı davranış boyutundan oluştuğunu belirtmiştir. Yüzeysel davranış, beden dili ile ifade edilerek bireyin sahte gülümsemesi, kaş kaldırması gibi davranışları kapsamaktadır. Derinlemesine davranış ise, bireyin kendi duygularının kendisinden beklenen davranışla örtüşmesi için bilinçli yapılan bir eylemdir (Hochschild, 1983: 37-39).

Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı: Ashforth ve Humphrey (1993), Hochschild'in duygusal emek kavramını yorumlayarak, yaklaşımı bir davranış biçimi olarak incelemişlerdir. Duygusal emeği, "uygun duyguyu gösteren davranış" şeklinde tanımlayarak, duyguların yönetilmesinden ziyade, gözlemlenebilen bir davranış şekli olduğunu belirtmişlerdir (Akt. Grandey, 2000: 96). Bir başka ifadeyle duygusal emeği, "müşteriye hizmet süreçlerinde, örgüt tarafından arzu edilen duyguların yansıtılması" olarak tanımlamışlardır. Burada önemli nokta duyguların hissedilmesinden ziyade, o duyguyu karşı tarafa aktaracak uygun davranışın gösterilmesidir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 8). Ayrıca Hochschild'in yüzeysel ve derinlemesine davranış boyutlarına bir üçüncü davranış olan samimi davranış boyutunu eklemişlerdir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94).

Morris ve Feldman Yaklaşımı: Morris ve Feldman (1996: 989-992) duygusal emeğin boyutlarını duyguların gösterilişindeki sıklık, belirlenen duygusal davranış kurallarına verilen dikkat, yansıtılması gereken duyguların çeşitliliği ve duygusal çelişki olarak dört boyut halinde ifade etmişlerdir:

- Duyguların Gösterilişindeki Sıklık: İşgörenlerin müşterilerle etkileşime girme sıklığıdır. İşgörenlerin etkileşim kurması gereken müşteri sayısı ne kadar çok ise işgören, örgüt tarafından beklenen duygu gösterim kurallarını o kadar sık sergilemek zorunda kalacak ve sonuç olarak duygusal emek ihtiyacı artış gösterecektir.

- Belirlenen Duygusal Davranış Kurallarına Verilen Dikkat: İşgörenlerin istenen duyguyu sergileyebilmeleri ve davranış kurallarını gösterebilmeleri için daha çok psikolojik enerji ve fiziksel çaba göstermeleri gerekmektedir.

- Gösterilmesi Gereken Duyguların Çeşitliliği: İşleri gereği çeşitli duygular göstermek zorunda olan işgörenler, kendi davranışlarını bilinçli olarak izlemek ve daha çok etkin plan yapmak durumunda kalmaktadırlar. Netice olarak, daha fazla psikolojik ve fiziksel çaba, başka bir deyişle duygusal emek anlamına gelmektedir.

- Duygusal Çelişki: İşgörenin gerçekten hissettiği duygu ile örgütün kendisinden sergilemesini istediği duygunun bağdaşmamasıdır. Bu durum, işgören tarafından duygusal emeğin gösterilmesini daha yoğun ve zor bir hale getirmektedir.

Grandey Yaklaşımı; Grandey (2000), önceki çalışmalarda farklı bakış açıları, tanımlar ve sonuçlar olsa da üçünde de ortak bir tema bulunduğunu belirtmiştir.

Bu ortak tema, işgörenlerin iş başında duygusal ifadelerini ya da dışavurumlarını düzenleyebilmeleridir. Grandey'e göre duygusal emek, organizasyonel amaçları yerine getirmek için hem hislerin hem de dışa vurulan duyguların düzenlenmesi sürecidir (Grandey, 2000: 96-97).

Duygusal emeğin geliştirilmesi amacıyla ortaya konulan yaklaşımlar sonucu bazı stratejiler geliştirilmiştir. Geliştirilen bu duygusal emek stratejileri; yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır.

Yüzeysel davranış, işgörenin gerçekte hissettiği duygu ile sergilemesi gereken duygu arasında fark olduğu zaman gösterdiği duygu olarak tanımlanmıştır (Hochschild, 1983: 37; Ashforth ve Humphrey, 1993: 92-93). İşgören bir duyguya sahiptir ancak hissettiği duygudan farklı bir duygu sergilemektedir. İşgörenlerden beklenen müşterilerine olumlu davranış sergilemeleridir. Bu nedenle, yüzeysel davranış, bireyin olumsuz duygularını bastırarak olumlu duygular içindeymiş gibi davranışlar sergilemesidir (Gosserand ve Diefendorff, 2005: 1257). Duygusal emeğin olumsuz neticeleri genelde yüzeysel davranıştan kaynaklanmaktadır (Hochschild, 1983: 37).

Derinlemesine davranışta, işgören kendisinden istenen davranışlarla gerçek hislerini uyumlu hale getirmeye çalışmaktadır. Amaç müşteriye gerçekçi görünmektir. Bu nedenle derinlemesine davranış iyi niyetli bir yanıltma olarak görülmektedir (Grandey, 2003: 87). Yüzeysel davranıştan farklı olarak derinlemesine davranış, işgörenin örgüt tarafından istenen duyguyu gerçekten hissetmeye çabalamasıdır (Başbuğ vd., 2010: 256).

Samimi davranış, ilk olarak Ashforth ve Humphrey (1993: 94) tarafından ifade edilmiştir ve bireylerin kendilerinden sergilenmesi beklenen duygulara gerçekten sahip olabilecekleri konusuna dikkat çekilmiştir. Araştırmalara göre samimi davranış, işgörenlerin sergilemesi istenen duyguları gerçekte hissediyor olması durumudur. Örneğin, bir hemşire yaralanmış bir çocuğu gördüğünde gerçekten samimi duygularla yaklaşım işinin gerektirdiği duyguları yansıtacaktır.

2.2. Motivasyon ve Motivasyon Türleri

Motivasyon kavramı, İngilizcesi "motivation" olan, "motive" kelimesinden türetilmiştir. Bu kelimenin kökeni Latince "movere"den gelmektedir ve harekete

geçirme anlamındadır (Adair, 2003: 9). TDK'a göre motivasyon kavramı, "güdüleme, isteklendirme, harekete geçirme" olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2018). İnsanlar, hayatları boyunca farklı türde taleplerde bulunmaktadır. Bu taleplerin temelini ihtiyaçlar oluşturmaktadır. İhtiyaçlar yeterince tatmin edilsin ya da edilmesin bireyi mutlaka harekete geçirmektedir. Bunun nedeni motivasyondur. Ancak ihtiyaçlar bireyi harekete sürükleyen tek etmen değildir. Sosyo-psikolojik ve sosyal güdüler, başarı güdüsü, erk ve bağlanma arzusu, inanç ve tutumlar da bireyleri etkileyerek motive edebilir (Bingöl, 1996: 254). Güdü, "davranışı hedefe yönelik harekete geçiren, yönlendiren bir iç durum, uyarıcı"dır. Motivasyon, bireyin hedeflerine ulaşması için kendi arzusuyla davranış sergilemesidir. Ayrıca bireyin davranışlarını, ihtiyaçlarını, beklentilerini, hedeflerini anlamada önemli bir etmendir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 101).

Motivasyon, genel olarak bir bireyin, güdülenme sonucu belirli bir amaca ulaşmak için kendi isteği ile harekete geçmesidir (Shanks, 2007: 24). Örgüt yönünden motivasyon, "iş ortamında arzulanan ve istenen davranışın sergilenmesi için bireyin uyarılması, yönlendirilmesi ve bu davranışların devamlılığını sağlayan itici güçtür" (Ersarı ve Naktiyok, 2012: 82). Motivasyonda önemli olan, işgörendenlerin davranışlarını ve bunların sebeplerini bilmektir. Her davranışın arkasında bir istek, önünde ise bir amaç bulunmaktadır. Amaçları gerçekleştirmek için, işgörendenlerin isteklerinin giderilmesi gerekmektedir. Bu istekler, işgörenin içinden gelebileceği gibi (içsel) dış çevreden de kaynaklanabilir (Omirtay, 2009: 22-23). Bireyin kendisini güdülerine dayalı olarak motive edebileceği veya dışarıdan gelebilecek teşviklerle harekete geçebileceği iddiaları iç ve dış motivasyonun ayrımının temelini oluşturmaktadır (Özdaşlı ve Akman, 2012: 74). Bu açıdan literatürde motivasyon kavramı, içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır.

İçsel motivasyon, bireylerin belirli bir faaliyet için istek ve merak duyduğu şekilde hareket etmesidir. Bir başka deyişle, bireylerin davranışlarına yön veren bir olgudur (Schumacher, 2012: 13). Bireyin dışsal ödüllere etkilenmeyerek, içsel güdülenme sonucu motive olmasıdır (Cecere vd., 2014: 6). Özellikle keyif ve doyum almak, faaliyetin eğlenceli olması gibi sebeplerden dolayı birey, benimsenen davranışlara odaklanmaktadır (Lin, 2007: 137). İçsel motivasyon, bireyin davranışını yönlendiren herhangi bir dışsal kontrol olmadan, işin kendisi tarafından motive edilmesidir. İçsel motivasyon, işin içeriği ve doğasıyla ilgilidir. İşin ilgi çekici, zorlayıcı olmaması işgörenin işe katılımı, yaratıcılığı, yetenek ve becerilerini kullanması ile yakından ilgilidir ve işgören performansı üzerinde önemli bir etki

yapmaktadır (Ryan ve Deci, 2000: 56). İçsel motive ediciler; kişisel gelişme, yüksek özsaygı, başarılı olma duygusu, bağımsızlık gibi içsel ödüllerdir (Kuruüzüm vd., 2010: 187; Özdaşlı ve Akman, 2012: 75).

