

JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR REVIEW

(JOB REVIEW)

ISSN: 2687-2609

Yıl/Year: 2019, Cilt/Volume: 1, Sayı/Issue: 1

Journal of Organizational Behavior Review, örgütsel davranış alanında özgün ve nitelikli çalışmalar yayımlayan uluslararası ve hakemli bir bilimsel dergidir. Dergide, örgütsel davranış bağlamında araştırmaların ve derleme makalelerin yanı sıra, kitap incelemelerine de yer verilmektedir.

Journal of Organizational Behavior Review, kuramsal açıdan güçlü, alanyazına hâkim, eleştirel bir şekilde tasarlanmış, uygun araştırma yöntemleri ile incelenmiş ve tarafsız bir şekilde yorumlanmış, sonuçları gelecek çalışmalara ışık tutan, uygulayıcı ve araştırmacılara yönelik teorik ve pratik sonuçlar ve öneriler barındıran çalışmalara yer vermeyi hedeflemektedir.

Journal of Organizational Behavior Review, Ocak ve Temmuz ayları olmak üzere yılda iki kez, elektronik ortamda yayımlanmaktadır. Derginin yayın dili Türkçe ve İngilizcedir.

Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.

Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.

The contents in the articles cannot be used without citation.

Journal of Organizational Behavior Review © 2019

JOB Review© 2019

EDİTÖRLER / EDITORS IN CHIEF

Doç. Dr. Sema Polatcı

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

sema.polatci@gop.edu.tr

Doç. Dr. Hakkı Aktaş

İstanbul Üniversitesi

hakki.aktas@istanbul.edu.tr

YAYIN KURULU / EDITORIAL BOARD

Doç. Dr. Sema POLATCI

Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ

Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin YILMAZ

Dr. Osman YALAP

Öğr. Gör. Fatih SOBACI

Öğr. Gör. Seval AKSOY

Dok. Öğr. Ayşe DİKMEN

WEB SİTESİ / WEBSITE

www.jobreview.net

BİLİM KURULU / SCIENTIFIC BOARD

Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN

Prof. Dr. A. Selami SARGUT

Prof. Dr. Adnan ÇELİK

Prof. Dr. Ahmet ERKUŞ

Prof. Dr. Ali ŞİMŞEK

Prof. Dr. Aşkın KESER

Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

Prof. Dr. Aykut BERBER

Prof. Dr. Azmi YALÇIN

Prof. Dr. Çetin BEKTAŞ

Prof. Dr. Çiğdem KIREL

Prof. Dr. Ela ÜNLER

Prof. Dr. Enver ÖZKALP

Prof. Dr. Erdal TEKARSLAN

Prof. Dr. Fatih ÇETİN

Prof. Dr. H. Cenk SÖZEN

Prof. Dr. Hakkı Okan YELOĞLU

Prof. Dr. Himmet KARADAL

Prof. Dr. İlhan ERDOĞAN

Prof. Dr. İsmet BARUTÇUGİL

Prof. Dr. Kadir ARDIÇ

Prof. Dr. Mahmut PAKSOY

Prof. Dr. Nejat BASIM

Prof. Dr. Nurullah GENÇ

Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

Prof. Dr. Selen DOĞAN

Prof. Dr. Senay YÜRÜR

Prof. Dr. Suna TEVRUZ

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Prof. Dr. Tamer KOÇEL

Prof. Dr. Ünsal SİĞRİ

Doç. Dr. Aslı Beyhan ACAR

Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN

Doç. Dr. Engin Deniz ERİŞ

Doç. Dr. Erkan Turan DEMİREL

Doç. Dr. Eylem ŞİMŞEK

Doç. Dr. Faruk ŞAHİN

Doç. Dr. Güven ORDUN

Doç. Dr. Murat YALÇINTAŞ

Doç. Dr. Onur KÖKSAL

Doç. Dr. Saman ATTIQ

Doç. Dr. Serdar BOZKURT

Doç. Dr. Turhan ERKMEN

Dr. Öğr. Üyesi Mihriban CİNDİLOĞLU
DEMİRER

Dr. Öğr. Üyesi Murat GÜLER

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa KARACA

Dr. Öğr. Üyesi Ömer ÇETİN

Dr. Yasin ROFCANİN

1. CİLT 1. SAYI (TEMMUZ 2019) HAKEMLERİ /
1. REFEREES OF VOLUME 1 ISSUE 1 (JULY 2019)

- Prof. Dr. Cenk SÖZEN *Başkent Üniversitesi*
- Doç. Dr. Engin Deniz ERİŞ *Dokuz Eylül Üniversitesi*
- Doç. Dr. Mustafa KARACA *Anadolu Üniversitesi*
- Doç. Dr. Özgür DEMİRTAŞ *İnönü Üniversitesi*
- Doç. Dr. Yasemin BAL *Yıldız Teknik Üniversitesi*
- Dr. Öğr. Üyesi Başak DOĞAN *Kırklareli Üniversitesi*
- Dr. Öğr. Üyesi Fatih ÖZÇALIK *Hitit Üniversitesi*
- Dr. Öğr. Üyesi Hakan KENDİR *Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi*
- Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ÇAKAR *Başkent Üniversitesi*
- Dr. Öğr. Üyesi Mihriban CİNDİLOĞLU
DEMİRER *Hitit Üniversitesi*
- Dr. Öğr. Üyesi Mustafa CANBEK *Artvin Çoruh Üniversitesi*
- Dr. Öğr. Üyesi Tahsin AKÇAKANAT *Süleyman Demirel Üniversitesi*
- Dr. Öğr. Üyesi Tuğba ERHAN *Süleyman Demirel Üniversitesi*

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

	<i>Makale Başlığı / Article Name</i>	<i>Sayfa / Page</i>
	<i>Araştırma Makaleleri/Research Article</i>	
1	<i>Örgütsel Davranış İlişkilerinde Örüntü Tanıma (Pattern Recognition) Desenleri ve Öngörü Yaklaşımları: Bir Deneysel Tasarım ve Sonuçları Üzerine Tartışma</i> <i>Pattern Recognition and Forecasting Approaches in the Relations of Organizational Behavior: A Discussion on the Results of an Experimental Design</i> <i>Hakkı Okan YELOĞLU</i>	1-15
2	<i>Boosting Innovative Work Behavior in Organizations Through Absorptive Capacity</i> <i>Örgütlerde Emilim Kapasitesi ile İnovatif İş Davranışını Arttırma</i> <i>Elif BAYKAL</i>	16-33
3	<i>Örgütlerde Bağlılık Odakları: Kuramsal Bir Bakış</i> <i>Commitment Focus in Organizations: A Theoretical View</i> <i>Sema POLATCI & Mihriban CİNDİLOĞLU DEMİRER</i>	34-52
4	<i>Örgütsel Sessizlik ve Kişilik Özelliklerinin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Kabin Ekipleri Üzerinde Bir Araştırma</i> <i>The Effect of Organizational Silence and Personality Traits on Emotional Labor: A Research on Cabin Crew</i> <i>Seda ŞENOL & Hakkı AKTAŞ</i>	53-77
5	<i>Sağlık Çalışanlarının Algıladığı Yönetici Desteğinin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi: Bir Kamu ve Bir Özel Hastane Örneği</i> <i>The Effect of Perceived Supervisor Support by Health Care Professionals on Emotional Labor: A Comparative Study of a Public and a Private Hospital</i> <i>Nihan KORKUT & Güneş ÇETİN GÜRKAN</i>	78-96

	<i>Makale Başlığı / Article Name</i>	<i>Sayfa / Page</i>
	<i>Derleme Makaleler / Review Articles</i>	
6	<i>Beneficial and Detrimental Effects of Cyberloafing in the Workplace İşyerinde Siber Aylaklığın Yararlı ve Zararlı Etkileri Ali ŞİMŞEK & Eylem ŞİMŞEK</i>	97-114

Örgütsel Davranış İlişkilerinde Örüntü Tanıma (Pattern Recognition) Desenleri ve Öngörü Yaklaşımları: Bir Deney Tasarımı ve Sonuçları Üzerine Tartışma¹

Hakkı Okan YELOĞLU²

Özet

Çalışma, örgütsel davranış alanında sıkça yapılan kesitsel ve görgül çalışmaları göz önünde bulundurarak farklı bir bakış açısı ortaya koymayı hedeflemiştir. Örgütsel davranış alanında yapılan kesitsel çalışmalarda, konular ele alınırken, birbirleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi için farklı yöntemlerle çekilen örneklemelere geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden oluşan soru formları dağıtmakta, toplanan verilerle detaylı analizler yapılmakta ve kurulan modellere ait hipotezler test edilmektedir. Bu çalışmada ise, veriler kesitsel olarak değil, birbirini takip eden farklı zaman dilimlerinde toplanmıştır. Verilerin toplanması için bir deney grubu oluşturulmuş, deney grubuna sabah ve akşam dilimleri olmak üzere aynı soru formu verilmiştir. Soru formunda, yazında sıkça kullanılan ve birçok çalışmada geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilen kişi-örgüt uyumu, iş tatmini, işten ayrılma ve öz yeterlilik ölçekleri yer almıştır. Analizlerde, zamana bağlı örüntüleri tahmin etmek için öngörü amaçlı teknikler kullanılmıştır. Sonuçlar, ilişkilerin oluşturduğu zamana bağlı örüntülerin birbirinden farklılık gösterdiğini ve buna bağlı tahmin modellerinin örüntü tiplerine göre çalışır olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Örüntü Tanıma, Zaman Serisi Modellemesi, Davranışlara Bağlı Modelleri Öngörü Amaçlı Kullanma

Pattern Recognition and Forecasting Approaches in the Relations of Organizational Behavior: A Discussion on the Results of an Experimental Design

Abstract

This study aims at presenting a different point of view to consider the longitudinal and cross sectional studies in organizational behavior field. When cross sectional studies in organizational behavior field are examined to investigate the relations, questionnaires are distributed with reliable and valid scales to the samples chosen with different methods, detailed analyses are done and hypotheses are tested. In this study, longitudinal data are gathered instead of cross sectional data. An experimental group is formed; a survey is given to this group in morning and evening sessions. In the survey, person-organization fit, job satisfaction, turnover intention and self-efficacy scales are included which are often used in the relevant literature. In the analyses, forecasting methods are used to forecast the time dependent patterns. The results indicate that these patterns differ from each other and forecasting models can be used for these types of patterns.

Key Words: Pattern Recognition, Times Series Modelling, Using Behavior Based Models for Forecasting.

¹ Bu çalışmanın önceki hali 2-3 Kasım 2019 tarihinde gerçekleşen 6. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunulmuştur.

² Prof. Dr., Başkent Üniversitesi, Teknoloji ve Bilgi Yönetimi Bölümü, okany@baskent.edu.tr +905323668515, <https://orcid.org/0000-0001-9424-3094>

Giriş

Çalışma, örgütsel davranış alanında kesitsel ve görgül yöntemlerle yapılan çalışmalara farklı bir yaklaşım ve bakış açısı getirmeyi hedeflemektedir. Genel tartışma olarak özellikle soru formu aracılığı ile toplanan veriler üzerinden yapılan bu tür araştırmalarda anlık sonuçlar elde edilmekte ve sonuçlara bağlı çıkarsamalarda bir genelleme sorunu yaşandığı farklı yazarlarca ele alınmıştır (Gyllensten ve Palmer 2005; Axtel, Holman ve Wall, 2006). Ayrıca, yazında kuramsal bağlamda açıklanan değişkenler arası ilişkiler elde edilen verilerle desteklenmediğinde ise çalışmalar hedeflerine ulaşma güçlüğü çekmektedirler. Bunun için bu çalışmada, bir deney tasarımı planlanmış ve deneye katılan bireylerden belirli zaman dilimlerinde veri toplanmıştır. Bu zaman dilimlerinde elde edilen tüm veriler önce bütüncül ve daha sonra ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Değişkenler arası ilişkiler zamana bağlı bir örüntü oluşturduğunda bu örüntü izlenmiş ve tanınması yoluna gidilmiştir. Böylelikle zamanla ortaya çıkan örüntü ve örüntüler sayesinde zaman serisi modelleri ile bunları tahmin etme ve öngörüler sunma yollarına gidilmiştir. Birbirleri ile ilişkili olduğu düşünülen ölçekler yazında sıkça kullanılan ve deneklere deneme amaçlı verilen ölçeklerdir. Tüm örüntü tanıma desenleri çalışma içerisinde ayrı ayrı verilmiştir.

Yapılan çalışma iki temel araştırma sorusunu cevap aramaktadır. Bu sorular aşağıdaki gibi sıralanmıştır. Bunlardan birincisi, “Örgütler içerisinde zamana bağlı değişen davranış etkileşimleri tanınabilir ve modellenebilir mi?”, ikincisi ise “Bu etkileşimler tanınabilir ve modellenebilirse, takip eden zaman dilimleri için tahmin veya öngörülerde bulunulabilir mi?” şeklindedir.

Sorulan iki araştırma sorusunun cevaplanması için kavramsal çerçeve oluşturulmuş, yöntem kısmında ise soruların cevaplanması için uygulanan yöntemlerin aşamaları detaylı olarak verilmiştir. Bulgular kısmında analizlere ait çıktılar yer almış, sonuç ve tartışma kısmında ise elde edilen bulgulara ait çıkarsamalarda bulunulmuş ve genel bir tartışma yapılmıştır.