Dışsal motivasyon, işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarını dışarıdan aldıkları motive etme araçlarıyla karşılamaya çalışmalarıdır (Demirel, 2007: 24). Mottaz (1985) dışsal motivasyonu, sosyal motivasyon araçları ve örgütsel araçlar olmak üzere iki boyutta ele almıştır. Sosyal motivasyon boyutu, yardımseverlik, arkadaşlık, yöneticinin ve iş arkadaşlarının desteği gibi faktörleri kapsamaktadır ve bireyler arası ilişkilerin niteliğine dayanmaktadır. Dışsal motivasyonun bir diğer boyutu olan örgütsel araçlar ise, işgörenin performansını, motivasyonunu arttırmak için örgüt tarafından sunulan ikramiyeler, ödüller, ücret eşitliği, terfi ve iş güvencesi gibi olanaklardır (Akt. Ersarı ve Naktiyok, 2012: 84). Dışsal motivasyon araçları, çalışma ortamında işlerin yapılması ve işgörenlerin kendilerini rahat hissetmeleri için bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bu faktörlerin bulunmaması durumunda işgörenleri motive etmek neredeyse imkânsızdır. Ancak bu faktörlerin varlığı, motivasyonu sağlamaz, motivasyon için gerekli ortamı yaratır (Ateş vd., 2012: 150).

2.3. Yaratıcılık ve Bireysel Yaratıcılık

Whitehead (1978)'e göre İngilizcesi "Creativity" olan yaratıcılık kavramı, Latince "create" olan "meydana getirmek, yaratmak, üretmek" kelimesinden türetilmiştir. Dolayısıyla yaratıcılık; yeni şeyler, fikirler ve ürünler üretmek anlamına gelmektedir (Akt. Sundgren ve Styhre, 2003: 146-147). Yaratıcılık; problemlere, bilgi eksikliğine, bozukluklara, uyumsuzluklara yönelik duyarlı olma; çözüm bulma gücünü tanımlama, tahminlerde bulunma veya eksikliklere yönelik denenceler yaratma, bunları değiştirme veya yeniden sınama ve sonucu ortaya koymaktır (Sungur, 1992: 20). İşletmelerde işgörenlerin, örgütün imajını arttırmada, problemleri çözmede, inisiyatif kullanmada, gelirleri arttırmada buldukları ve geliştirdikleri yeni fikir ve yöntemler yaratıcılık olarak ifade edilmektedir (Akdemir, 2008: 224). Yaratıcılık, sorunların çözümü için yeniliklere yol açacak düşüncelerin ortaya konulmasıdır (Çavuş ve Akgemci, 2008: 233). Yeni bir şey bulma veya yaratma becerisi olan yaratıcılık (İmrek, 2003: 73), fikirleri orijinal bir şekilde birleştirme veya mevcut fikirler arasında o ana kadar beklenmeyen ya da bilinmeyen bileşenler yapma kabiliyetidir (Eren ve Gündüz, 2002: 66).

Yaratıcı fikre sahip birey, aynı amaca ulaşmak için değişik yollar denemeye çalışan kişidir (Cengiz vd., 2007: 101). Bireyler, yaratıcılık açısından önemli yete-

nek ve farklılıklara sahiptirler. Yaratıcı yetenek ve güce sahip bireyler, yaratıcılık gücü az olan bireylere oranla daha farklı ve orijinal düşünceler ortaya çıkarırlar (Çavuş, 2006: 89). Yaratıcılık seviyeleri yüksek olan bireylerin genelde diğerlerine oranla daha farklı amaçları, stilleri, değerleri ve yaklaşımları bulunmaktadır (Küpçü, 2012: 68). Rogers'a (1959) göre, yaratıcı bir bireyde bulunması gereken üç temel özellik vardır. Bunlar; iç değerlendirme, deneyime açık olma, eleman ve kavramlarla oynama kabiliyetidir (Akt. Erdoğan, 2006: 63). Yaratıcı bireyler dünyaya, önyargılarından arınmış, özgün ve taze bir biçimde yaklaşma eğilimindedirler. Yaratıcı bireylerin yeni deneyimlere meraklı ve açık olmaları, diğerlerinin görmediği şeyleri görmelerini sağlar. Yeni deneyimlere açık olan birey belirsizliklerle başedebilir. Yaratıcı bireyler, keşfetmeyi severler ve maceraperesttirler. Kuralları sevmeyenler, kendi içlerinden geldikleri gibi hareket ederler. Isırcı ve dayanıklı olmalarını sağlayan özellikleri barındırırlar. Tüm bu özellikler, temelde tek vizyona ve işine duyulan bağlılıkla tanımlanan yalınlık ve sadelikle bir araya gelir. Genelde, yaratıcı birey için önem taşıyan tek şey yaptığı çalışmadır (Küpçü, 2012: 68).

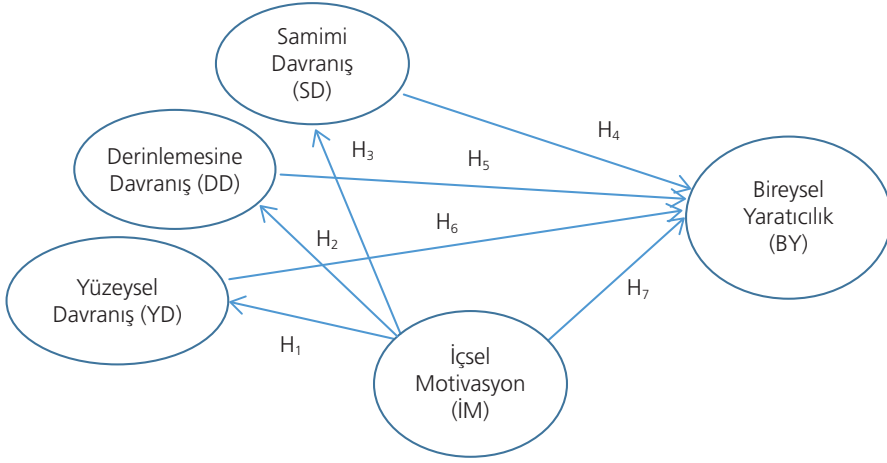
Yaratıcı bireyler, diğer insanlarla rahatlıkla ekip halinde çalışabilen ve alışılmamış durum ve görevleri araştırmaya motive edilmiş kişilerdir. Yaratıcılık, açık düşüncenin göstergesidir. Yaratıcı bireylerin bilgilerinin zenginliği, yoğunluğu, seçimi olağanüstüdür ve eğitimi kendi elindedir. Birçok yaratıcının yaşamı tahmin edilemeyen fiyasko ve başarılarla doludur. Fakat birey bu başarısızlıklardan pozitif yönde etkilenir ve bunu kendini geliştirme olanağı olarak görür (Cengiz vd., 2007: 101).

3. Araştırma Yöntemi

Bu araştırmanın amacı, bankacılık sektöründe içsel motivasyon (İM) ve duygusal emek (DE) boyutları olan yüzeysel davranış (YD), derinlemesine davranış (DD) ve samimi davranış (SD) ile çalışanların yaratıcılığı (BY) arasındaki ilişkilerin birlikte incelenerek, YD, DD, SD ve İM'nin egzogen değişken olan BY üzerindeki etkisinin belirlenmesidir.

Araştırmanın değişkenleri İM, YD, DD, SD ve BY şeklindedir. Önceki çalışmalarda DE ve İM arasındaki ilişkiler (Demirel ve Akdemir, 2018; Erken, 2016; Truta, 2014; Acaray ve Günsel, 2017; Cossette ve Hess, 2012; Cossette, 2009; Hsieh vd., 2012), DE ile BY arasındaki ilişkiler (Shin vd., 2015; Geng vd., 2014; Yoo ve Jeong, 2017; Shi ve Su, 2016), BY ile İM arasındaki ilişkiler (Coelho vd., 2011;

Dewett, 2007; Zhu vd., 2016; Akgündüz, 2013; Amabile, 1985; Jung vd., 2003; Fidan ve Öztürk, 2015; Hon, 2012; Paramitha ve Indarti, 2014; Tan vd., 2019; Gu vd., 2017) incelenmiştir. Bununla birlikte YD, DD, SD, İM ve BY arasındaki ilişkilerin bütün olarak bir model içinde incelendiği bir çalışma bilgimiz dahilinde bulunmamakta ve yapılan çalışmalar ulusal literatürde sınırlı sayıdadır. Dolayısıyla, ilgili literatürdeki bu boşluktan yola çıkılarak YD, DD, SD, İM ve BY arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın Modeli Şekil 1’de görülmektedir.



Şekil 1. Araştırma modeli

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir. Tüm H_0 hipotezleri etkisi yoktur şeklindedir.

H_1 : İM'nin YD üzerinde etkisi vardır.

H_2 : İM'nin DD üzerinde etkisi vardır.

H_3 : İM'nin SD üzerinde etkisi vardır.

H_4 : SD'nin BY üzerinde etkisi vardır.

H_5 : DD'nin BY üzerinde etkisi vardır.

H_6 : YD'nin BY üzerinde etkisi vardır.

H_7 : İM'nin BY üzerinde etkisi vardır.

3.1. Verilerin Toplanması ve Ölçek

Çalışma, Türkiye’de bankacılık sektöründe çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada kolayda örnekleme yöntemi ile Trakya Bölgesi’nde Edirne ve Kırklareli illerindeki banka şubelerinde çalışanlardan veri toplanmıştır. Trakya Bölgesi’nde Edirne ve Kırklareli illerindeki tüm banka şubelerinde çalışan 1351 işgören bulunmaktadır (TBB, 2019). Ancak çalışma kapsamında veri toplanmasına izin verilen bankaların bu illerdeki toplam çalışanı ise, 526 işgörendir. Çalışma kapsamında 326 banka işgöreni ile yüz yüze anket gerçekleştirilmiş, cevaplarında tutarsızlık gözlemlenen anketler elenerek 300 adet anket formu elde edilmiştir. Örneklem büyüklüğünün ölçekteki madde sayısının en az iki katı olmakla birlikte tercihen on katı olması gerektiği belirtilmektedir (Kline, 2011; Altunışık, 2015). Yapısal eşitlik modelleri için ise örneklem büyüklüğünün 200-500 arasında olması tercih edilmektedir (Civelek, 2018). Bu açılardan bakıldığında örneklem büyüklüğü yeterli görülmektedir. Veri toplama işlemi, 2019 Mart-Nisan ayları arasında yüz yüze anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Anketin geliştirilmesinde ilgili literatür çalışmalarından yararlanılmıştır. İncelemeler sonucunda dört bölümden oluşan bir anket formu hazırlanmıştır.

Anketin birinci bölümünde, araştırmaya katılan işgörenlerin YD, DD ve SD düzeylerinin ölçülmesi amacıyla, Diefendorff vd. (2005), tarafından geliştirilen Türkçe kullanıma uygunluğu, geçerliliği ve güvenilirliği Basım ve Begenirbaş (2012) tarafından gerçekleştirilmiş Duygusal Emek Ölçeği kullanılmıştır. Duygusal Emek Ölçeği, YD, DD ve SD ile ilgili maddeleri içermektedir. YD’yi ölçen altı (YD1,YD2,YD3,YD4,YD5,YD6), DD’yi ölçen dört (DD1,DD2,DD3,DD4) ve SD’yi ölçen üç madde (SD1,SD2,SD3) olmak üzere toplam 13 madde yer almaktadır. İkinci bölümde, araştırmaya katılan işgörenlerin İM düzeyini belirlemek amacıyla, Mottaz (1985) tarafından geliştirilen Türkçe kullanıma uygunluğu, geçerliliği ve güvenilirliği Dündar vd. (2007) tarafından gerçekleştirilmiş İçsel Motivasyon Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte İM düzeyini ölçen 9 madde yer almaktadır (İM1, İM2, İM3, İM4, İM5, İM6, İM7, İM8, İM9). Üçüncü bölümde, araştırmaya katılan işgörenlerin BY düzeylerinin ölçülmesi amacıyla, Tierney Farmer ve Graen (1999) tarafından geliştirilen Zhou ve George’s (2001) tarafından biçimlendirilen Türkçe kullanıma uygunluğu, geçerliliği ve güvenilirliği Gumusluoglu ve İlsev (2009) tarafından gerçekleştirilmiş Bireysel Yaratıcılık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte BY düzeyini ölçen 13 madde yer almaktadır (BY1, BY2, BY3, BY4, BY5, BY6, BY7, BY8, BY9, BY10, BY11, BY12, BY13). Bu ölçeklerin Türkçe’ye uyarlamada elde

edilen güvenilirlik değerleri, DE için 0.8 (Basım ve Begenirbaş, 2012: 77), İM için 0.83 (Dündar vd., 2007: 111) ve BY için 0.95 (Gumusluoglu ve Ilsev, 2009: 466) şeklindedir. Araştırmada kullanılan ölçeklerde 5'li Likert tipi derecelendirilmeden faydalanılmıştır. Katılımcılardan "1=Kesinlikle Katılmıyorum ile 5=Tamamen Katılıyorum" arasında beş seçenekten birini seçmeleri istenmiştir. Dördüncü bölümde ise, araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik maddeler bulunmaktadır. İşgörelere; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışmış oldukları departman, unvan, iş deneyimi, buldukları pozisyonda çalışma süreleri, çalışmış oldukları banka türü ve meslek seçme durumu olmak üzere toplam on madde sorulmuştur.

3.2. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Verilerin çözümü ve yorumlanmasında öncelikle katılımcıların tanımlayıcı istatistiklerine yer verilmiştir. Sonrasında Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ve Yapısal Regresyon Modeli (YRM) uygulanmıştır.

3.2.1. Katılımcıların Tanımlayıcı İstatistikleri

Katılımcıların tanımlayıcı istatistikleri Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların tanımlayıcı istatistikleri

Yaş	Frekans	Yüzde	Eğitim düzeyi	Frekans	Yüzde
30 yaş ve altı	77	25,7	Lise	16	5,3
31-34 yaş arası	68	22,7	Önlisans	26	8,7
35-38 yaş arası	66	22,0	Lisans	235	78,3
39 yaş ve üstü	89	29,7	Lisansüstü	23	7,7
Toplam	300	100	Toplam	300	100

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Medeni durum	Frekans	Yüzde
Kadın	167	55,7	Evli	221	73,7
Erkek	133	44,3	Bekar	79	26,3
Toplam	300	100	Toplam	300	100

Bankanın yapısı	Frekans	Yüzde	Meslek seçimi	Frekans	Yüzde
Kamu	99	33,0	Evet	250	83,3
Özel	201	67,0	Hayır	50	16,7
Toplam	300	100	Toplam	300	100

Unvanlar	Frekans	Yüzde	İş deneyimi	Frekans	Yüzde
Gişe Elemanı	57	19,0	1 yıldan az	2	0,7
Yetkili Yardımcısı	51	17,0	1-5 yıl arası	67	22,3
Yetkili	85	28,3	6-10 yıl arası	91	30,3
Yönetmen	92	30,7	11-15 yıl arası	82	27,3
Şube Müdür	15	5,0	16 yıl ve üstü	58	19,3
Toplam	300	100	Toplam	300	100

Departmanlar	Frekans	Yüzde	Buldukları pozisyonda çalışma süreleri	Frekans	Yüzde
Gişe	66	22,0	1 yıldan az	11	3,7
Satış ve Müşteri Temsilcisi	132	44,0	1-5 yıl arası	136	45,3
Servis Yetkilisi	24	8,0	6-10 yıl arası	96	32,0
Operasyon Yetkilisi	27	9,0	11-15 yıl arası	47	15,7
Uzman ve Uzman Yrd.	10	3,3	16 yıl ve üstü	10	3,3
Müdür	15	5,0	Toplam	300	100
Diğer	26	8,7			
Toplam	300	100			

3.2.2. Açıklayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), değişkenlerin birbirleri ile ilişkisini analiz ederek boyutları indirgemeye yarayan bir yöntemdir (Gegez, 2010: 316). Başka bir ifade ile çok sayıda değişkenden birbirleri ile ilişkili maddeleri içeren az sayıda faktör elde etme yöntemidir.

AFA temel bileşenler analizi yöntemi ve varimax rotasyonu ile SPSS 23.0 programında gerçekleştirilmiştir. Tüm maddelerin yer aldığı AFA sonucuna göre KMO değeri 0,912 olarak elde edilirken, Barlett testi anlamlılık düzeyi de istenildiği şekilde 0,05'ten düşük olarak elde edilmiştir ($p=0,000$). Dolayısı ile verinin AFA için uygun olduğu söylenebilir (Kalaycı, 2010: 321-322). Analiz sonuçlarına göre boyutların aynı faktörler altında yer alması beklenmektedir. Dolayısı ile analiz sonunda elde edilecek faktörler; DD, SD, YD, İM ve BY boyutları ile eşleşmelidir. AFA sonuçlarına göre altı adet faktör elde edilmiştir. İM boyutu dışında elde edilen tüm faktörler, boyutlar ile örtüşmektedir. İçsel motivasyon ölçeği için İM1 ve İM2 maddeleri ise, tek başına bir faktör oluşturmuştur. Bu iki madde silinip tekrar temel bileşenler analizi yöntemi ile varimax rotasyonu AFA yapılmıştır. AFA sonucuna göre KMO değeri 0,915 olarak elde edilirken, Barlett testi anlamlılık düzeyi de istenildiği şekilde 0,05'ten düşük olarak elde edilmiştir ($p=0,000$). Dolayısı ile verinin AFA için uygun olduğu söylenebilir. Her faktör altında toplanan maddelerin faktör yükleri, her faktörün açıkladığı varyans ve her faktörün güvenilirlik değerleri Tablo 2'de görülmektedir. Tablo 2'nin son satırında her bir faktör için elde edilen güvenilirlik analizi değerleri yer almaktadır. Cronbach's alfa değerleri 0,7'nin üzerindedir ve bu durum yüksek derecede güvenilirliğe işaretir (Kalaycı, 2010).