1. Kavramsal Çerçeve

Örüntü tanıma (Pattern Recognition), tanım olarak bakıldığında bir sürece bağlı olduğu ve bu sürecin birbiri ile ilgili olan veya olmayan verilerden anlamlı sonuçlar çıkarmayı hedefleyen bir yaklaşım olarak yazında tartışılmaktadır. Birbiri ile ilgili olan veya olmayan olayların, bağlantıların ve eğilimlerin kullanıcılar tarafından algılanması ve bunlarla ilgili bir genel çerçeve yaklaşımı olarak da değerlendirilmektedir (Baron, 2006).

Daha teknik anlamda bakıldığında ise makinelerin farklı sistemler yardımıyla (örn. Yapay sinir ağları gibi) çevreyi nasıl gözlemlediği, sahip oldukları arka planları sayesinde farklı örüntüleri ayırabilmeyi öğrenme ve örüntülerin sınıflandırılmaları hakkında mantıklı kararlar verme örüntü tanımının kapsamına girmektedir (Basu, Bhattacharyya ve Kim, 2010). Shi-Fei ve Zhong-zhi (2005) ise örüntü tanımının amacının nesnelerin gerekli yöntemlerle sınıflandırılması olduğunu, bu nesnelerin ise görüntüler, sinyaller veya olabilecek herhangi bir ölçüm türü şeklinde değerlendirilebileceğini ifade etmişlerdir.

Gerek yönetim, gerek örgütsel davranış alanında, örüntü tanıma ile ilgili bir çok çalışmaya rastlamak mümkündür. Konuyla ilgili yapılan çalışmalardan birisi Scarborough ve Somers'in (2006) çalışması olup, örgütsel davranış alanında örüntü tanıma ile ilgili önemli olarak da kabul edilmektedir. Örgütsel davranış konularının yapay sinir ağları yardımıyla bir örüntü olarak tanımlanması tartışmaları bu çalışma ile önem kazanmaya başlamıştır. Olguin, Waber, Kim, Mohan, Ara ve Pentland (2009) örgütsel davranışı ölçmek için teknolojinin ve gerekli yöntemlerin nasıl ele alınması gerekliliğini tartışmış ve davranışların örüntülerinin birey ve örgütleri nasıl şekillendirdiğini tespit edebilmek için çeşitli deneyler tasarlamışlardır. Boyatzis ve Ratti ise (2009) yapmış oldukları uygulamalı çalışmada İtalyan örgütlerinde çalışan yöneticileri birbirlerinden ayıran yetkinliklerden birinin yöneticilerin örgütler içinde yaşanan tüm davranışsal konulara ilişkin örüntü tanıma özelliğine sahip olabilmesi olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Diğer yandan, davranışların etkileşimlerini ölçen kesitsel çalışmalarda, sonlu veya sonsuz ana kitleden, belirli yöntemlerle çekilen örneklerde etkileşimlerin yönü, gücü ve etkisi sürekli olarak incelenmektedir. Kısa sürede, genelde soru toplama araçları ile elde edilen verilere ile ilişkin yapılan analizler, çekilen örneklerdeki anlık durumu yansıtabilme özelliğine sahiptir (Bordens ve Abbott, 2018). Ayrıca, Struwig ve Stead'in (2001) ve Rubin ve Babbie'nin (2005) de belirttiği üzere bu tür araştırmalardan elde edilen verilerin tanımsal ve açıklayıcılık (değişkenler arası ilişkiler, etkileşimler ve etkiler) özelliklerinin olması genel bir avantaj olarak kabul edilebilmektedir. Ancak diğer yandan, kesitsel çalışmaların dezavantajlı yönleri de bulunmaktadır. Özellikle sonsuz olarak kabul edilen ana kitlelerin verilerin analizi sonuçlarına göre genellenmesinde birtakım sorunlar çıkabilmekte, örneğin çekilme yöntemine bağlı olarak yanlışlık ve tutarsızlık gibi olumsuz durumların ortaya çıkması mümkün olabilmektedir. Yapılan çalışmada, yaşanabilecek bu tarz problemlere alternatif bir yaklaşım olarak zamana bağlı deney tasarlanmış ve deneyin

aşamaları, verilerin elde edilişi ve analizi hakkında bilgiler araştırmanın yönetimi kısmında detaylandırılmıştır.

2. Araştırmanın Yöntemi

Yapılan deneyin tasarımındaki aşamalar aşağıdaki maddeler halinde sıralanmıştır.

2.1. Zamana bağlı örüntünün tanınmasında örgütsel davranış ölçeklerinin seçimi: Örgütsel Davranış alanında gerek neden sonuç ilişkilerinin gerekse değişkenler arası etkileşimlerin ve etkilerin ölçülmesinde güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş, yapılan çalışmalarda ise tekrar test edilebilir ölçekler kesitsel araştırmalar için sıkça kullanılmaktadır. Yapılan çalışma bir deney şeklinde tasarlandığından, seçilen ölçekler daha önceki yapılan çalışmalardan seçilen ölçeklerdir. Bu çalışmada, Netemeyer ve diğerlerinin (1997)'de geliştirdiği "kişi-örgüt uyumu Ölçeği", Rosen ve Karabik'in (1991) geliştirdiği "İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği", Arnett (1999) ve Judge ve diğerleri (2009) tarafından geliştirilen "İş Tatmini Ölçeği" ve Jerusalem ve Schwarzer tarafından geliştirilen "Genel Öz Yeterlik Ölçeği" kullanılmıştır. Ulusal Örgütsel Davranış alanı yazınında ölçeklerle ilgili bir çok çalışma bulunmaktadır (örn. Şeşen 2010; Turunç ve Çelik (2012), Erkuş ve Fındıklı (2013), Yıldız (2013), Turunç, 2011).

2.2. Deney Grubunun Belirlenmesi ve Verilerin Toplanması: Ölçeklerin seçiminden sonra ikinci aşama olarak deney grubunun oluşturulmasıdır. Deney grubu bir vakıf üniversitesinde çalışan ve deneye katılmaya gönüllü 6 asistan, 3 İngilizce öğretmeni ve 1 uzman personelden oluşturulmuştur. Ölçeklerden oluşan soru formu 15 iş günü boyunca sabah ve akşam olmak üzere iki defa dağıtılmış ve deney grubunun her bir elemanının birbirinden bağımsız doldurması istenmiştir. Üniversite ortamında gerçekleştirilen deneye ait 15 günlük zaman yazın ve günlük işlerin rutin olduğu bir dönem olarak belirlenmiştir. Sabah ve akşama ait veriler toplandıktan sonra bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Deneye ait zaman diliminde deney grubunun davranışları da ayrıca gözlenmiştir. Grup bireylerinin zaman zaman soru formunu doldurmakta zorlandıkları, hatta doldurmak istemedikleri yönünde geri bildirim alınsa da veriler iki zaman diliminde de sağlıklı bir şekilde alınmıştır.

2.3. Zamana Bağlı Verilerin ve İlişkilerin Zaman Serisi Yöntemleri ile İncelenmesi: İlgili zaman sürecinden elde edilen verilerin zaman serileri ile incelenmesinin nedeni değişkenler arası ilişkilerin zaman içerisindeki değişimlerinin izlenmesi ve ortaya çıkan örüntünün tanınabilmesidir. Bu nedenle, yapılan tüm analizler hem bütünü yani sabah akşam ölçüm değerlerini ayırmaksızın tüm süreci hem de sabah akşam değerlerini ayrı ayrı

değerlendirerek yapılmıştır. Bulgular kısmında zaman serileri detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

3. Bulgular

Deney tasarımı sonuçları yine aşağıdaki maddeler halinde sıralanmıştır.

3.1. Ölçeklere Ait Skorların ve Değişkenler Arası İlişkilerin Zaman Ayırımı Gözetmeksizin İncelenmesi

Bulgular kısmında yapılan ilk çalışma değişkenlerden elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin test edilmesidir. Bunun için Kolmogorov-Smirnov testi yapılmıştır. Verilerin dağılımının normal dağılıma uygunluk gösterdiği hipotezine karşıt uygunluk göstermediği hipotezi test edilmiştir. Tablo 1. normal dağılıma uygunluğa ilişkin sonuçları içermektedir. *Tabloda yer alan KOUY kişi örgüt uyumu, İSTAT iş tatmini, ISAN işten ayrılma ölçeği ve OZYET öz yeterlik değişkenlerini temsil etmektedir.* Tablo incelendiğinde sadece öz yeterlik değişkenine ait dağılımın normal dağılıma uygunluk gösterdiği ancak diğer değişkenlere ait dağılımların normal dağılıma ait uygunluk göstermediği gözlenmiştir. Dolayısı ile bundan sonra yapılacak tüm analizlerde değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde parametrik olmayan yöntemlerden faydalanılacaktır.

Tablo 1. Değişkenlerin Normal Dağılıma Uygunluk Gösterip Göstermediğine İlişkin Analiz Sonuçları

	KOUY	İSTAT	ISAN	OZYET
Toplam Gözlem Sayısı	30	30	30	30
Test İstatistiği	.208	.245	.212	.086
Çift Yönlü Anlamlılık (%95 Güven Düzeyinde)	.002**	.000***	.001*	.200

* p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

Değişkenler arasında ilişkilerin incelenmesinde parametrik olmayan korelasyon analizinden faydalanılmış ve bunun için değişkenlere ait korelasyon katsayıları Spearman'ın Rho Katsayısına göre hesaplanmıştır. Tablo 2, yine zaman ayırımı gözetmeksizin değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarını göstermektedir. Analizde, değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının istatistiksel olarak anlamsızlığına karşıt anlamlı olduğu hipotezi test edilmiştir. Tablo 2'deki bulgulara göre zaman ayırımı gözetmeksizin veriler bütün olarak değerlendirildiğinde hiçbir korelasyon katsayısının anlamlı olmadığı görülmüştür. Dolayısı ile, hadiseyi zaman dilimlerini bölmek daha anlamlı bir yaklaşım olduğundan bir sonraki yaklaşımda deneyden elde edilen diğer bulgular zaman dilimleri açısından gösterilmiştir.

Tablo 2. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları

	KOUY	İSTAT	ISAN	OZYET
KOUY	1			
İSTAT	0.095	1		
ISAN	-0.119	0.164	1	
OZYET	-0.226	0.156	-0.009	1

* p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

3.2. Ölçeklere Ait Skorlarının ve Değişkenler Arası İlişkilerin Zaman Ayırımına Bağlı İncelenmesi

Deney grubundan elde edilen veriler zaman dilimlerine bağlı olarak incelendiğinde farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Sabah ve akşam değerlerinden elde edilen değişkenler arası (Spearman Rho) korelasyon katsayıları Tablo 3'te yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre değişkenlere ait ilişkilerden sadece kişi örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti arasında ilişkiler negatif yönlü ve anlamlıdır. Diğer korelasyonlar zamana bağlı incelendiğinde bazılarının istatistiksel olarak anlamlı bazılarının anlamsız olduğu görülmüştür. Bu durumda değişkenler arası ilişkilerin zaman serilerine bağlı incelenmesi mümkün bir durum olarak ortaya çıkmamaktadır. Bu yüzden zaman serilerine ait öngörüye dayalı yaklaşımlar kişi örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti üzerinden devam etmiştir. Tablo 3'te zaman dilimleri Sabahı ve Akşamı olarak tanımlanmıştır. Toplamda 30 gözlem değeri sabah ve akşam olmaz üzere 15'er değer olarak gösterilmiştir.