Tablo 2. Açıklayıcı faktör analizi sonuçları

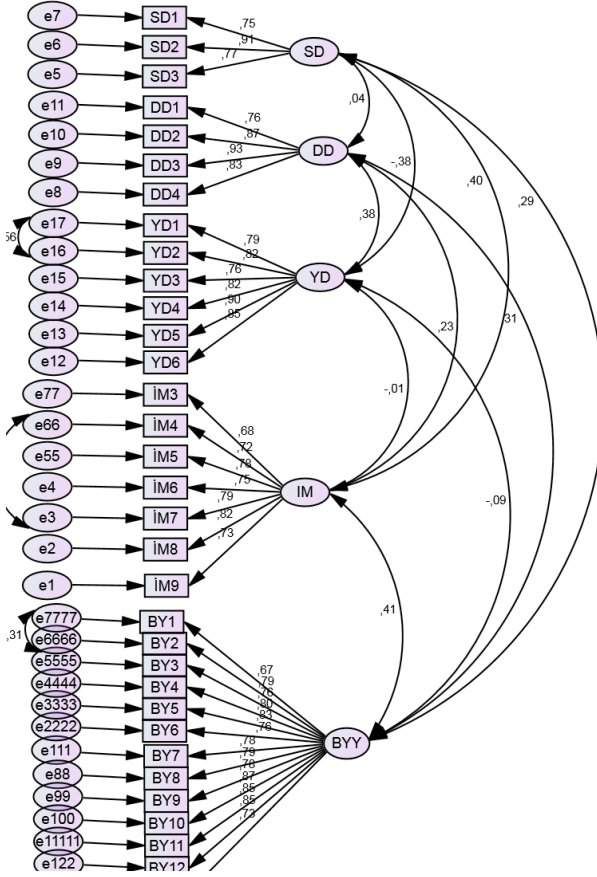
	Bileşenler				
	BY	İM	YD	DD	SD
YD1			0,835		
YD2			0,853		
YD3			0,822		
YD4			0,822		
YD5			0,872		
YD6			0,850		
DD1				0,797	
DD2				0,852	
DD3				0,883	
DD4				0,818	
SD1					0,698
SD2					0,865
SD3					0,828
İM3		0,656			
İM4		0,686			
İM5		0,799			
İM6		0,794			
İM7		0,755			
İM8		0,822			
İM9		0,804			
BY1	0,684				
BY2	0,821				
BY3	0,775				
BY4	0,808				
BY5	0,813				
BY6	0,761				
BY7	0,778				
BY8	0,803				
BY9	0,774				
BY10	0,865				
BY11	0,846				
BY12	0,831				
BY13	0,729				
Açıklanan Varyans	% 26,16	% 14,06	% 13,65	% 9,5	% 6,6
Cronbach's alfa	,956	,902	,931	,911	,839

Bu aşamadan sonra AFA sonucu elde edilen faktörler ve faktör altındaki maddeler ile DFA uygulanmıştır.

3.2.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), eldeki verinin önceden keşfedilmiş yapıya uygun olup olmadığı ile ilgili gerçekleştirilen bir analizdir. DFA daha önce kurgu-

lanmış faktör yapısının uygun olup olmadığını test etmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 57). DFA AMOS programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.



Şekil 2. DFA2 modeli

Oluşturulan DFA modeli sonrası uyum iyiliği indisleri ve modifikasyon indisleri incelenmiştir. İncelenen modifikasyon indisleri sonrasında aynı ölçek altındaki bazı maddeler ile ilgili modifikasyon gerçekleştirilmiştir. Bu maddeler YD1-YD2, İM4-İM7 ve BY1-BY2 maddeleridir. Modifikasyon sonrasında uyum indislerinde iyileşme görüldüğünden ve modifikasyonlar model ile uyumsuz ilişkiler içermediğinden modifikasyonlar uygulanmıştır (Meydan ve Şeşen, 2015: 41). Modifikasyon sonrasında oluşturulan model DFA2 modeli olarak adlandırılmıştır ve Şekil

2’de görülmektedir. Şekil 2’de her değişken için standardize edilmiş regresyon katsayıları yer almaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayıları 0,674 ile 0,932 arasında değişmektedir ve tümü 0,001 düzeyinde anlamlıdır.

Uyum indislerinin eşik değerlerinin ne olması gerektiği ile ilgili pek çok çalışma bulunmaktadır. Kline’nın (2011:97) uyum iyiliği indisleri açısından dikkat çektiği noktalardan birisi az sayıda uyum indisi incelenerek karar vermenin hatalı olabileceğidir. Bunun yanında Hu ve Bentler’in (1999) de belirttiği üzere simülasyon çalışmaları sonucu elde edilen bu indislerin eşik değerlerinin tek bir çalışmadan alınarak genelleştirilmesi ve her çalışma için genel geçer ölçüt olarak alınması uygun olmayabilir (Kline, 2011: 197). Bu nedenlerle uyum iyiliği indisleri incelenirken eşik değerleri açısından pek çok eşik aralık ve mümkün olduğunca fazla indis incelenmeye çalışılmıştır. Simon vd. (2010), literatürdeki altı çalışmayı inceleyerek, Meydan ve Şeşen (2015) yine literatürdeki altı çalışmayı inceleyerek ve son olarak İlhan ve Çetin (2014) de literatürdeki altı çalışmayı inceleyerek eşik değerleri oluşturmuşlardır. Bu üç kaynak referansın inceledikleri bazı çalışmalar aynı olmakla birlikte, toplam 15 adet farklı çalışma bu üç referans kaynak tarafından incelemiştir. Bu üç çalışmada referans kaynak olarak alınarak bu çalışmalardaki ölçütler kullanılmıştır.

Tablo 3’te uyum iyiliği ölçütlerinin literatürde kabul gören değer aralıkları ve araştırmada kullanılan model ile ilgili hesaplanan değerler görülmektedir. Tablo 3.’te ikinci, üçüncü ve dördüncü sütunlar sırası ile iyi uyum aralıklarını, kabul edilebilir uyum aralıklarını ve bu aralıkların hangi referans kaynaktan elde edildiğini göstermektedir. Tablo 3’te DFA1 sütunu modifikasyon öncesindeki model için hesaplanan değerleri, DFA2 sütunu ise, modifikasyon sonrası model ile ilgili hesaplanan değerleri göstermektedir.

Tablo 3. Hesaplanan uyum iyiliği ölçütleri

Uyum iyiliği ölçütleri	İyi uyum ölçütleri	Kabul edilebilir uyum ölçütleri	Referans kaynak	DFA 1	DFA 2
<i>CMIN/Df</i>	$0 \leq \chi^2/sd \leq 3$	$3 < \chi^2/sd \leq 5$	Simon vd. (2010)		
	$0 \leq \chi^2/sd \leq 3$	$3 < \chi^2/sd \leq 4-5$	Meydan ve Şeşen (2015)	2,14	1,85
	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 3$	İlhan ve Çetin (2014)		
<i>AGFI</i>	$0,95 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI < 0,95$	Simon vd. (2010)		
	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	Meydan ve Şeşen (2015)	0,80	0,82
	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	İlhan ve Çetin (2014)		
<i>GFI</i>	$0,90 \leq GFI \leq 1,00$	$0,80 \leq GFI < 0,90$	Simon vd. (2010)		
	$0,90 \leq GFI \leq 1,00$	$0,85 \leq GFI < 0,90$	Meydan ve Şeşen (2015)	0,83	0,85
	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI < 0,95$	İlhan ve Çetin (2014)		
<i>CFI</i>	$0,90 \leq CFI \leq 1,00$	$0,85 \leq CFI \leq ,90$	Simon vd. (2010)		
	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 \leq AGFI < 0,97$	Meydan ve Şeşen (2015)	0,93	0,95
	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI < 0,95$	İlhan ve Çetin (2014)		
<i>NFI</i>	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,80 \leq NFI < 0,95$	Simon vd. (2010)		
	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	Meydan ve Şeşen (2015)	0,86	0,89
	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	İlhan ve Çetin (2014)		
<i>NNFI (TLI)</i>	$0,95 \leq NNFI \leq 1,00$	$0,80 \leq NNFI < 0,95$	Simon vd. (2010)		
	$0,95 \leq NNFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	Meydan ve Şeşen (2015)	0,92	0,94
	$0,95 \leq NNFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	İlhan ve Çetin (2014)		
<i>IFI</i>	$0,95 \leq IFI \leq 1,00$	$0,90 \leq IFI < 0,95$	Meydan ve Şeşen (2015)		
	$0,95 \leq IFI \leq 1,00$	$0,90 \leq IFI < 0,95$	İlhan ve Çetin (2014)	0,93	0,95
<i>RMSEA</i>	$,00 < RMSEA \leq ,05$	$,05 < RMSEA < 0,08$	Simon vd. (2010)		
	$,00 < RMSEA \leq ,05$	$,05 < RMSEA < 0,08$	Meydan ve Şeşen (2015)	0,06	0,05
	$,00 < RMSEA \leq ,05$	$,05 < RMSEA \leq 0 ,08$	İlhan ve Çetin (2014)		
<i>SRMR</i>	$,00 < SRMR \leq ,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	İlhan ve Çetin (2014)	0,05	0,05
<i>PNFI</i>	$0,95 \leq PNFI < 1,00$		Meydan ve Şeşen (2015)		
	$0,95 \leq PNFI < 1,00$	$0,50 \leq PNFI \leq 0,95$	İlhan ve Çetin (2014)	0,80	0,81
<i>PGFI</i>	$0,95 \leq PGFI < 1,00$		Meydan ve Şeşen (2015)		
	$0,95 \leq PGFI < 1,00$	$0,50 \leq PGFI \leq 0 ,95$	İlhan ve Çetin (2014)	0,72	0,73

Tablo 3, modifikasyon sornası elde edilen DFA2 modelinin indisleri dikkate alınarak incelendiğinde, AGFI değerinin (0,82), her üç referans kaynak için de kabul edilebilir aralığın dışında olmakla beraber minimum eşik değere (0,85) yakın olduğu gözlemlenmiştir. GFI değeri (0,85) ise referans kaynaklardan ikisi açısın-

dan uygun, biri açısından (0,90) ise uygun değildir. Bunun yanında literatürde GFI ve AGFI indislerinin modeldeki faktör sayısı ve her faktördeki madde sayısından etkilendiği belirtilmektedir. Modeldeki faktör sayısı ve her faktördeki madde sayısı arttıkça AGFI ve GFI değerlerinin azaldığı belirtilmektedir (Anderson ve Gerbing, 1988). Bu nedenle ve üç referans kaynaktan ikisi açısından kabul edilebilir aralıkta olduğundan elde edilen GFI değerinin uygun olduğu kabul edilebilir.

NFI değerinin (0,89) üç kaynaktan birisi açısından uygun olup, ikisi açısından uygun olmamakla birlikte minimum eşik değere (0,90) çok yakın olduğu görülmektedir. NFI indisi açısından bakıldığında, bu indis örneklem büyüklüğünden etkilendiğinden TLI olarak da bilinen NNFI indisi oluşturulmuştur (Schermele-Engel vd., 2003). NNFI indisinin eşik değerlerine göre ise, model kabul edilebilir uyum göstermektedir. Dolayısı ile hem NFI değerinin eşığe çok yakın değerde olması hem de NNFI'nın kabul edilebilir aralıkta olması nedeni ile NFI kabul edilebilir aralıkta görülebilir.

Dolayısı ile literatürdeki pek çok çalışmayı inceleyerek indisleri oluşturan Tablo 3'teki referans kaynakların eşik değerleri incelendiğinde, üç referans kaynaktan üçünün de eşik değerlerine göre aralık dışında olan AGFI dışında problemleri bir indis gözlemlenmemiştir. Anderson ve Gerbing'in (1988) belirttiği sebepten, AGFI değeri eşik değere yakın olduğundan ve incelenen diğer on indis ile ilgili bir problem bulunmadığından uyum indisleri ile ilgili genel bir problem olmadığı düşünülebilir.

Sonraki aşamada kullanılan ölçekler güvenilirlik ve geçerlilik açısından incelenmiştir. Güvenilirlik açısından yapılan inceleme AFA sonrası gerçekleştirilmiştir (Tablo 2.) ve güvenilirlik açısından sorun gözükmemektedir.

Kullanılan ölçeklerin geçerliliği, yakınsak geçerlilik ve ayırsama geçerliliği açısından incelenmiştir. Yakınsak geçerlilik ölçütleri, maddelerin standardize edilmiş regresyon katsayılarının 0,5'ten büyük olması (Hair, Black vd., 2014: 618), açıklanan ortalama varyans (AVE) ve birleşik güvenilirlik (CR) değerlerinin yüksek olması olarak ifade edilebilir. Özellikle AVE değerinin 0,5'ten büyük olması, CR değerinin de mümkün olduğunca büyük olmakla birlikte 0,6-0,7 aralığında olması kabul edilebilir değerlerdir (Hair, Hult vd., 2014: 102-103). Tablo 4'te her bir gizil değişken için AVE ve CR değerleri görülmektedir. Her iki değer de kabul edilebilir değerlerin üzerindedir. Bunun yanında Şekil 2'de görüldüğü gibi maddelerin standardize edilmiş regresyon katsayıları 0,674 ile 0,932 arasında değişmektedir

ve tümü anlamlıdır. Bu değerler istenilen değerlerin üzerinde olduğundan yakınsak geçerlilik açısından bir problem görülmemektedir.

Tablo 4. AVE ve CR değerleri

Ölçek	AVE	CR
<i>SD</i>	0,661	0,853
<i>DD</i>	0,726	0,913
<i>YD</i>	0,695	0,932
<i>İM</i>	0,561	0,899
<i>BY</i>	0,629	0,956

Ayrımsama geçerliliği açısından inceleme yapıldığında gizil değişkenler arası korelasyonlar ile AVE değerlerinin karşılaştırılması önem kazanmaktadır. Kline'a göre (2011: 116) gizil değişkenler arasındaki korelasyonların 0,90'dan küçük olması, bunun yanında Fornell ve Lacker'a (1981) göre her bir gizil değişkenin AVE değerinin karekökünün, o gizil değişkenin diğer değişkenler ile arasındaki korelasyondan büyük olması gerekmektedir (Ursavaş vd., 2014: 885-917). Tablo 5'te köşegendeki değerler her bir gizil değişkenin AVE değerinin kareköküdür. Her bir gizil değişken için diğer gizil değişkenler ile olan korelasyon katsayıları ile diğer hücrelerde görülmektedir. Tablo 5'te görüldüğü gibi değişkenler arası korelasyon katsayılarının en büyüğü 0,387 şeklindedir. Bunun yanında, her sütun ve satır için AVE değerinin karekökünün en büyük değer olduğu görülmektedir. Bu durum, AVE değerinin karekökünün değişkenler arasındaki korelasyonlardan yüksek olduğunu ve dolayısı ile ayrımsama geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir.

Tablo 5. AVE değerleri ve korelasyon katsayıları

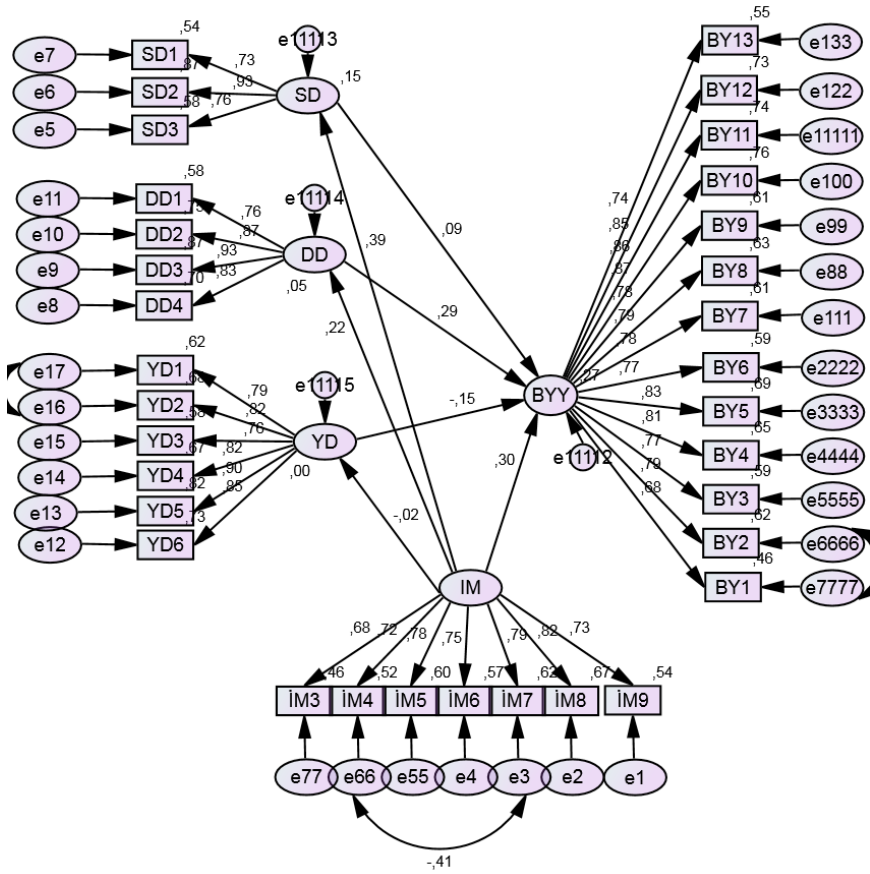
	<i>SD</i>	<i>DD</i>	<i>YD</i>	<i>İM</i>	<i>BY</i>
<i>SD</i>	0,813				
<i>DD</i>	0,045	0,852			
<i>YD</i>	-0,379	0,387	0,834		
<i>İM</i>	0,399	0,221	-0,09	0,749	
<i>BY</i>	0,289	0,308	-0,099	0,399	0,793

Araştırmanın amaçları doğrultusunda YD, SD, DD, İM ve BY değişkenlerini içeren bir yapısal regresyon modeli (YRM) oluşturulmuştur. Öncelikle modelin uyum istatistiği değerleri ve önerilen modifikasyonlar incelenmiştir. Bu değerler Tablo 6.'da görülmektedir. Tablo 6'da YRM1 sütunu modifikasyon gerçekleştirilmeden elde edilen değerleri, YRM2 sütunu ise, DFA2 oluşturulurken gerçekleştirilen üç modifikasyonun aynen gerçekleştirilmesi sonucunda elde edilen değerleri göstermektedir.