Tablo 3. Değişkenler Arası İlişkilerin Zamana Bağlı Dağılım Tablosu

Zaman Dilimi	KOUY*ISTAT	KOUY*IAN	KOUY*OZYET	IS_TAT*IAN
Sabah ₁	0,766**	-,724*	0,258	-,836**
Akşam ₁	0,767**	-,643*	0,551	-,892**
Sabah ₂	0,743**	-,709*	0,234	-,716*
Akşam ₂	0,676*	-,665*	0,277	-,733*
Sabah ₃	0,588	-,643*	0,261	-0,673
Akşam ₃	0,58	-,816**	0,181	-,652*
Sabah ₄	0,333	-,740*	0,004	-0,572
Akşam ₄	0,517	-,546*	0,067	-0,484
Sabah ₅	0,685*	-,659*	0,061	-,664*
Akşam ₅	0,729*	-,764*	0,049	-,709*
Sabah ₆	0,751*	-,690*	0,04	-,661*
Akşam ₆	0,618	-,728*	0,061	-,707*
Sabah ₇	0,65	-,0729*	-0,134	-,752*
Akşam ₇	0,776**	-,817**	0,019	-,722*
Sabah ₈	0,655*	-,803**	-0,015	-,770**
Akşam ₈	0,445	-,699*	-0,167	-0,239
Sabah ₉	0,471	-,0744*	0,152	-0,433
Akşam ₉	0,682*	-,721*	0,078	-0,594
Sabah ₁₀	0,710*	-,801**	-0,216	-,634*
Akşam ₁₀	0,801**	-,693*	0,003	-,668*
Sabah ₁₁	0,759*	-,829**	-0,13	-,632*
Akşam ₁₁	0,739*	-,832*	-0,265	-,902**
Sabah ₁₂	486	-,854**	-0,433	-0,553
Akşam ₁₂	735*	-,806**	0,083	-0,881
Sabah ₁₃	468	-,752*	-0,118	-0,658
Akşam ₁₃	710*	-,877**	-0,025	-,759*
Sabah ₁₄	794*	-,763*	-0,021	-0,614
Akşam ₁₄	747*	-,708*	-0,175	-0,444
Sabah ₁₅	670*	-,857**	-0,172	-,703*
Akşam ₁₅	687*	-,872**	-0,173	-,766*

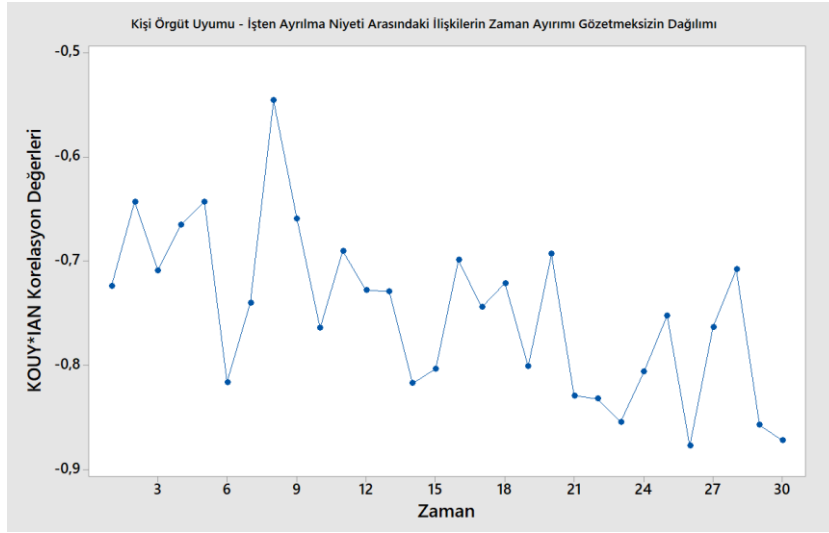
* p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

3.3. Değişkenler Arası Anlamlı İlişkilerin Zaman Serisi İle Analizi

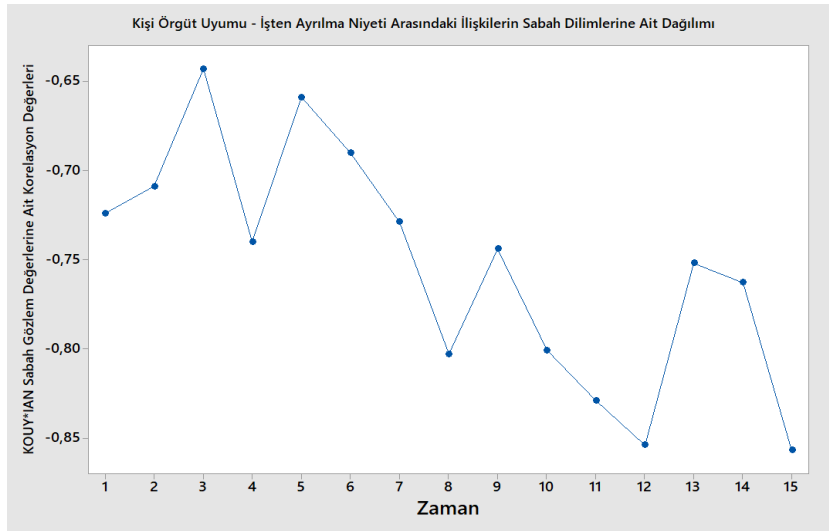
Kişİ örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin zamana bağılı dağılımı Şekil 1,2 ve 3'te verilmiştir. Şekil 1'de Kişİ Örgüt Uyumu ve İşten Ayrılma Niyeti arasındaki ilişkilerin sabah akşam ayrımı gözetmeksizin seyri yer almaktadır. Şekil 1'e göre, ilişkilere ait örüntü negatif yönde bir artış eğilimi göstermekte ve bu eğilim dalgalanma göstermektedir. Özellikle 5. 6. ve 7. ölçüm değerleri hızla azalmış ancak bu azalma kendini

artışa bırakmıştır. Aynı ani artış ve azalış 26. ve 29. ölçüm değerlerinde de net bir şekilde görülmektedir. Şekil 2'deki durum Şekil 1'deki durumdan farklılık göstermektedir. Şekil 2, sabah ölçüm değerlerine ait olup yapısal olarak Şekil 1'den farklıdır.

Şekil 1. Kişi Örgüt Uyumu - İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Dağılımı (Genel Durum)

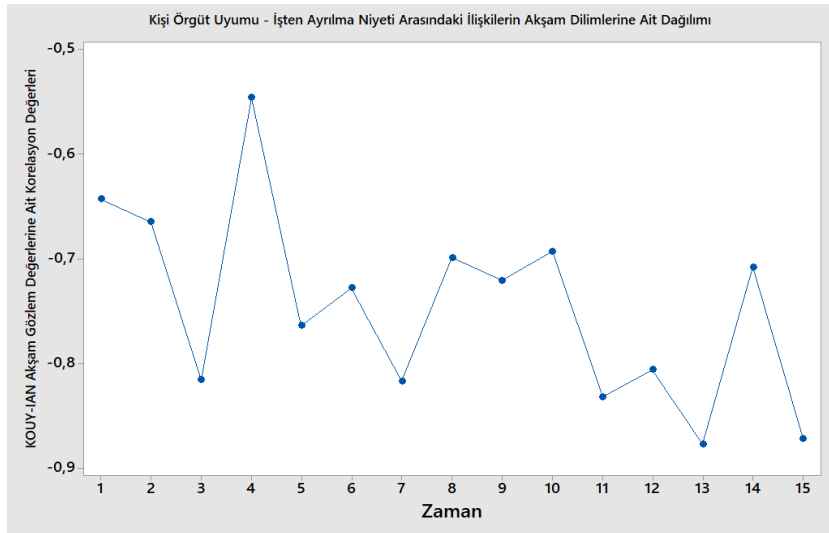


Şekil 2. Kişi Örgüt Uyumu - İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Dağılımı (Sabah Dilimleri Dağılımı)



Şekil 2'den görüldüğü üzere, ilişkilere ait dağılımda etkiler negatif yönde artmakta ve dalgalanmalar mevcuttur. Özellikle 5. ve 8. ölçüm değerleri arasında ani artış, 12. ve 13. gözlem değerlerinde ani azalış izlenmektedir. Şekil 3'te ise akşam dilimlerine ait dağılımlarda trend Şekil 2'ye göre daha az şiddetlidir. Sadece 3. ve 4. ile, 13. ve 15. gözlemler arası ani artış ve azalışlar göze çarpmaktadır.

Şekil 3. Kişi Örgüt Uyumu - İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Dağılımı (Akşam Dilimleri Dağılımı)



Her üç grafikte de dalgalanmalar ve negatif yönde bir eğilim izlenebilmesinden dolayı, zamana bağlı dağılımları inceleyebilmek için hem periyodik etkileri, hem dalgalanmaları, hem trendi bir arada değerlendiren zaman serilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Yazında bu tür durumları inceleyen zaman serileri çarpımsal zaman serileri (Multiplicative Time Series Model) olarak tanımlanmaktadır (Konar ve Bhattacharya, 2017; Palma, 2016) Çarpımsal zaman serileri analizi, bu tür etkileri birbirinden ayırarak zaman serilerini tahmin etmeye çalışan analiz türüdür. Zaman bağlı ve etkileri birbirinden ayırıştıran bir çarpımsal zaman serisinin açılımı

$$Y = \text{Periyodik Etki} \times \text{Trend Etkisi} \times \text{Dalgalanma Etkisi}$$

şeklindedir (Hanke, Reitsch ve Wichern, 2001:146). Modellerin performansları ise MAPE (Mean Absolute Percenatge Error / Ortalama Mutlak Hata Yüzdesi), MAD (Mean Absolute Deviation / Ortalama Mutlak Sapma) ve MSD (Mean Square Deviation / Ortalama Kareli Sapma) kriterleri ile ölçülmüştür. Model performanslarını ölçen bu kriterler

$$MAPE = \frac{100\%}{n} \sum_{t=1}^n \left| \frac{e_t}{y_t} \right|$$

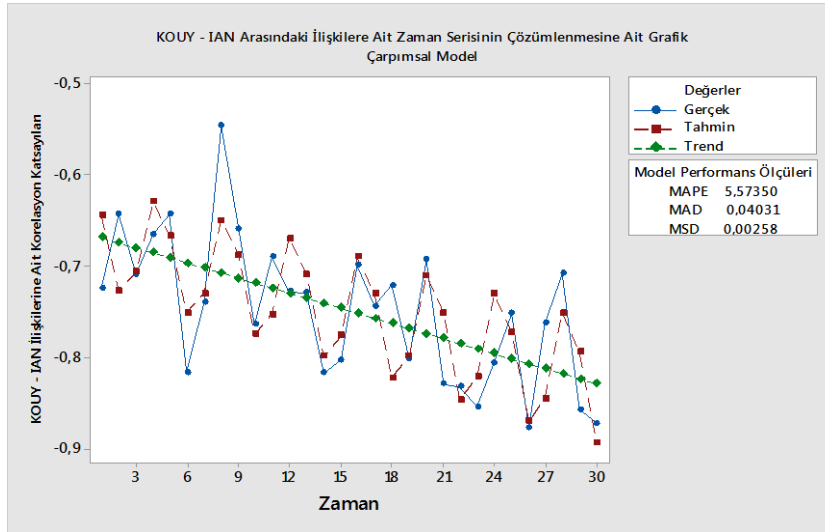
$$MAD = \sum_{t=1}^n \frac{|e_t|}{n}$$

$$MSD = \frac{1}{n} \sum (y_t - \bar{y})^2$$

olarak hesaplanmaktadır. Burada, e_t hata terimlerini, y_t zamana bağlı değişen değerleri, n toplam gözlem sayısını, \bar{y} ise gözlem değerlerinin ortalamasını göstermektedir.

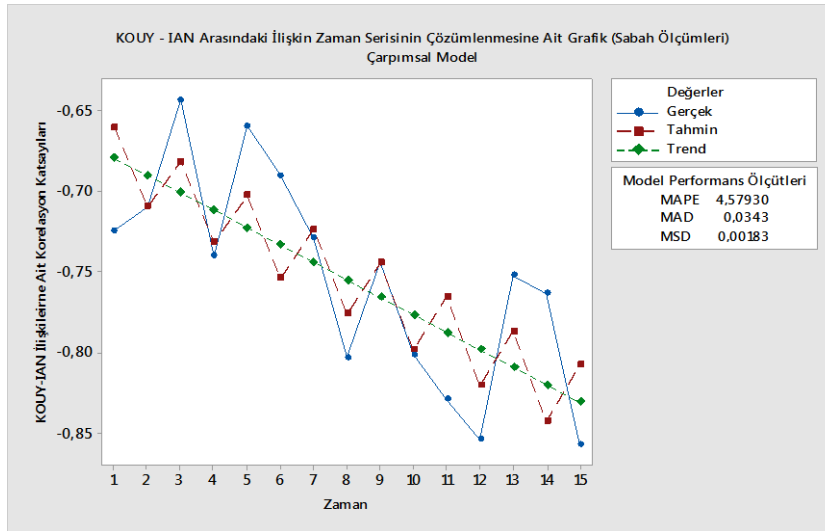
Ölçüm değerlerine ait dağılıma ilişkin çarpımsal model uygulandığında elde edilen değerler ve değerlere ait dağılımlar Tablo4, Şekil 4,5 ve 6'da yer almaktadır. Nokta ile gösterilen gerçek değerlere ait dağılım, kare ile gösterilen tahmin değerlerine ait dağılım, eşkenar dörtgen ile gösterilen ise trend denkleminin verdiği değerlerdir. Performans ölçütleri de grafik te yer almaktadır. Şekil 4 incelendiğinde, çarpımsal modelin öngörü değerlerinin ilk ölçüm değerlerinde gerçek değerlerinden oldukça uzak olduğu, ancak örüntünün ilerleyen aşamalarında ölçüm ve gerçek değerlerinin birbirine çok yakın seyrettiği görülmektedir. Performans değerlerinin de oldukça küçük olması gerçek değerler ile tahmin değerleri arasındaki sapmanın ne kadar düşük olduğunu göstermektedir. Tahmin değerlerinin gerçek değerlere neredeyse yakın olduğu noktalarda yine Şekil 4'ten izlenebilmektedir.