Tablo 6. Yapısal regresyon modelinin uyum iyiliği değerleri

Uyum iyiliği ölçütleri	İyi uyum ölçütleri	Kabul edilebilir uyum ölçütleri	Kaynak	YRM 1	YRM 2
<i>CMIN/Df</i>	$0 \leq \chi^2/sd \leq 3$	$3 < \chi^2/sd \leq 5$	Simon vd. (2010)		
	$0 \leq \chi^2/sd \leq 3$	$3 < \chi^2/sd \leq 4-5$	Meydan ve Şeşen (2015)	2,31	2,03
	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 < \chi^2/sd \leq 3$	İlhan ve Çetin (2014)		
<i>AGFI</i>	$0,95 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI < 0,95$	Simon vd. (2010)		
	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	Meydan ve Şeşen (2015)	0,79	0,81
	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$	İlhan ve Çetin (2014)		
<i>GFI</i>	$0,90 \leq GFI \leq 1,00$	$0,80 \leq GFI < 0,90$	Simon vd. (2010)		
	$0,90 \leq GFI \leq 1,00$	$0,85 \leq GFI < 0,90$	Meydan ve Şeşen (2015)	0,82	0,84
	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI < 0,95$	İlhan ve Çetin (2014)		
<i>CFI</i>	$0,90 \leq CFI \leq 1,00$	$0,85 \leq CFI \leq ,90$	Simon vd. (2010)		
	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$,95 \leq AGFI < 0,97$	Meydan ve Şeşen (2015)	0,91	0,93
	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI < 0,95$	İlhan ve Çetin (2014)		
<i>NFI</i>	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,80 \leq NFI < 0,95$	Simon vd. (2010)		
	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	Meydan ve Şeşen (2015)	0,86	0,88
	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	İlhan ve Çetin (2014)		
<i>NNFI</i>	$0,95 \leq NNFI \leq 1,00$	$0,80 \leq NNFI < 0,95$	Simon vd. (2010)		
	$0,95 \leq NNFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	Meydan ve Şeşen (2015)	0,91	0,93
	$0,95 \leq NNFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	İlhan ve Çetin (2014)		
<i>IFI</i>	$0,95 \leq IFI \leq 1,00$	$0,90 \leq IFI < 0,95$	Meydan ve Şeşen (2015)	0,91	0,93
	$0,95 \leq IFI \leq 1,00$	$0,90 \leq IFI < 0,95$	İlhan ve Çetin (2014)		
<i>RMSEA</i>	$0,00 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,08$	Simon vd. (2010)		
	$0,00 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,08$	Meydan ve Şeşen (2015)	0,07	0,06
	$0,00 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,08$	İlhan ve Çetin (2014)		
<i>SRMR</i>	$0,00 < SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	İlhan ve Çetin (2014)	0,10	0,09
<i>PNFI</i>	$0,95 \leq PNFI < 1,00$		Meydan ve Şeşen (2015)	0,79	0,72
	$0,95 \leq PNFI < 1,00$	$0,50 \leq PNFI \leq ,95$	İlhan ve Çetin (2014)		
<i>PGFI</i>	$0,95 \leq PGFI < 1,00$		Meydan ve Şeşen (2015)	0,71	0,80
	$0,95 \leq PGFI < 1,00$	$0,50 \leq PGFI \leq ,95$	İlhan ve Çetin (2014)		

Tablo 6. modifikasyon sonrası elde edilen YRM2 modelinin indisleri dikkate alınarak incelendiğinde elde edilen değerlerin Tablo 3.'te görülen DFA2 modeli değerleri ile çok yakın olduğu görülmektedir ve indisler ile ilgili aynı yorumlar yapılabilir. Dolayısı ile üç referans kaynağın eşik değerlerine göre de aralık dışında olmakla beraber, eşik değere (0,85) yakın olan AGFI değeri (0,81) dışında problemlili bir indis değerinin gözlemlenmediği söylenebilir. Modeldeki faktör sayısı ve her faktördeki madde sayısı arttıkça AGFI ve GFI değerleri azaldığından (Anderson ve Gerbing, 1988), elde edilen AGFI değeri eşik değere yakın olduğundan ve incelenen diğer on indis ile ilgili bir problem bulunmadığından uyum indisleri ile ilgili genel bir problem olmadığı düşünülebilir.



Şekil 3. Yapısal regresyon modeli 2

Modelin uyum değerleri incelendikten sonra hipotezlerin testi için yolların anlamlılık düzeyleri incelenmiştir. Modifikasyon sonrası oluşturulan yapısal regresyon modeli (YRM2) Şekil 3'te görülmektedir. YRM2 için değişkenler arası yolların standardize edilmiş regresyon katsayıları ve bunların anlamlılıkları Tablo 6.'da görülmektedir. Buna göre İM'nin YD'ye olan etkisini gösteren ($p=0,779$) ve SD'nin BY'ye olan etkisini gösteren ($p=0,119$) yollardaki regresyon katsayıları anlamsızdır. Diğer tüm regresyon katsayıları anlamlıdır.

Tablo 7. Yapısal regresyon modelinin katsayıları ve anlamlılık düzeyleri

İlişki	Standardize edilmemiş katsayı	Standardize Edilmiş Katsayı	Anlamlılık	H ₀	Etki
DD <--- IM	0,467	0,223	***	Red	Pozitif
SD <--- IM	0,637	0,387	***	Red	Pozitif
YD <--- IM	-0,038	-0,018	0,779	Kabul	Yok
BY <--- IM	<u>0,377</u>	0,302	***	Red	Pozitif
BY <--- DD	0,170	0,286	***	Red	Pozitif
BY <--- YD	-0,088	-0,152	0,005	Red	Negatif
BY <--- SD	0,071	0,093	0,119	Kabul	Yok

Tablo 7. incelendiğinde SD'nin BY üzerinde etkisi olduğunu öngören H₄ hipotezi ve İM'nin YD üzerinde etkisi olduğunu öngören H₁ hipotezlerinin her ikisi için de H₀ hipotezleri red edilememektedir. Dolayısı ile H₁ ve H₄ desteklenemez. Bulgulara göre desteklenen diğer hipotezlerden, YD'nin bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisi negatif ve anlamlı iken, diğer etkiler pozitif ve anlamlıdır. Diğer hipotezler için ise H₀ hipotezleri reddedilebilir dolayısı ile H₂, H₃, H₅, H₆, H₇ desteklenmektedir.

4. Tartışma ve Sonuç

Bankalarda rekabetin yoğun olması, iş özellikleri yönünden duygusal emek gösteriminin gerekli olması ve müşteriler ile yüz yüze temasın sık, uzun süreli, yoğun olması nedeniyle araştırmanın uygulama alanı olarak banka işgörenleri seçilmiştir. Araştırma Kırklareli ve Edirne illerinde bulunan banka işgörenleri üzerine yapılmıştır. Çalışmada ilk olarak katılımcıların tanımlayıcı istatistiklerine yer verilmiştir. Sonrasında Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

yapılmıştır. Duygusal emek ve içsel motivasyonun işgörenin yaratıcılığı üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla Yapısal Regresyon Modeli uygulanmıştır.

Örgütlerde tüm birimlerin özellikle yöneticilerin üzerinde durdukları en hassas konulardan biri olan motivasyon son yıllarda daha detaylı olarak ele alınmaya başlanmıştır. Motivasyonun daha ileri adımı olan içsel motivasyon, işgörenlerin kendi düşünceleri, zihinleri yani kendi içsel durumları ile ilgilidir. Bu içsel faktörler işgörenleri sürekli başarılı olmak için tetiklemektedir. Belki de bireylerin buluşlar yapmasına neden olan, yaratıcılıkları üzerinde önemli bir katkısı bulunan en önemli güdülerden biridir. Bu açıdan işgörenlerin içsel motivasyonları örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. Genel olarak duygusal emek kavramı, işgörenlerin belirlenen davranış kuralları çerçevesinde duygularını yönlendirerek verilen hizmette üstünlük sağlanmasıdır. Literatürde duygusal emek, içsel motivasyon ve bireysel yaratıcılık değişkenlerinin dahil olduğu çalışmalar değerlendirildikten sonra, bu değişkenler arasındaki olası etkileşim varsayımından hareketle bu çalışma tasarlanmıştır. Dolayısıyla bu çalışma, duygusal emek boyutlarından Yüzeysel Davranış (YD), Derinlemesine Davranış (DD), Samimi Davranış (SD) ve İçsel Motivasyon (İM)'un egzojen değişken olan Bireysel Yaratıcılık (BY) üzerindeki etkisini araştırmak üzere gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan YRM'de YD, DD, SD, İM ve BY arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Oluşturulan YRM sonuçlarına göre, DD'nin BY üzerinde pozitif ve anlamlı ve YD'nin BY üzerinde negatif ve anlamlı etkisi olduğu gözlemlenirken, SD'nin BY üzerinde anlamlı etkisi gözlemlenmemiştir. İM'nin ise DD, SD ve BY üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi gözlemlenirken, YD üzerinde anlamlı etkisi gözlemlenmemiştir.