Şekil 4. Kişi Örgüt Uyumu - İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Çarpımsal Zaman Serisi Modeli ile Tahminine Ait Dağılım Grafiği (Tüm Değerler)



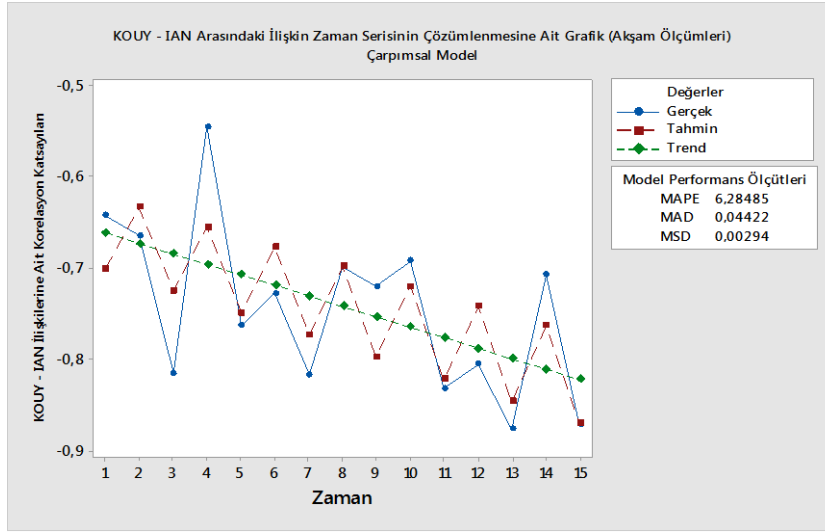
Şekil 5, kişi örgüt uyumu - işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin çarpımsal zaman serisi modeli ile tahminine ait dağılım grafiğine ait olup sabah ölçümlerinin tahminine yöneliktir. Grafik incelendiğinde, Şekil 4'teki başarıyı yakalayamadığı görülmektedir. Her ne kadar performans değerleri düşük değerlere sahip olsa da, ani azalış ve artışları (örn. 3. ve 8. Ölçümler arasındaki artış) iyi düzeyde tahmin edemediği söylenebilir. Bunun sebeplerinden biri verinin kısa süreli ölçümle elde edilmesi olabilir.

Şekil 5. Kişi Örgüt Uyumu - İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Çarpımsal Zaman Serisi Modeli ile Tahminine Ait Dağılım Grafiği (Sabah Ölçüm değerleri)



Şekil 6, kişi örgüt uyumu - işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin çarpımsal zaman serisi modeli ile tahminine ait dağılım grafiğine ait olup akşam ölçümlerinin tahminine yöneliktir. Şekil'e ait grafik incelendiğinde sabah ölçümlerinden daha fazla dalgalanma olduğu söylenebilir. Dolayısı ile, sabah ölçümlerinden daha iyi tahmin edici bir çarpımsal model oluşturulduğu yargısına varılabilir. Her üç şekil bir arada değerlendirildiğinde, dalgalanmalar arttıkça, çarpımsal modelin daha iyi tahmin değerleri ürettiği, dalgalanmalar azaldıkça çarpımsal modelin daha kötü tahmin değerleri ürettiği görülmektedir. Bunun için farklı öngörü yöntemlerinin denenerek gerçek değerleri tahmin etmesi ve performans kriterlerinin mevcut kriterlerden daha iyi sonuç vermesi için gözlem değerlerinin sayısının artırılması gerekebilir. Tablo 4'te ise yapılan deneysel çalışmaya ait tüm ölçüm değerleri topluca gösterilmiştir.

Şekil 6. Kişi Örgüt Uyumu - İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Çarpımsal Zaman Serisi Modeli ile Tahminine Ait Dağılım Grafiği (Akşam Ölçüm değerleri)



Tablo4. Tüm Ölçüm Değerlerinin Toplu Gösterimi

Gerçek Değerler (Tüm)	Tahmin Değerleri (Tüm)	Hata Değerleri (Tüm)	Gerçek Değerler (Sabah)	Tahmin Değerleri (Sabah)	Hata Değerleri (Sabah)	Gerçek Değerler (Akşam)	Tahmin Değerleri (Akşam)	Hata Değerleri (Akşam)
-0,72	-0,64	-0,08	-0,72	-0,66	-0,06	-0,64	-0,70	0,06
-0,64	-0,73	0,08	-0,71	-0,71	0,00	-0,67	-0,63	-0,03
-0,71	-0,71	0,00	-0,64	-0,68	0,04	-0,82	-0,73	-0,09
-0,67	-0,63	-0,04	-0,74	-0,73	-0,01	-0,55	-0,66	0,11
-0,64	-0,67	0,02	-0,66	-0,70	0,04	-0,76	-0,75	-0,01
-0,82	-0,75	-0,06	-0,69	-0,75	0,06	-0,73	-0,68	-0,05
-0,74	-0,73	-0,01	-0,73	-0,72	-0,01	-0,82	-0,77	-0,04
-0,55	-0,65	0,10	-0,80	-0,78	-0,03	-0,70	-0,70	0,00
-0,66	-0,69	0,03	-0,74	-0,74	0,00	-0,72	-0,80	0,08
-0,76	-0,77	0,01	-0,80	-0,80	0,00	-0,69	-0,72	0,03
-0,69	-0,75	0,06	-0,83	-0,77	-0,06	-0,83	-0,82	-0,01
-0,73	-0,67	-0,06	-0,85	-0,82	-0,03	-0,81	-0,74	-0,06
-0,73	-0,71	-0,02	-0,75	-0,79	0,03	-0,88	-0,85	-0,03
-0,82	-0,80	-0,02	-0,76	-0,84	0,08	-0,71	-0,76	0,06
-0,80	-0,78	-0,03	-0,86	-0,81	-0,05	-0,87	-0,87	0,00
-0,70	-0,69	-0,01						
-0,74	-0,73	-0,01						
-0,72	-0,82	0,10						
-0,80	-0,80	0,00						
-0,69	-0,71	0,02						
-0,83	-0,75	-0,08						
-0,83	-0,85	0,01						
-0,85	-0,82	-0,03						
-0,81	-0,73	-0,08						
-0,75	-0,77	0,02						

Gerçek Değerler (Tüm)	Tahmin Değerleri (Tüm)	Hata Değerleri (Tüm)	Gerçek Değerler (Sabah)	Tahmin Değerleri (Sabah)	Hata Değerleri (Sabah)	Gerçek Değerler (Akşam)	Tahmin Değerleri (Akşam)	Hata Değerleri (Akşam)
-0,88	-0,87	-0,01						
-0,76	-0,84	0,08						
-0,71	-0,75	0,04						
-0,86	-0,79	-0,06						
-0,87	-0,89	0,02						

Sonuç ve Tartışma

Yapılana buy deneysel çalışmada, farklı zaman dilimlerinde elde edilen değişkenlere ait ilişkilere ait örüntüler tanımlanmaya çalışılmış ve zaman serisi modelleri ile ölçüm değerleri tahmin edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın elde ettiği sonuç, ilişkiler anlamlı olduğunda bu ilişkilere ait dalgalanmalar belirgin bir şekilde izlenebiliyorsa, çarpımsal modellerin daha iyi sonuçlar vermesidir. Dalgalanmalar azalıp gözlemlere ait zaman serisi durağan hale geldiğinde ise çarpımsal modellerin daha kötü sonuçlar vereceği, bunun yerine farklı zaman serisi modellerinin kullanılması da başka bir öneri olarak ortaya çıkmıştır.

Çalışmada, bu tespite ait hata değerlerinin oldukça küçük çıkması bu öneriyi desteklemektedir. Burada önemli olan konu, değişkenlere bağlı ilişkilerin zamana ait dağılımlarının belirgin bir trende, dalgalanmaya, ani sapsmalara veya durağanlığa sahip olup olmadığının nasıl tespit edileceğidir. Yeterli sayıda zamana bağlı veriler elde edildiğinde örüntünün daha iyi tahmin edileceği yine çalışmanın elde ettiği sonuçlardan biridir. Az verilerle yapılan zaman serisi modellerinde tahminlere ait performans göstergelerinin daha kötü olduğu çalışma tarafından bulunan bulgular arasındadır. Bu yüzden, tasarlanacak deneylerde zaman diliminin uzun tutulması elde edilecek sonuçların daha tutarlı olmasına neden olacaktır. Örüntü tanınmaya başlandığında kurulacak modeller de farklılaşmaya başlayacak ve tahmin ve öngörü değerleri daha sağlıklı bir şekilde bulunacaktır.

Kişi örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki tüm ölçümlere ilişkin değerlerin istatistiksel olarak anlamlı çıkmasından yola çıkılarak kullanılan zaman serisi öngörü yöntemleri sayesinde ele alınan deney grubunun davranışları kısmen de olsa izlenebilmiştir. Bu iki değişken arasındaki negatif yönlü ilişkilerin zamanla gittikçe güçlenerek bir seyir izlemesi deney tasarımından çıkılıp genellenebilir bir hal aldığına yöneticilerin veya örgüt çalışanlarının bu seyri nasıl algılaması ve politikalar üretmesi açısından da önemli bir yaklaşım olacaktır. Dolayısıyla yapılan kesitsel verilere yönelik çalışmalara da alternatif olarak farklı bir bakış açısı da kazandıracaktır.

Verinin aynı denekler üzerinde, aynı günün sabahı ve akşamında aynı soruların yanıtlanması ile toplanması kişinin konuya ilişkin görüşünde oluşacak değişimi yansıtması beklenmeyebilir. Dahası, kişinin yanıtı güvenilir olmayabilir. Zaman aralıklarının en az bir sömestrlük veya daha uzun dönemlik olması analiz sonuçlarını daha anlamlı kılacaktır.

Çalışmanın kabul edilen kısıtları deney sayısının az olması, ölçüm zamanının herhangi bir koşuldan fazla etkilenmemesi (durağan olarak kabul edilmesi), ölçüm zamanlarının kısa olması, deneye katılan kişilerin tutum ve davranışları, soru formunu doldurma için göstermiş oldukları direnç düzeyleri, sürekli aynı deney grubuna ait ölçüm değerlerinin elde edilmesidir. Deney grubuna katılan kişi sayısının artırılması veya rasgele olarak seçilmeleri, zamanın uzun tutulması ve ölçüm araçlarının daha doğru seçilmesi ileride yapılacak çalışmaları zenginleştirecektir. Zamanda bağlı oluşan örüntülerin tanınmasından sonra öngörü modellerini çeşitlendirerek hangisinin daha iyi performans gösterdiğini ortaya koymak çalışmaları daha etkin bir hale getirebilir.

Kaynaklar

- Axtell, C., Holman, D., & Wall, T. (2006). Promoting innovation: A change study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 509-516.
- Baron, R. A. (2006). Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs “connect the dots” to identify new business opportunities. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 104-119.
- Basu, J. K., Bhattacharyya, D., & Kim, T. H. (2010). Use of artificial neural network in pattern recognition. *International Journal of Software Engineering and Its Applications*, 4(2), 23-33.
- Bordens, K. S., & Abbott, B. B. (2018). *Research design and methods: A process approach*. Tenth Edition, Mountain View, Calif: Mayfield Pub. Co.
- Boyatzis, R. E., & Ratti, F. (2009). Emotional, social and cognitive intelligence competencies distinguishing effective Italian managers and leaders in a private company and cooperatives. *Journal of Management Development*, 28(9), 821-838.
- Erkuş, A., & Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 42(2), 302-318.
- Gyllensten, K., & Palmer, S. (2005). The relationship between coaching and workplace stress: A correlational study. *International Journal of Health Promotion and Education*, 43(3), 97-103.
- Hanke, J. E., Reitsch, A. G., & Wichern, D. W. (2001). *Business forecasting* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Inc.
- Konar, A., & Bhattacharya, D. (2017). *Time-series prediction and applications*. Springer International Publishing.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., ve McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviours in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.
- Olguin, D. O., Waber, B. N., Taemie Kim, B. N., Mohan, A., Ara, K., ve Pentland, A. (2008). Sensible organizations: Technology and methodology for automatically measuring organizational behavior. *Systems, Man, and Cybernetics, Part B: Cybernetics, IEEE Transactions*, 39(1), 43-55.

- Palma, W. (2016). *Time series analysis*. John Wiley & Sons.
- Scarborough, D.,& Somers, M. J. (2006). *Neural networks in organizational research: Applying pattern recognition to the analysis of organizational behavior*. American Psychological Association.
- Shi-fei, D.,& Zhong-zhi, S. (2005). Studies on incidence pattern recognition based on information entropy. *Journal of Information Science*, 31(6), 497-502.
- Struwig, F.W.,& Stead, G.B. (2001). *Planning, designing and reporting research*. Cape Town: Pearson Education South Africa.
- Şeşen, H., (2010). Kontrol odağı, genel öz yeterlik, iş tatmini ve örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Ankara'da bulunan kamu kurumlarında bir araştırma, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 195-220.
- Turunç, Ö., Çelik, M. (2012). İş tatmini-kışı-örgüt uyumu ve amire güven-kışı örgüt uyumu ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), 57-78.
- Yıldız, M. (2013). Algılanan kışı-örgüt uyumu, tanınırlık, imaj, örgütsel çekicilik ve işe başvurma niyeti arasındaki ilişkilerin yapısal eşitlik modellenmesi ile incelenmesi. *MU İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(1), 153-173.

Boosting Innovative Work Behavior in Organizations Through Absorptive Capacity

Elif BAYKAL¹

Abstract

The knowledge-based economies created by the ever globalizing world have created new needs for companies. Extreme competition has made companies more demanding and more ambitious in terms of reaching and new using information. At this point, absorptive capacity, which means the capacity of organizations to recognize, acquire and use new external information, has gained great importance. Companies with high absorptive capacities can access external information sources more easily, and they can more easily assimilate their acquired knowledge and work more effectively, efficiently and innovatively. In this study, it has been predicted that the innovative work behavior of the employees will be greatly affected by the absorptive capacity. And the effects of the sub-dimensions of this capacity on the innovative business behavior were examined. In order to test this research model, a field research is applied in Istanbul on 190 whitecollar workers with face-to-face surveys. Results of the survey have been analyzed by SPSS 22.0. Results of the study showed that all subdimensions of absorptive capacity positively effect innovative work behavior.

Keywords: Absorptive Capacity, Innovative Capacity, Innovative Work Behavior

Örgütlerde Emilim Kapasitesi ile İnovatif İş Davranışını Arttırma Özet

Her geçen gün daha da küreselleşen dünyanın yarattığı bilgiye dayalı ekonomiler, şirketler için yeni ihtiyaçlar yarattı. Aşırı rekabet, şirketleri bilgiye ulaşma ve yeni kullanım açısından daha zorlu ve iddialı hale getirmiştir. Bu noktada, kuruluşların yeni dış bilgileri tanıma, edinme ve kullanma kapasitesi anlamına gelen özümleme kapasitesi büyük önem kazanmıştır. Emici kapasiteleri yüksek olan şirketler dış bilgi kaynaklarına daha kolay erişebilir ve edindikleri bilgileri daha kolay özümseyebilir, daha verimli ve yenilikçi bir şekilde çalışabilirler. Bu çalışmada, çalışanların yenilikçi iş davranışlarının emilim kapasitesinden büyük ölçüde etkileneceği tahmin edilmiştir. Bu kapasitenin alt boyutlarının yenilikçi iş davranışına etkileri incelenmiştir. Bu araştırma modelini sınamak için İstanbul'da 190 beyaz yakalı çalışanla yüz yüze anketle saha araştırması yapılmıştır. Anket sonuçları SPSS 22.0 ile analiz edilmiştir. Çalışmanın sonuçları, emilim kapasitesinin tüm alt boyutlarının, yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Emilim Kapasitesi, İnovatif Kapasite, İnovatif İş Davranışı

Introduction

Technological developments and latest improvements in management gave way to a higher need for quick and updated information. Owing to these developments,

¹ Assist. Prof. Dr. İstanbul Medipol University, Business and Management Sciences Faculty- Business Administration (English) Department enarcikara@medipol.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-4966-8074>

highthened focus in knowledge management gave way to an increased attention in innovation management in organizations (Zieba and Zieba, 2014: 458). In this new era, continuous innovation and the ability to improve existing products, services and business processes are quiet significant for organizations to keep up with the latest developments in the markets (Jong and Hantog, 2008: 5) and gain competitive advantage. But collaboration of organizational members and the company is very important in creating this competitive advantage. According to Jannsen (2000) organizational members should be both willing to and capable of innovating in order to obtain an innovative organizations. In fact, innovativeness and knowledge management are strictly related concepts (Palacios Marques et al., 2013; Zhou & Li, 2012; Wang and Wang, 2012). That is why, many organizations prefer to implement knowledge management methods realizing the importance of knowledge as an important intangible asset (Nowacki and Bachnik, 2015).

The innovation processes in organizations requires allocation of resources and capabilities including external knowledge in order to be successful. In this point, absorptive capacity of organizations is the ability of absorbing external knowledge and can be considered as an important aspect of innovation process (Ferreira and Ferreira, 2017) in understanding the differences in the utilization of knowledge in innovation processes (Zahra & George, 2002). In other words, the methods organizations get use of new knowledge designates the extent to which new knowledge contributes to innovative activities or not.

In this point understanding the term absorptive capacities is important. According to Zahra and George (2002) absorptive capacity is a multidimensional concept that can be considered as a dynamic capability through which organizations acquire, assimilate, transform, and exploit external information. That is why, it is considered as an essential prerequisite for implementing innovation processes. And mere exposure to a variety of potential sources activating innovation does not necessarily help organizations gain the capacity to acquire and assimilate information and transform the acquired knowledge to innovation (Zahra & George, 2002). According to Vinding (2006), as education level and training of people increases, their ability to absorb and use new knowledge also increases. Namely innovative work behaviors of individuals in organizational settings are affected by their own absorptive capacities which is in fact affected by absorptive capacities of their

organizations. That is why, absorptive capacity can be considered as cumulative in nature (Zahra & George, 2002).

1. Absorptive Capacity

Absorptive capacity is the ability of an organization to understand the value of a new or external information and assimilate it to the organizations' extant knowledge, and be able to create commercial ends with this information. This capacity is effective on innovativeness of the organization and it can be conceived as the function of the firm's level of prior related external knowledge (Cohen and Levinthal, 1990). In this point external knowledge can be considered as the knowledge that is adopted through a firm's interorganizational relationships (Gulati, 1999) which is an important antecedent of innovativeness (Cohen and Levinthal, 1990). That is why, many scholars consider absorptive capacity, an important capacity of organizations utilizing both internal and external knowledge, as a dynamic capacity fostering innovation (Zahra and George, 2002). Generally, the prior knowledge of organizations encompasses basic knowledge, and even shared languages in a specific technical realm often including knowledge of the most recent developments. That is why, in organizational contexts, this prior knowledge gives the ability to understand and estimate the value of novel information, assimilate it to the organizational realities, and use it in practical ends. These abilities collectively make up what is called "absorptive capacity."

Extant literature on memory development supports the view that accumulating previous know-how and information contribute to the capability to put stock this new knowledge in memory, and to recall it when necessary (Cohen and Levinthal, 1990). The memory development is self-reinforcing, namely, the more something is stored in memory, the more the capability to store more information increases and the more the individual become capable of using the extant in different settings increases with the help of associative learning wherein cases are recoded in memory through linkages with existing concepts. This is also relevant regarding problem solving capabilities. Problem-solving methods encompasses prior knowledge that permits individuals gain new problem-solving abilities (Cohen and Levinthal, 1990). The relevant knowledge's prior possession increases creativity by permitting associations that may have never been considered before (Cohen and Levinthal, 1990).

At firm level the absorptive capacity of organizations can be generated in different ways; as a byproduct of an organization's own R&D investment or as a byproduct of its manufacturing operations or through getting advanced technical training (Cohen and Levinthal, 1990). In order to develop an effective absorptive capacity, intensity of effort is critical as well as being exposed to relevant prior knowledge (Cohen and Levinthal, 1990), that is to say, learning is a cumulative process, and learning and learning is often difficult in novel areas.

Absorptive capacity is also related to the total of absorptive capacities of each individual organizational member in an organization. As in the case with individual absorptive capacities, absorptive capacities of organizations tend to develop cumulatively. Nonetheless, it is not the sum of the absorptive capacities of its employees. It refers to both acquisition/ assimilation of new knowledge and also exploitation of it (Cohen and Levinthal, 1990). Absorptive capacity is not its direct exposure with its external environment. Rather it is closely related to the ability of the organization to transfer this novel knowledge across the organization (Cohen and Levinthal, 1990).

When absorptive capacity of organizations are considered as a whole, a trade-off between to assimilate and exploit information originating from other subunits or environmental factors can be seen. In fact, this shows the differences between inward-looking absorptive capacities and outward-looking absorptive capacities of the organization (Cohen and Levinthal, 1990). Although both of these components are significant for organizational learning, too much dominance of one of these components can be harmful for the organization (Cohen and Levinthal, 1990). Beyond efficiency of interior communication channels and the ability of the subsystems of the organization the necessity to have diverse knowledge structures, having the sort of knowledge needed to increase the organizational absorptive capacity is also significant. Critical knowledge includes being aware of important knowledge and its location within and outside the organization (Cohen and Levinthal, 1990). In other words, this is the knowledge of who knows what, who can solve a specific problem and who can exploit novel information (Cohen and Levinthal, 1990).

According to Zahra and George (2002) absorptive capacity encompasses the kind of organizational routines wherein companies acquire, assimilate, transform, and exploit

novel information. In this point, acquisition explains capacity of the company to detect and acquire knowledge from outside that is critical to its own operations (Zahra and George, 2002: 189). For instance, it refers to a firm's capability to detect most relevant external information over the the bulk of information that surrounds the organization. Namely, it is about knowing where to find the relevant knowledge. Namely, in this process the company identifies and acquires external knowledge and it evaluates the intensity, quality and rate of a company's efforts to identify and adopt the externally generated knowledge. Acquisition is the path and direction dependent element of the knowledge acquisition stage (Zahra and George, 2002 : 189). Previous knowledge and intensity, speed, and direction of acquiring that knowledge is considered as the main elements of acquisition stage (Patterson and Ambrosini, 2015: 78). On the one hand, assimilation is "a firm's routines and mechanisms allowing interpreting, and understanding the external knowledge (Zahra and George, 2002: 189). When the ideas and discoveries which fall outside a firm's search zone or awareness, the firm cannot easily appreciate or comprehend them. Furthermore, transformation is the act of developing and refining old routines and newly acquired knowledge. Namely, it is adding or deleting some information and interpreting the same knowledge in a different manner" (Zahra and George, 2002:190). Thus it includes recodification and bisociation (Patterson and Ambrosini, 2015: 78). And lastly, exploitation is the ability "to refine and leverage existing capabilities and knowledge in order to create new ones. For instance, it reflects the ability to harvest and incorporate information into the organization's daily operations. On the other hand, assimilation is about an organization' routines and job processes allowing it to analyze and interpret the relevant knowledge taken from external sources. Transformation encompasses ability to adapt the external knowledge and uniting it with existing internal knowledge. And lastly, exploitation describes the ability of the organization to transform the novel knowledge into competitive advantage in the market.

Zahra and George (2002) describes absorptive capacity as a multidimensional concept that has the potential to impinge on different capabilities and routines. Emphasizing the existence of two subsets of absorptive capacity, they claim that potential and realized absorptive capacities are both very significant capacities of organizations. Potential absorptive capacity increases an organization's receptiveness to external knowledge whereas realized absorptive capacity refers to an organization's capability to absorb knowledge and transform it into novel innovations. Absorptive capacity is

composed of two complementary and interconnected constructs that are potential absorptive capacity and realized absorptive capacity thus making it clear that potentials are more meaningful when they are realised.

2. Innovation and Absorptive Capacity

In contemporary organizations absorptive capacity can be considered as a dynamic capability influencing organization's ability to get, absorb and use the external data required to nourish the internal innovation processes thus contributing to competitive advantage in the market (Fosfuri and Tribo, 2006). For instance; The exposure of organizations to external knowledge affects the level of experiential learning accumulated to manage and generate value from outside information (Fosfuri and Tribó, 2008).

Innovation is a complex activity in wherein novel organizational knowledge is applied to commercial ends (Fosfuri and Tribo, 2006). Without doubt, companies with higher absorptive capacities can more easily benefit from external knowledge compared to the ones with lower absorptive capacities that is why they can outperform their rivals regarding innovativeness. And in order to absorb external knowledge companies should be successful in learning process. Unfortunately, while learning all external knowledge cannot be comprehended easily and sometimes some details can be overlooked. To prevent this from happening companies should be careful and act with full awareness.

On the one hand, absorptive capacity of a company should not be conceived as an end itself. However, it has the potential to give way to important organizational outcomes (Fosfuri and Tribó, 2008). In fact, when absorptive capacity of companies reach a satisfactory level, this capacity mostly result in higher innovativeness performance customer orientedness, and avoidance of competency traps (Zahra and George, 2002). Companies with high levels of absorbtive capacity do not afraid of investing on changing external and internal situations. They combat with unknown factors by being more innovative and meeting the needs of new markets and clients.

According to Kostopoulos et al. (2011) absorptive capacities of organizations contribute to value creation from external knowledge which will be purposeless despite this capacity. Namely, organziations can only identify, assimilate, and utilize new knowledge incase they have the ability to transform external information to a more usable

one. In fact, Even the most “ready to use” external iknowledge necessitates going through a process in which this knowledge, modified and turned into a more usable knowledge with the aim of obtaining tangible organizational outcomes. Since, absorptive capacity is determined by entrepreneurship and firm-level attributes, entrepreneurship is widely seen as the most important determinant of absorptive capacity in SME’s (Fransen, 2013).

3. Innovative Capacity

Innovative capacity is a unique type of capacity through which organizations match inventions with the related final markets in their specific sector(Lichtenthantler and Lichtenthantler, 2009: 1321). Due to the fact that, knowledge may be an external resource that can be acquired from outer sources, innovative capacity explains the exploitative element of absorptive capacity (Zahra and George, 2002). In other words, it describes organization’s ability to exploit information internally (Lichtenthantler and Lichtenthantler, 2009: 1321).

In fact, especially in saturated markets, companies can gain competitive advantage through sales and success in higher sales numbers come from both being capable of offering lower prices but also through non-price elements encompassing higher quality, more appealing design, higher brand value and higher customization of the products. That is why, the ability of companies to produce innovative products and services has become more significant in constantly and rapidly changing business atmosphere (Prajago and Ahmed, 2006).

In this point it is important to understand description of innovation. According to Hansen et al. (2006)’s innovation is creating or adopting new ideas, models, products or services in order to increase value to the customer and contributing to the overall performance of the company. Innovativeness is bit different in comparison to innovation in the point that innovativeness is a characteristic of an individual or organization (Johsan, Dibrell and Hansen, 2009: 88).

We can talk about two main streams of thought regarding antecedents of innovation. First, emphasizing technology, the latter emphasizing social factors. For many scholars, technology acts as the main driver of innovation. Not only, it is important in creating new products or processes, but also it functions as an important figure in changing

the essentials of market structure by comprehensively changing the rules of the game regarding competition (Prajago and Ahmed, 2006).