Değişkenlerin BY üzerindeki etkileri dikkate alındığında; banka işgörenlerinin yaratıcılığını en çok etkileyen İM ve duygusal emek boyutlarından DD olurken; en az etkileyen değişkenin ise YD olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışmada duygusal emek ve içsel motivasyon değişkenlerinin birlikte ele alınıp işgörenin yaratıcılığı üzerindeki etkisi incelendiğinde, yüzeysel davranışın işgören yaratıcılığını negatif etkilediği, içsel motivasyon ve derinlemesine davranışın pozitif etkilediği görülmektedir. Samimi davranışın ise, beklenenin aksine işgören yaratıcılığı üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Literatüre bakıldığında, bu üç değişkenin bir arada incelendiği bir çalışma bilginiz dahilinde bulunmamaktadır.

Elde edilen bulgular literatür ile karşılaştırıldığında, bulguların literatür çalışmalarını ile örtüştüğü söylenebilir. YD, DD ve SD'nin BY üzerindeki etkisi incelendiğine, Geng vd. (2014) ve Shin vd. (2015) YD'nin BY üzerinde pozitif ve

anlamli etkisi olduğunu, DD'nin ve SD'nin ise, pozitif ve anlamli bir etkisi olduğunu raporlamışlardır. Her iki çalışmada da İM model içerisinde yer almamaktadır. Mevcut çalışmada, bu iki çalışmadan farklı olarak İM'nin de içinde olduğu modelde SD'nin BY üzerinde etkisinin gözlemlenmemiş olması, SD-BY ilişkisi açısından önemlidir. Mevcut çalışmada, SD ile BY arasında yapılan korelasyon analizinde ilişki gözlemlenirken ($p=0,001$), oluşturulan YRM2 modelinde SD'nin BY üzerinde etkisi görülmemiştir. Dolayısı ile gelecek çalışmalarda SD-BY ilişkisinde İM'nin de dahil edildiği modeller incelenebilir.

Literatürde İM ve BY arasındaki ilişki incelendiğinde, araştırma bulguları literatürdeki bulgular ile tam olarak eşleşmektedir. Acaray ve Günsel (2017), İM ve BY arasında pozitif ilişki gözlemlerken, Amabile (1985), Dewett (2007), Coelho vd. (2011), Akgündüz (2013), Fidan ve Öztürk (2015), Gu vd. (2017) ve Tan vd. (2019) İM'nin BY'yi etkilediğini raporlamışlardır. İM'nin YD, DD ve SD üzerindeki etkisi açısından bulgular ile literatür karşılaştırıldığında ise, bu araştırmada elde edilen sonuçlar Erken (2016), Demirel ve Akdemir (2018), Truta (2014), Cossette ve Hess (2012), Cossette (2009), Hsieh vd. (2012) ile benzeşmektedir.

Araştırma yapılan banka sektöründe işgörenlerin içsel motivasyon etkisinin yüksek bulunması, inanç ve manevi tatminle işlerini yaptıklarını, işlerine ve örgütlerine bağlılıklarını göstermektedir. İşgörenler başarıya, sorumluluk alma, iyi ilişkiler kurma, sevilme gibi içsel hisler (içsel motivasyon) sonucu istenilen duygu gösterimlerini, derinlemesine davranış sergileyerek yerine getirebilir. Derinlemesine davranış etkisinin yüksek çıkması, işgörenlerin içsel motivasyonlarının yüksek olmasıyla da ilişkilidir. Yani banka işgörenlerinin, rol yapma ihtiyacı hissetmedikleri, duygu gösterim kurallarını benimsedikleri ve istenilen duyguları içselleştirerek daha kolay sergiledikleri söylenebilir.

Banka işgörenlerinde hedef baskısının yoğun olması nedeniyle, işgören performansını yükseltmek, diğer işgörenlerin gerisinde kalmamak için daha çok müşteriye ulaşmak, bankaya çekmek ve müşteri devamlılığını sağlamak zorundadır. İçsel motivasyon, işgörenin performansını arttırarak daha çok müşteri portföyüne ulaşmasını sağlayacaktır. Müşterileri ile etkileşimleri sırasında ne kadar samimi, içten duygular gösterirse o kadar derin ilişki kuracaktır. Dolayısıyla yüzeysel davranış sergileyen işgören ilk etapta müşteri çekebilir, ancak müşterinin bağlılığını, devamlılığını sağlayabilmek için daha çok derinlemesine davranış ve samimi davranış göstermesi gerekmektedir. İşgörenin bankanın istediği duyguları derinlemesine ve samimi bir şekilde sergilemesi müşteride bir memnuniyet oluşturacaktır ve

bu etkileşim sonucu müşteri söz konusu bankayı tercih edecektir. Böylece derinlemesine ve samimi davranış gösteren banka işgöreni, hedef müşterilerine ulaşmış ve müşteri bağlılığını sağlamış olacaktır. Bu açıdan işgören, derinlemesine ve samimi davranış sergilemek için desteklenmelidir. Ayrıca işgörenin derinlemesine ve samimi duygular göstermesine destek olacak bir ortamın yaratılması işgörenin iş ve işyeri ile ilgili daha gerçekçi bir yaklaşım geliştirmesine olanak sağlayacaktır. Böylece ortaya çıkan problemler karşısında işgören temel nedenleri tespit ederek daha yaratıcı çözümler ortaya koyacaktır. Yaratıcılık sosyal hayatı ve iş hayatını derinden etkilemektedir. Bunun için işgörenlerin sergilemiş oldukları duygusal emek ve içsel motivasyonun yaratıcı fikirlerin oluşmasında önemli olduğu düşünülmektedir ancak literatür incelendiğinde duygusal emek ve içsel motivasyonun işgörenin yaratıcılığı üzerindeki etkisiyle ilgili sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Ayrıca bu üç değişkenin bir arada incelendiği pek çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle çalışmanın sonuçlarının yönetim literatürüne katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Literatür tarafından da desteklenen bulgular DD, SD, YD ve İM'nin önemi açısından işletmelerce de irdelenmelidir.

Çalışmanın bulgularının sadece literatür açısından değil pratik olarak sektör açısından da önemli olduğu düşünülmektedir. Duygularını belirlenen kurallar çerçevesinde sergileyen işgörenlerin bu gösterimlerinden elde ettikleri fayda finansal iyileşme iken; bu duygu gösterim kurallarını belirleyen ve işgörenlerinden isteyen örgütlerin faydası ise, müşterilerin bağlılığını, memnuniyetini arttırarak imajını, karlarını, piyasa fiyatlarını arttırmak olabilir. Dolayısıyla, derinlemesine davranış sergilemesi teşvik edilen işgörenlerin yaratıcılıklarının olumlu etkilenmesi sonucu daha kaliteli bir hizmete katkıda bulunacağı olasılığı göz ardı edilmemelidir. Bunun yanında, çalışmanın kolayda örnekleme yöntemi ile yapılması nedeni ile genellenebilirliği zayıftır. Bununla birlikte gelecek çalışmalarda;

- duygusal emeğin, yaratıcılık gibi başka olumlu çıktılar üzerindeki etkilerine yönelik araştırmalar yapılabilir.
- duygusal emek banka işgörenleri dışında farklı araştırma alanlarında da incelenebilir.
- duygusal emek ve içsel motivasyonun çalışanın yaratıcılığı üzerindeki etkisi bankacılık dışında başka sektörlerde de araştırılabilir.

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 Research Journal*, 6(4), 83-98.
- Adair, J. (2003), *Etkili Motivasyon* (Çev. S. Uyan), İstanbul: Babiali Kültür Yayıncılığı.
- Akdemir, A. (2008), *Vizyon Yönetimi*, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Akgündüz, Y. (2013), "Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(20), 131-149.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2015), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*, Sakarya Yayıncılık, Geliştirilmiş 7. Baskı.
- Amabile, T. M. (1985), "Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers", *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(2), 393-399.
- Anderson, J. C. ve Gerbing, D. W. (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin*, 103(3), 411.
- Ashforth, B. E. ve Humphrey, R. H. (1993), "Emotional Labor in Service Roles: the Influence of Identity", *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Ateş, H., Yıldız, B. ve Yıldız, H. (2012), "Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Kamu Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Algılarını Açıklayabilir Mi? Ampirik Bir Araştırma", *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 7(2), 722-737.
- Basım, N. ve Begenirbaş, M. (2012), "Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 77-90.
- Başbuğ, G., Ballı, E. ve Oktuğ, Z. (2010), "Duygusal Emeğin İş Memnuniyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 254-274.
- Baysal, C. ve Tekarslan, E. (1996), *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri* (2 b.), İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.
- Beğenirbaş, M. ve Meydan, C. H. (2012), "Duygusal Emeğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 159-181.
- Bingöl, D. (1996), *Personel Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Cecere, G., Mancinelli, S. ve Mazzanti, M. (2014), "Waste Prevention and Social Preferences: The Role of Intrinsic and Extrinsic Motivations", *Seeds Working Paper*, 1-28.