According to Gölgeci and Ponomarov (2015) organizational innovativeness encompasses constant influx of novel ideas, information and practices. Since potential absorptive capacity and realized absorptive capacity can be viewed as enablers of ability to turning knowledge into new methods of doing business or new products (Leal-Rodríguez et al. 2014); they can be regarded as antecedents of innovativeness.

Organizational innovativeness is organisation's capacity and inclination to innovate to create and adopt innovations and apply them perfectly (Gölgeci, et al. 2016). It is both distinct from and embedded in its cultural settings. In order to be capable of engaging in successful innovations companies should have proper baselines, that is to say a proper climate that serves innovative ideas and implementation of them. According to Wallace et al. (2016) innovativeness at work mostly stems from high employee involvement climate. In the extant literature, the source of innovative climate is explained by many factors including individual traits of organizational members, motivation of both the owners and the employees, and the task identity and job context etc. In the literature these factors are often investigated separately. In this point, Anderson et al., (2014) examined the factors and situations that lead to more innovative work climates, they found that general work environment is useful providing development-oriented organizational members with high levels of self-determination, courage, and freedom to innovate (Deci & Ryan, 2000). According to Ryan & Deci (2000) if organizational members can meet their basic needs like autonomy, self-efficacy, and relatedness, they can engage in agentic attempts that results in greater individual growth and engage in higher levels of risk taking that is important in an innovative work climate. Supporting this point of view, Wallace et al. (2016) claims that involvement work climate can be created when organizational members in a company can participate in decision making processes, when they have access to related information, when they have the opportunity to update their knowledge, and when their effectiveness at work is rewarded. Thus in this atmosphere we can talk about a more proper baseline work innovative work behavior.

4. Innovative Work Behaviour

IWB can be explained as individuals' deliberate efforts to create, develop, and realize innovative attempts to attain higher performance. According to Welbourne et al (1998) employees prefer to resort to innovative work behaviors in order to improve effectiveness and efficiency while carrying out their jobs. According to King and Anderson (2002) innovation is broader concept in comparison to creativity since it includes implementation of ideas. Innovative work behavior refers to the state of searching for new opportunities and creating new ideas. It includes acts directed towards implementing change, transmitting new knowledge or regenerating processes with the aim of enhancing individual and/or organizational performance (Jong and Hantog, 2008:5). And it includes tactics aiming implementing change through implementation oriented behavior. According to Schuh et al., (2017) employees perform better in case they can innovate new products and processes and when they have high-quality relationships with their leaders. Moreover, unlike creativity, innovative work behavior provides a clear vision that gives way to innovative outputs (Jong and Hantog, 2008:5). Innovative work behavior includes implementation of creative ideas resulting in more proactive and modern organizations nourished by updated knowledge and creates novelties in its own environment.

Kanter (1988) was one of the first scholars proposing a model on innovativeness of companies. His model encompassed three main stages about building innovative work behavior. These stages are; idea generation, coalition building and implementation. In this model, innovation in an organization is triggered by individuals' idea generation. As a second stage, innovative members of the organization seek sponsorship for their ideas and they build coalition to gain support for their ideas. And lastly, innovative organizational members contribute to idea implementation. For example they produce a model of the innovation or they find alternative ways of executing some critical task etc. In fact, the first important point of the innovation process is frequently discovered with the help of an opportunity or coincidental occurrence of an adversity or problem necessitating to be solved (John and Hartog, 2008: 6). Without doubt, for innovating, some special occasions should have that go beyond awareness of a requirement about a certain topic is needed. In innovation process, their ability of organizations and their members to build new ways to meet requirements, the capabilities to create ways to find solutions to problems and their capacity to reorganize new data and prevalent information are very

significant (John and Hartog, 2008: 6). According to Kanter (1988), establishing coalitions in the organization is important in implementing innovations; and that coalition building process includes gaining power by selling an innovative idea to colleagues. In most cases, the potential allies of the innovation process may have doubts about the innovation's value, that is why the father of the idea should try hard to convince them. In fact, innovative people are those kind of people who feel strong commitment to a specific innovative idea and they have the capacity and inclination to sell it to other people (Kanter, 1988). And as the last step, the innovative idea must be put into practice if we will call it as an innovation.

According to Henderson and Clark (1990), we can talk about four main types of innovation and these innovation styles are, incremental innovation, radical innovation, modular innovation and architectural innovation. According to their typology, incremental innovation is a kind of innovation wherein an existing design is improved, namely nothing novel is created. In incremental innovation gradual improvements occur leading enhanced quality or user-friendliness in products over time. In incremental innovations slight developments are largely in the form of small refinements in sub elements of products or services rather than integrative changes in the whole system. On the one hand, incremental innovations are the most common type of innovation since they are easy to implement and less costly. The second innovation type, namely radical innovation involves creation of novel components, novel designs or novel products with new types of architecture linking sub elements of products and services together in novel ways. They are rarely seen in the market since implementation of it is very difficult. In radical innovation breathtaking new developments are actualized that create a sensational effect in the markets. On the other hand, the third type, namely, modular innovation refers to the employment of new components with different designs. Modular innovation encompasses some new or at least significantly different components. In this innovation type use of new components is the key feature of innovation process, especially if the innovation necessitates a new technology. In this innovation style, the novel technology changes the way in which one or more components within the overall system operate, but the overall system remains largely the same. Moreover, in architectural innovation, the components and designs remain the same but the components can change. In this type of innovation, mostly changes are minor, so that most components can function as they have previously, but with a new design or

configuration. In this innovation model configuration of the whole system is altered when new linkages are added. In all these innovation methods organizations can benefit from refining and improving the existing system either incrementally or radically. In fact, generally innovative work behavior needs organizational members to challenge the status quo and change the existing manners and working style (Frese and Fay, 2001).

5. Hypothesis

In our research model we wanted to see the effects of absorptive capacity of companies on their innovativeness in the organization. In fact in the extant literature there are enough number of studies confirming the effect of absorptive capacity on firm level innovativeness. For example; Chang et al. (2012) found that flexibility oriented human resources management systems are closely related with firm-level absorptive capacity and this capacity affects firm level innovativeness, namely an innovative organizational climate. Ali, Kan and Sarstedt (2016) study also confirmed the positive effects of absorptive capacity on organizational innovation and performance. Rangus and Slavec (2017) also examined the relationship between organizational characteristics and firm's innovativeness on a sample of 421 firms. Results suggest that organization's innovativeness performance positively affect their performance. In another study, Naqshbandi and Tabsche (2018) developed a model for explaining the way leadership affects absorptive capacity and organizational learning cultures of organizations and open innovation attempts. However, in spite of the fact that organizational members strongly affect absorptive capacity of organizations, this role has been mostly ignored by the researchers (Hart, Gilstrap & Bolino, 2016). In this study we suggested that in case absorptive capacity increases in the organization generally, individuals' innovative work behaviors can also increase in parallel to these positive developments. That is why, we wanted to see the positive effects of absorptive capacity on innovative work behaviour of employees in companies. In the extant literature although scarce in numbers there are some studies supporting this absorptive capacity-innovative work behavior relationships. For example; Kang and Lee (2017) explored the relationship of absorptive capacity and knowledge sharing on 138 R&D employees, they found that employees' absorptive capacity and knowledge sharing among them increase their innovative behaviour. Similarly in Wang, Yang and Xue's (2017) study in Chinese context, the moderator effect

of absorptive capacity in the mediated relationships between well-being of employees and innovative work behavior via knowledge sharing has been found. Being inspired by these studies we suggested that absorptive capacities of companies can positively affect innovative work behaviour of organizational members. Thus our hypothesis is:

H₁: Absorptive capacity has a positive effect on innovative work behaviors of individuals.

6. METHODOLOGY

6.1. Data Collection and Scales

With the aim of collecting related data, easy sampling methodology has been used. And in the related field research, face to face surveys have been preferred in collecting data from the applicants. And exploratory factor analysis has been preferred in testing whether the observed variables have been loaded in the related sub dimensions. Moreover, correlation and regression analysis have been used for testing the hypothesis. Surveys of the field research have been designed with five-point Likert Scale. The sample data of the study is composed of white color workers from different Turkish companies. About, 500 surveys have been delivered to employees from different Turkish companies, 190 usable surveys have been obtained. In our sample, more than 71% of applicants were male, 23% were younger than 30 years old, 58% were between the ages of 30-40 and 15% were between the ages of 40- 50. On the other hand 88% were university graduates.

On the one hand, in order to measure innovative work behavior, Janssen's (2000) 9 item innovative work behavior scale has been used. And for absorptive capacity scale 14-item scale of Flatten et al. (2011) has been used. The absorptive capacity scale four subdimensions including; acquisition, assimilation, transformation and exploitation.

6. 2. Factor Analysis and Hypothesis Tests

Kaiser-Meyer-Olkin test has been applied in order to test if the data was sufficient for further analysis or not. KMO result was found to be 0,918 and and Barlett score was found to be under 0,000 that can be considered as proper values for continuing with the factor analysis.

Exploratory factor analysis is used with Principal Component Analysis and Promax Rotation methods for investigating if the related items are loaded to the supposed factor structure. The reason of preferring Principal Components Analysis was the fact that it is widely accepted as the most suitable method in exploratory factor analysis. Similarly, Promax rotation is preferred since it is preferred in cases with high levels of relationship between variables (Hair et al., 2010). The lower limit of factor loadings and communality values were accepted as 0,5 (Hair et al., 2010). The variables matching these were excluded from the scale to prevent them from disturbing the factor structure. On the other hand, Cronbach's Alpha values were used to measure the internal consistency of the factors and since the values of each factor was found to be over 0.7 we can infer that our scales have internal consistency. The relevant factor structure is given in the table below.

Table 1. Factor Analysis

	Component				Cronbach Alfa Values
	1	2	3	4	
Acquire_1			0,837		0.844
Acquire_2			0,775		
Acquire_3			0,715		
Assimilate_4		0,693			0.903
Assimilate_5		0,752			
Assimilate_6		0,752			
Assimilate_7		0,72			
Transform_8	0,779				0.942
Transform_9	0,786				
Transform_10	0,805				
Transform_11	0,838				
Exploitation_13				0,672	
Exploitation_14				0,665	
IWB_1	0,652				0.894
IWB_2	0,746				
IWB_3	0,691				
IWB_4	0,776				
IWB_5	0,728				
IWB_6	0,821				
IWB_7	0,794				
IWB_8	0,768				
IWB_9	0,643				

Moreover, we applied correlation analysis in order to see whether there is a multicollinearity between variables. As seen in the Table 2 below, there is not multicollinearity between variables.

Table 2. Correlation Analysis

Correlations						
		Acquisition	Assimilation	Transformation	Exploitation	IWB
Acquisition	Pearson Correlation	1				
Assimilation	Pearson Correlation	0,677**	1			
Transformation	Pearson Correlation	0,602**	0,766**	1		
Exploitation	Pearson Correlation	0,678**	0,779**	0,762**	1	
IWB	Pearson Correlation	0,273**	0,224*	0,204*	0,224**	1

β standardized beta weights, ***P<0001, **P<0,01, *P<.05

And in order to test our hypothesis we applied regression analysis. As mentioned before in our research model we tested three main hypothesis that are trying to confirm whether there are positive relationships between sub dimensions of absorptive capacity and innovative work behavior. Namely, we wanted to see whether subdimensions of absorptive capacity have positive effects on IWB. In regression analysis norms of Baron and Kenny (1986) have been accomodated in this analysis. As seen in Table 3 analysis results showed that analysis examined our hypothesis suggesting that absorptive capacity has a positive effect on innovative work behavior has been accepted (R^2 : 0, 080, F:4,336) Since all the relationships between subitems of absorptive capacity and innovative work behavior have P values smaller than 0,5 our hypothesis is accepted. Access to information can be considered as the strongest subdimension of absorptive capacity in explaining the effects of absorptive capacity on innovative work behavior.

Table 3. Regression Analysis

Independent Variable	Innovative Work Behavior	
	Beta	T
Constant	4.079	17.192***
Acquisition	0,156	2,542*
Assimilation	0.155	2,098*
Transformation	0.079	1,101*
Exploitation	0.078	1,119*
F	4.336	
Adjusted R Square	0.080	
Sign.	0.000	

β standardized beta weights, ***P<0001, **P<0,01, *P<.05

7. Discussion

Newly emerged knowledge-intensive work atmosphere promoted new business methods and companies began to depend upon external knowledge more frequently in promoting innovation and increasing their organizational performance (Morgan and Berthon, 2008). External knowledge received from outer partners is significant and pervasive among companies that prefer engaging in innovative attempts, however managing these external knowledge is a difficult task. In getting use of external knowledge, besides experiencing problems related to finding the right source of information, companies live difficulties in assimilating and exploiting the information (Lund, 2006: 3).

As March and Simon (1958) suggests in organizations most innovative activities come about through creation of new ideas by using external knowledge and data rather than internal information. Companies that are successful at managing the process about absorbing and managing this external data, gain the ability to innovate more successfully and more often. In this point, absorptive capacity is considered as an important potential of companies since in this capacity internal capability and external collaboration is viewed as complementary to one another (Lund, 2006:1). According to Kostopoulous et al. (2011) absorptive capacity generates value from and give a direction to external knowledge. With the help of absorptive capacity, companies can identify, assimilate, and apply new external knowledge efficiently.