Cengiz, E., Acuner, T. ve Baki, B. (2007), "Örgütsel Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler Arası Yapısal İlişkiler", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 98-121.

Civelek, M. (2018), *Yapısal Eşitlik Modellemesi Metodolojisi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Coelho, F., Augusto, M. ve Lages, L. F. (2011), "Contextual Factors and the Creativity of Frontline Employees: The Mediating of Role Stress and Intrinsic Motivation", *Journal of Retailing*, 31-45.

Cossette, M. (2009), "Role of Organizational Factors on Emotional Labor Strategies", *Annual Conferences of the Administrative Science Association of Canada*, 30(5), 1-16.

Cossette, M., ve Hess, U. (2012), "Chapter 12 Emotion Regulation Strategies Among Customer Service Employees: A Motivational Approach", *Research on Emotion in Organizations*, 8, 329-352.

Çavuş, M. F. (2006), İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Konya.

Çavuş, M. F. ve Akgemci, T. (2008), "İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 229-244.

Demirel, Y. (2007), İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Branş Öğretmenlerini Motive Etmede Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri, *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

Demirel, H. G. ve Akdemir, B. (2018), "İş Motivasyon Kaynaklarının Duygusal Emek Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 9(1), 1-30.

Dewett, T. (2007), "Linking Intrinsic Motivation, Risk Taking and Employee Creativity in an R&D Environment", *R&D Management*, 37(3), 197-208.

Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007), "İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme", *Ticaret ve Turizm Eğitimi Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.

Ersarı, G. ve Naktiyok, A. (2012), "İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 81-101.

Eren, E. ve Gündüz, H. (2002), "İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5, 65-84.

Erdoğan, Y. (2006), "Yaratıcılık Değerlendirme Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması", *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(12), 61-79, <https://www.pegem.net/>

Akademi/3-8305-Yaraticilik-Degerlendirme-Olceginin-Turk-Kulturune-Uyarlanmasi.aspx, (Erişim: 16.04.2018).

Erken, M. (2016), Duygusal Emek Kavramı ve Motivasyonun Duygusal Emek Davranışı Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Kurumu Üzerinde Araştırma, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli.

Fidan, T. ve Öztürk, İ. (2015), "The Relationship of the Creativity of Public and Private School Teachers to Their Intrinsic Motivation and the School Climate for Innovation", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 905-914.

Gegez, E. (2010), *Pazarlama Araştırmaları* (3 b.), İstanbul: Beta Yayıncılık.

Geng, Z., Liu, C., Liu, X. ve Feng, J. (2014), "The Effects of Emotional Labor on Frontline Employee Creativity", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(7), 1046-1064, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2012-0244>, (Erişim: 20.03.2019).

Gosserand, R. H. ve Diefendorff, J. M. (2005), "Emotional Display Rules and Emotional Labor: The Moderating Role of Commitment", *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1256-1264.

Grandey, A. A. (2000), "Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.

Grandey, A. A. (2003), "When "The Show Must Go On": Surface Acting and Deep Acting As Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery", *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.

Gu, J., He, C. ve Liu, H. (2017), "Supervisory Styles and Graduate Student Creativity: the Mediating Roles of Creative Self-Efficacy and Intrinsic Motivation", *Studies in Higher Education*, 42(4), 721-742.

Gumusluoglu, L. ve Ilsev, A. (2009), "Transformational Leadership, Creativity and Organizational Innovation", *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2014), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, SAGE Publication.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2014), *Multivariate Data Analysis*, Seventh Edition, Pearson Education Limited.

Hochschild, A. R. (1983), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, London: University of California Press.

Hon, A. H. (2012), "Shaping Environments Conducive to Creativity: The Role of Intrinsic Motivation", *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 53-64.

Hsieh, C. W., Yang, K. ve Fu, K. J. (2012), "Motivational Bases and Emotional Labor: Assessing the Impact of Public Service Motivation", *Public Administration Review*, 72(2), 241-251.

Hu, L. T. ve Bentler, P. M. (1999), "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives", *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.

İlhan, M. ve Çetin, B. (2014), "LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması", *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2), 26-42.

İmrek, M. K. (2003), *Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri*, İstanbul: Beta Yayınları.

Jung, D. I., Chow, C. ve Wu, A. (2003), "The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings", *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544.

Kalaycı, Ş. (2010), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (5 b.), Ankara: Asil Yayın Dağıtım LTD. Şti.

Kline, R. B. (2011), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3 b.), Newyork London, The Guilford Press.

Kuruüzüm, A., Irmak, S. ve İpekçi Çetin, E. (2010), "İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz", *Bilgi/Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 53, 183-198.

Küpçü, U. (2012), Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Çalışanların Yaratıcılık Algıları Üzerinde Etkisi ve Bir Araştırma, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli.

Lin, H. F. (2007), "Effects of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Employee Knowledge Sharing Intentions", *Journal of Information Science*, 2(33), 135-149.

Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2015), *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları* (2 b.), Ankara: Detay Yayıncılık.

Morris, J. A. ve Feldman, D. C. (1996), "The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor", *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.

Omirtay, B. (2009), Motivasyon Teorileri Kapsamında, Motivasyon (Özendirme) Araçlarının Farklı İşletmeler Açısından Analizi, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.

Özdaşlı, K. ve Akman, H. (2012), "İçsel ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş. Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7), 73-81.

Paramitha, A. ve Indarti, N. (2014), "Impact of the Environment Support on Creativity: Assessing the Mediating Role of Intrinsic Motivation", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115, 102-114.

Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000), "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions", *Contemporary Educational Psychology*, 54-67.

Schumacher, A. (2012), "The Characteristics Influencing the Experience of Intrinsic Motivation in Chinese Expatriate Managers", *Capella University Harold Abel School of Social and Behavioral Sciences a Dissertation*.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003), "Evaluating The Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-fit Measures", *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.

Shanks, N. H. (2007), Management and Motivation, S. B. Buchbinder, & N. H. Shanks içinde, *Introduction to Health Care Management*. Jones and Bartlett Publishers, https://www.jblearning.com/samples/076373473X/3473X_CH02_4759.pdf, (Erişim: 11.02.2018).

Shi, Y. X. ve Su, L. H. (2016), "Yun-Xia, S. H. I.Hotel Frontline Employee's Affective Commitment and Service Creativity: the Mediating Effect of Emotional Labor", *DEStech Transactions on Engineering and Technology Research*, 494-499.

Shin, I., Hur, W.-M. ve Oh, H. (2015), "Essential Precursors and Effects of Employee Creativity in a Service Context: Emotional Labor Strategies and Official Job Performance", *Career Development International*, 20(7), 733-752.

Simon, D., Kriston, L., Loh, A., Spies, C., Scheibler, F., Wills, C. ve Harter, M. (2010), "Confirmatory Factor Analysis and Recommendations for Improvement of the Autonomy-Preference-Index (API)", *Health Expectations*, 13(3), 234-243.

Sundgren, M. ve Styhre, A. (2003), "Creativity – A Volatile Key of Success? Creativity in New Drug Development", *Creativity and Innovation Management*, 12(3), 145-161.

Sungur, N. (1992), *Yaratıcı Düşünce*, İstanbul: Özgür Yayın Dağıtım.

Tan, C. S., Lau, X. S., Kung, Y. T. ve Kailsan, R. A. (2019), "Openness to Experience Enhances Creativity: The Mediating Role of Intrinsic Motivation and the Creative Process Engagement", *The Journal of Creative Behavior*, 53(1), 109-119.

TBB (Türkiye Bankalar Birliği), Banka ve Sektör Bilgileri İstatistik Rapor, <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistik-raporlar/59>, (Erişim: 06.11.2019).

TDK (Türk Dil Kurumu), http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=-gts&guid=TDK.GTS.5a81ab3b986630.63249316, (Erişim: 02.12.2018).

Truta, C. (2014), "Emotional Labor and Motivation in Teachers", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 127, 791-795.

Ursavaş, Ö. F., Şahin, S. ve Mcilroy, D. (2014), "Technology Acceptance Measure For Teachers: T-Tam", *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 10(4), 885-917.

Yoo, J. ve Jeong, J. (2017), "The Effects of Emotional Labor on Work Engagement and Boundary Spanner Creativity", *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(2), 214-232.

Zhu, Y. Q., Gardner, D. G. ve Chen, H. G. (2016), "Relationship Between Work Team Climate, Individual Motivation and Creativity", *Journal of Management*, 20(10), 1-22.