In this paper taking into consideration the extant literature regarding positive effects of absorptive capacity on innovative work behavior, we hypothesized that absorptive capacity will have a positive effect on innovative work behaviors of organizational members. And our results confirmed the existence of this positive effect. Our results are parallel with the results of previous studies focusing on positive effects of absorptive capacity on innovativeness in organizations. for example, as in the case with the results of our study. Kang and Lee (2015) explored the relationships among absorptive capacity and knowledge sharing, that are innovation-specific antecedents of innovative behaviour. They applied their study on 138 employees. Results of the study confirmed that sub-dimensions of absorptive capacity directly affects innovative behaviour. however Knowledge sharing's effect is rather an indirect affect that is realised through realised absorptive capacity. In

another study, Kostopoulos et al. (2011) applied a study on 461 Greek enterprises, and this study demonstrated that absorptive capacity contributes, directly and indirectly, to innovative work performance in organizations and their financial performances. And in another example from China, Kotabe, Jiang and Murray 108 senior executives examined, it is found that absorptive capacity is an important antecedent of innovative work behavior.

8. Further Research Implications

In further studies a more comprehensive approach to examine the effects of absorptive capacity on innovative work behavior can be embraced. First of all a wider sample with a higher representativeness can be preferred. For instance research model of the study can be replicated on a wider geography. And effects of other Organizational capabilities such as resilience, agility or learning orientedness can be added to the model to obtain a more explanatory study.

REFERENCES

- Ali, M., Kan, K. A. S., & Sarstedt, M. (2016). Direct and configurational paths of absorptive capacity and organizational innovation to successful organizational performance. *Journal of Business Research*, 69(11), 5317-5323.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40: 1297-1333.
- Chang, S., Gong, Y., Way, S. A., & Jia, L. (2013). Flexibility-oriented HRM systems, absorptive capacity, and market responsiveness and firm innovativeness. *Journal of Management*, 39(7), 1924-1951.
- Chen C-J, Huang J-W. Strategic human resource practices and innovation performance— the mediating role of knowledge management capacity. *J Bus Res* 2009;62(1): *Creativity Research Journal*, 15(2&3): 107-120.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2008). Innovative work behavior: Measurement and validation. *EIM Business and Policy Research*, 1-27.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. 2000. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11: 227-268.
- Ferreira, G. C., & Ferreira, J. J. (2017). Absorptive Capacity: An Analysis in the Context of Brazilian Family Firms. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(1), 174-204.
- Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A., & Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98-116.
- Fosfuri, A., & Tribó, J. A. (2008). Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. *Omega*, 36(2), 173-187.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–187.
- Gölgeci, I., Swiatowiec-Szczepanska, J., & Raczkowski, K. (2017). How does cultural intelligence influence the relationships between potential and realised absorptive capacity and innovativeness? Evidence from Poland. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29(8), 857-871.

- Gulati, R. (1999). 'Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation'. *Strategic Management Journal*, **20**, 397–420.
- Hansen, E., C. Dibrell, and Down, J (2006). "Market orientation, strategy, and performance in the primary forest industry." *Forest Science* 52(3), 209–220.
- Hart, T. A., Gilstrap, J. B., & Bolino, M. C. (2016). Organizational citizenship behavior and the enhancement of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 69(10), 3981-3988.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302.
- Johnson, A. J., Dibrell, C. C., & Hansen, E. (2009). Market orientation, innovativeness, and performance of food companies. *Journal of Agribusiness*, 27(1/2), 85-106.
- Kang, M., & Lee, M. J. (2017). Absorptive capacity, knowledge sharing, and innovative behaviour of R&D employees. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29(2), 219-232.
- King N. & Anderson N. (2002), *Managing innovation and change: a critical guide for organizations*, Thomson, London.
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., & Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, 64(12), 1335-1343.
- Kotabe, M., Jiang, C. X., & Murray, J. Y. (2017). Examining the complementary effect of political networking capability with absorptive capacity on the innovative performance of emerging-market firms. *Journal of Management*, 43(4), 1131-1156.
- Leal-Rodríguez, A. L., Ariza-Montes, J. A., Roldán, J. L., & Leal-Millán, A. G. (2014). Absorptive capacity, innovation and cultural barriers: A conditional mediation model. *Journal of Business Research*, 67(5), 763-768.
- Lichtenthaler, U., & Lichtenthaler, E. (2009). A capability-based framework for open innovation: Complementing absorptive capacity. *Journal of management studies*, 46(8), 1315-1338.
- Liu, F., Chow, I. H. S., Zhang, J. C., & Huang, M. (2017). Organizational innovation climate and individual innovative behavior: exploring the moderating effects of psychological ownership and psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 1-19.
- Lund Vinding, A. (2006). Absorptive capacity and innovative performance: A human capital approach. *Economics of innovation and New Technology*, 15(4-5), 507-517.
- March, James G., and Herbert Alexander Simon. 1958. *Organizations*. Oxford: Wiley.
- Martínez-Román, J. A., & Romero, I. (2017). Determinants of innovativeness in SMEs: disentangling core innovation and technology adoption capabilities. *Review of Managerial Science*, 11(3), 543-569.
- Morgan RE, Berthon P. Market orientation, generative learning, innovation strategy and business performance inter-relationships in bioscience firms. *J Manage Stud* 2008;45(8):1329–53.
- Naqshbandi, M. M., & Tabche, I. (2018). The interplay of leadership, absorptive capacity, and organizational learning culture in open innovation: Testing a moderated mediation model. *Technological Forecasting and Social Change*, 133, 156-167.
- Palacios Marques, D., Peris Ortiz, M., & Merigo, J. M. (2013). The Effect of Knowledge Transfer on firm Performance: An Empirical Study in Knowledge-Intensive Industries. *Management Decision*, 51(5), 973–985. <http://dx.doi.org/10.1108/MD-08-2012-0562>
- Patterson, W., & Ambrosini, V. (2015). Configuring absorptive capacity as a key process for research intensive firms. *Technovation*, 36, 77-89.
- Prajogo, D. I., & Ahmed, P. K. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R&D Management*, 36(5), 499-515.

- Rangus, K., & Slavec, A. (2017). The interplay of decentralization, employee involvement and absorptive capacity on firms' innovation and business performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 120, 195-203.
- Ren, F., & Zhang, J. (2015). Job stressors, organizational innovation climate, and employees' innovative behavior. *Creativity Research Journal*, 27(1), 16-23.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55: 68-78.
- Schuh, S. C., Zhang, X. A., Morgeson, F. P., Tian, P., & van Dick, R. (2018). Are you really doing good things in your boss's eyes? Interactive effects of employee innovative work behavior and leader-member exchange on supervisory performance ratings. *Human Resource Management*, 57(1), 397-409.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of vocational behavior*, 100, 67-77.
- Van de Vrande, V., De Jong, J. P., Vanhaverbeke, W., & De Rochemont, M. (2009). Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation*, 29(6-7), 423-437.
- Vinding, A. L. (2006). Absorptive capacity and innovative performance: a human capital approach. *Economics of Innovation and New Technology*, 15(4-5), 507-517. DOI: 10.1080/10438590500513057.
- Wallace, J. C., Butts, M. M., Johnson, P. D., Stevens, F. G., & Smith, M. B. (2016). A multilevel model of employee innovation: Understanding the effects of regulatory focus, thriving, and employee involvement climate. *Journal of Management*, 42(4), 982-1004.
- Wang, J., Yang, J., & Xue, Y. (2017). Subjective well-being, knowledge sharing and individual innovation behavior: The moderating role of absorptive capacity. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(8), 1110-1127.
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert systems with applications*, 39(10), 8899-8908.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. DOI: 10.5465/AMR.2002.6587995.
- Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2012). How Knowledge Affects Radical Innovation: Knowledge Base, Market Knowledge Acquisition, and Internal Knowledge Sharing. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1090-1102. doi:10.1002/smj.1959.
- Zieba, M., & Zieba, K. (2014). Knowledge management critical success factors and the innovativeness of KIBS companies. *Engineering Economics*, 25(4), 458-465.

Örgütlerde Bağlılık Odakları: Kuramsal Bir Bakış¹

Sema POLATCI²

Mihriban CİNDİLOĞLU DEMİRER³

Özet

Bağlılık kavramı örgütsel davranış literatürü araştırmalarının odağında olan lider bir kavramdır. Bu kavram örgütsel bağlılık başlığı altında yerli ve yabancı literatürde sıkça araştırılmıştır. Ancak günümüz örgütlerinde, bağlılık kavramı sadece örgütsel bağlılık ile izah edilemez bir hal almıştır. Özellikle değişim ve dönüşüm sürecinde örgütlerin, rekabet edebilirliğini ve sürdürülebilirliğini sağlaması için, örgütün yakın çevresinde yer alan en değerli kaynağı olan işgörenlerinin farklı bağlılık odaklarını göz ardı etmemesi gerekmektedir. Bu bağlılık odakları “örgütsel bağlılık, işe bağlılık, mesleğe bağlılık, kariyere bağlılık, değerlere bağlılık, lidere bağlılık, gruba bağlılık” şeklinde farklı açılardan incelenmektedir. Bu çalışma, farklı bağlılık odaklarının kuramsal bir çerçevede açıklanması amacıyla tasarlanmıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın temel amacı farklı bağlılık odaklarının belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda bağlılık odakları teorik olarak incelenmiştir. Çalışmada uygulayıcılara ve ileride yapılacak benzer ve uygulamalı araştırmalara yeni bakış açıları kazandırabilmesi için öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Çalışmaya Bağlılık, Bağlılık Odakları

Commitment Focus in Organizations: A Theoretical View

Abstract

The concept of commitment is a leading concept that the focus of organizational behavior research. This concept has been investigated commonly in the domestic and foreign literature under the title of organizational commitment. But, in today's organizations, the concept of commitment cannot be explained just by organizational commitment. Particularly, in the process of change and transformation, in order to ensure the competitiveness and sustainability of organizations, of employees should care different commitment. These commitment focuses are examined from different perspectives such as “organizational commitment, job commitment, profession commitment, career commitment, values commitment, leader (supervisory) commitment, group commitment”. This study is designed to explain the different commitment in a theoretical framework. Accordingly the main purpose of this study is to identify different commitment focuses. In the direction of this purpose, commitment focuses were examined theoretically. In these research, suggestions were made for practitioners and researcher to give new point of view

Keywords: Work Commitment, Commitment Focus

¹ Bu makale danışmanlığını Dr. Sema POLATCI'nın yaptığı Mihriban CİNDİLOĞLU'nun “Liderliğin İş ve Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisinde Bağlılık Odaklarının Rolü” başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

² Doç. Dr. Sema POLATCI, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, sema.polatci@gop.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-4671-1356>

³Dr. Öğr. Üyesi Mihriban CİNDİLOĞLU DEMİRER, Hitit Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, mihribancindiloglu@hitit.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-3530-2215>

GİRİŞ

Örgütler, işgörenlerin gerek yaşamsal gereksinimlerini gerekse sosyal ve psikolojik gereksinimlerini sağlayan kuruluşlardır. Bu tür kuruluşlarda, örgütün iç işleyişi ve örgüt-işgören arasındaki ilişkileri temel alanların, çalışanları üzerinde gerek tutumsal gerekse davranışsal anlamda olumlu sonuçlar doğurması yönünde etkili olabileceği söylenebilir. Örgütsel davranış kavramları ve çalışmaları da bu olumlu algı, tutum ve davranışların nasıl ortaya çıkarılacağı aynı zamanda olumsuz algı, tutum ve davranışların ise nasıl ortadan kaldırılabileceği ya da minimize edilebileceği üzerine çalışmalar sürdürülmektedir. Örgütsel davranış kavramlarından örneğin, kişi-örgüt uyumu, yönetici-işgören uyumu ya da lider-izleyen uyumu ilişkisi temelinde ortaya çıkan olumlu tutumlar davranışa dönüşebilir ve düşük işgücü devir oranı, düşük devamsızlık oranı, yüksek verim, performans, motivasyon, iş ve yaşam tatmini, bağlılık şeklinde sonuçlar doğurabilir, olumsuz algı ve tutumlar bunların tersi sonuçlara neden olabilir. Örgütlerde ortaya çıkan olumlu tutumlardan biri olan bağlılık kavramının örgütsel davranış literatüründe sıkça incelenen kavramlardan biri olduğu söylenebilir. Bu çalışmada literatürde yer alan çeşitli bağlılık kavramları üzerinde durulacaktır.

Örgütsel bağlılık araştırmaları ile başlayan çalışmalar, ardından çalışma yaşamındaki diğer bağlılık odaklarının fark edilmesi ve ayrımlaştırılması gereğini beraberinde getirmiştir. Bunun nedeni bir işgören bağlılığının, sadece örgüte bağlılık ile izah edilemez olmasıdır. Artık günümüz rekabet ortamında örgütlerin ayakta kalması ya da sürekliliğini sağlamanın önemli bir koşulu olan, beşeri sermayenin önemi bilinmekte ve kabul edilmektedir. Örgütlerin insan odaklı olması özellikle değişim ve dönüşüm çağında başarının anahtarı olarak değerlendirilebilir. Yöneticilerin, örgütlerde başarının anahtarı olacak bu işgörenlerin farklı bağlılık odaklarını dikkate almaları da son derece önem arz etmektedir. Özellikle bu çalışmanın, bağlılık odaklarını bütüncül bir bakış açısı ile değerlendirilmesi, literatüre bir katkı sağlayabileceği gibi uygulayıcıların da bütüncül bir bakış açısı ile kavramları değerlendirmeleri açısından önem arz ettiği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın amacı, farklı bağlılık odaklarının kuramsal olarak ve bütüncül bir bakış açısı ile incelenmesidir. Bu bağlılık odakları örgüte bağlılık, işe bağlılık, mesleğe bağlılık, kariyere bağlılık, değerlere bağlılık şeklinde sınıflandırılmaktadır (Hunt ve Morgan, 1994; Becker, 1992; Becker ve Billings, 1993; Becker, Randall ve Rieger, 1995; Becker, Billings, Eveleth ve Gilbert, 1996, Cohen, 1999; Boshoff ve Mels, 2000; Allen,

2003; Demirbilek ve Çakır, 2005; Meyer, Stanley ve Vandenberg, 2013). Bu çalışmada bu bağlılık odaklarına lidere bağlılık ve gruba bağlılık kavramları da eklenmiştir.

1. KURAMSAL BAKIŞ

1.1.Bağlılık Odakları

Bağlılık odakları Morrow (1983:488) tarafından “çalışmaya bağlılık” (work commitment) başlığı altında toplanmıştır. Çalışmaya bağlılık, işgörenin herhangi bir örgüt içerisinde yaptığı bütün eylemleri kapsamaktadır (Çakır, 2001: 61). Morrow (1983) yaptığı araştırmada çalışmaya bağlılığın diğer bağlılık türlerini kapsadığını ifade etmektedir (s: 488). Çalışmaya bağlılığın çok değişkenli bir yaklaşım olduğu ve bağlılık odaklarını içerisinde barındırdığı söylenebilir (Lapierre, 2001: 3). Bu çalışmada Morrow’un (1983: 488) çalışmaya bağlılık başlığı altında toplamış olduğu bağlılık odakları olan “örgütsel bağlılık, işe bağlılık, mesleğe bağlılık, kariyere bağlılık, değerlere bağlılık” kavramları ele alınmıştır. Ayrıca bu bağlılık odaklarına lidere bağlılık ve gruba bağlılık da bir bağlılık odağı olarak eklenmiştir.

1.1.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık yaklaşık otuz yıldır yönetim ve örgüt literatürüne yönelik araştırmaların odağında olan önemli bir kuramdır (Cullinan vd. 2008: 226). Kişinin çalışacağı yer olarak seçtiği örgütün kendisine sunduğu imkan ve fırsatları değerlendirerek, örgüt ile arasında kurduğu bağı vurgulayan örgütsel bağlılık (Yıldız vd. 2011: 117), bir örgütün üyesi olmayı istemek, o örgüt adına gerekenden daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü, istekli olmak, örgütte çalışmaya devam etme yönünde kuvvetli bir istek duymak, örgüte karşı sadakat duygusu beslemek (Singh ve Gupta, 2008: 58), örgütün temel değerlerini ve amaçlarını kabul etmek ve örgütü olumlu yönde değerlendirmek olarak tanımlanmaktadır (Hunt ve Morgan, 1994).

Örgütsel bağlılık kuramları davranışsal ve tutumsal bağlılık olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Davranışsal bağlılık kuramları Becker (1960) ve Salancik (1977) tarafından geliştirilen kuramlardır. Tutumsal bağlılık kuramları ise Kanter (1968), Etzioni (1961), Mowday, Steers ve Porter (1979), O’Reilly ve Chatman (1986), Penley ve Gould (1988), Wiener (1982), Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen kuramlardır. Literatürde görüldüğü gibi örgütsel bağlılık ile ilgili farklı kuramlar farklı araştırmacılar tarafından ele alınmış ve geliştirilmiştir. Ancak yapılan çalışmalar incelendiğinde en çok

kabul gören kuramın Allen ve Meyer'in (1990) örgütsel bağlılık kuramı olduğunu söylemek mümkündür. Allen ve Meyer (1990: 1) örgütsel bağlılığı “zorunlu bağlılık, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık” olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir. Allen ve Meyer'in (1990) üç boyutlu bağlılık modeli birçok çalışma tarafından ele alınmıştır (Cohen ve Kirchmeyer, 1995: 191; Jaros, 1997: 321).

Örgüte zorunlu bağlılık, işgörenlerin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman, çaba, edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır (McMahon, 2007: 4). Örgüte normatif bağlılık, örgütün işgörene sunduğu eğitim, kendini yetiştirme fırsatları, işgörenin arkadaşları ve yöneticisi ile kurduğu iyi ilişkiler sonucu örgüte karşı kendisini borçlu hissetmesi ve işgörenin örgütüne karşı sadık kalmayı ahlaki bir görev olarak hissetmesidir (Meyer, Allen ve Smith, 1993: 539). Örgüte duygusal bağlılık, Allen ve Meyer'e (1990) göre, işgörenin örgütü ile duygusal bağını ifade eden en güçlü bağlılık boyutudur. Bu boyut, işgörenin gönüllü olarak örgütte kalma arzusu, işe katılımı ve örgütü ile özdeşleşmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 2). Örgütsel bağlılığın literatürde pek çok çalışmaya konu olduğunu söylemek mümkündür (Gelade, Dobson ve Auer, 2008; Mercurio, 2015; Paul, Bamel ve Gary, 2016; Pradhan, Jena ve Kumari, 2016; Kim, Kim, Woo, Park, Jo, Park ve Yung, 2017; Hur ve Perry, 2019).

1.1.2. İşe Bağlılık

Örgütsel araştırmalarda incelenen işe (job) bağlılık kavramının farklı kelimelerle Türkçe literatürde karşılık bulduğu görülmektedir. İngilizce “job involvement, occupational commitment ve job loyalty” kelimelerinin Türkçe literatürde araştırmacılar tarafından işe bağlılık şeklinde kullanıldığı görülmektedir (Karacaoğlu, 2005; Kuruüzüm, Irmak ve Çetin, 2010; Bulutlar ve Öz, 2010; Diker, 2010; Öztürk, Koçyiğit ve Bal, 2011; Orel 2013; Gülova, Palamutçuoğlu ve Palamutçuoğlu, 2013; Türkay, Ünal ve Taşar, 2011; Gümüşlüoğlu ve Aygün 2010).

İşe bağlılık kavramı 1943 yılında Allport tarafından kavramsallaştırılmıştır (Zopiatis, Constanti ve Theocharous, 2014: 130). İşgörenin içsel ihtiyaçlarını (prestij ve özerklik gibi) karşılamak amacıyla, işine aktif bir şekilde bağlanma derecesi ve işe katılımı şeklinde tanımlanmaktadır (Reeve ve Smith, 2001: 93; Zopiatis, vd. 2014: 130). Lodahl ve Kejner'e (1965: 24) göre işe bağlılık, işgörenin yaptığı işin veya mesleğin bireysel

değerlerine uygun olduğunu düşünerek özveride bulunmasıdır. Kanungo'ya (1982: 341) göre işe bağlılık, işgörenin işi ile psikolojik olarak özdeşleşmesidir.

Meyer vd. (1993) işe bağlılığı üç boyutta incelemişlerdir. İlk boyut işe devam bağlılığıdır. Bu boyutta işgören, işten ayrılmanın yüksek maliyetinden dolayı işinde kalmak istemektedir. İşte uzun süre çalışmaktan elde ettiği uzmanlık ve kıdem gibi çıktıları da kaybetmek istememektedir. İkinci boyut, işe normatif bağlılıktır. Bu boyutta işgören, işe karşı bir zorunluluk hissetmektedir. İş arkadaşları ya da aileden kaynaklanan baskı dolayısıyla da gelişebilir Üçüncü boyut ise işe duygusal bağlılıktır. Bu boyutta işgören iş rolünde kalmak için güçlü bir istek duymaktadır. İşgörenin pozitif iş deneyimleri ve işin amaçları ile duygusal olarak özdeşleşmesi temelini oluşturmaktadır (Meyer vd. 1993: 538; Blau, 2001: 283; Chang, Chi ve Miao, 2007: 355).

Bashaw ve Grant (1994: 43) işe bağlılığın öncüllerini bireysel faktörler, işin niteliğine ilişkin faktörler, örgütsel faktörler, iş arama davranışı, geleceğe yönelik sosyalleşme davranışları, çalışma ilişkileri, lider ile ilişkiler ve örgüt dışı (çevresel) faktörler olmak üzere sekiz kategoride toplamıştır. Çakır da (2001: 79) bu öncülleri bireysel faktörler, işin niteliğine ilişkin faktörler örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere dört kategoride toplamıştır.

İşe bağlılığın olası sonuçlarına yönelik araştırmalar da literatürde yerini almaktadır. Özellikle yabancı literatürde kavrama ilişkin çalışmaların yerli literatüre göre daha fazla olduğu söylenebilir. İş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı (Herscovitch ve Meyer, 2002: 475), stres, iş tatmini ve öz-yeterlilik (Klassen ve Chiu, 2011: 115), işten ayrılma niyeti, performans, iş tatmini, devamsızlık, işe geç gelme alışkanlığı (Becker, 1992; Göktürk, 2009: 148) gibi durumlar işe bağlılık kavramının sonuçlarındandır.

1.1.3. Mesleğe Bağlılık

Çalışma hayatında bağlılık odaklarından olan bir diğer bağlılık türü mesleki bağlılık kavramıdır. Kavramın genellikle mesleki alanda incelendiği ve meslek seçimi ve iş bulma olanaklarının sınırlılığı nedeniyle ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Güllüoğlu, 2012: 48). Mesleğe bağlılık, işgörenin seçmiş olduğu mesleğin inanç ve değerlerine uygun olduğu düşüncesi ile o meslekte üyeliğini koruma isteği anlamına gelmektedir (Vandenberg ve Scarpello, 1994: 535). Aranya ve Ferris'e (1984: 3) göre mesleki bağlılık, o meslek için çaba sarf etmeye gönüllü olmak ve o mesleğin bir üyesi olarak kalmayı arzulamak, o meslekle özdeşleşme ve o mesleğe katılımıdır.

Mesleğe bağlılık kavramının “kariyere bağlılık ve işe bağlılık” ile aynı ekseninde olduğunu belirten çalışmalar literatürde mevcuttur (Yiğit ve Yazarkan, 2014: 73). Gümüslüoğlu ve Aygün (2010: 24) bilgi çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, işgörenlerin çalıştıkları işlerde de mesleklerini icra ettiklerini ifade ederek, meslek yerine iş kavramını kullanmayı tercih etmişlerdir. Mesleğe bağlılık diğer bağlılık odaklarından elbette farklılık göstermektedir. Mesleğe bağlılık, bireyin belli bir branşta ya da dalda uzmanlık ve beceri kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda edindiği mesleğinin, yaşamında ne kadar önemli ve ne kadar merkezi bir yerde olduğunu göstermesi açısından diğer bağlılık odaklarından farklılık göstermektedir (Baysal ve Paksoy, 1999: 8).

Mesleğe bağlılığın öncülleri yapılan çalışmalar ile ortaya konmaya çalışılmıştır. Ancak yapılan literatür taramasında mesleki bağlılığın öncüllerinin çok fazla çalışılmadığı görülmektedir. Bu çalışmalardan birkaçı, liderlik tarzı (Yiğit ve Yazarkan, 2014), işin kendisinden ve yöneticiden tatmin (Tak ve Çiftçioğlu, 2008: 173) şeklindedir.

Mesleğe bağlılığın olası sonuçlarına yönelik araştırmalar da literatürde yerini almaktadır. Ancak yapılan literatür taramasında mesleki bağlılığın sonuçları mahiyetinde olan çok fazla çalışma olmadığı görülmektedir. Bu çalışmalardan bazıları yaşam tatmini (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 13), örgütte kalma niyeti (Tak ve Çiftçioğlu, 2008: 173), örgütten ayrılma niyeti, algılanan örgütsel-mesleki çatışma (Aranya ve Ferris, 1984: 4-6) şeklindedir.

1.1.4. Kariyere Bağlılık

Çalışma hayatında bağlılık odaklarından olan bir diğer bağlılık türü kariyere bağlılık kavramıdır. Kariyere bağlılığa geçmeden önce kariyer kavramına değinilecektir. Kariyer kavramının çok eski bir kullanım alanı olmasına karşın 1970’li yıllardan itibaren işletmecilik, personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi literatüründe yer aldığı görülmektedir (Dündar, 2013: 268). Bu kavramın son yıllarda örgütsel davranış literatüründe de yer bulduğunu söylenebilir.

Kariyer kavramı tek başına, işgörenin iş yaşamı boyunca izlemesi gereken kademeli yolları ifade etmektedir (Bingöl, 2013: 329). Kariyere bağlılık ise, bir işgörenin ömrü boyunca herhangi bir meslek ya da iş kolunda (Shim ve Rohrbaugh, 2011: 264), adım adım ve sürekli olarak ilerleme, deneyim ve beceri kazanma, daha fazla saygınlık görme, statü ve prestij elde etme isteğini kapsamaktadır (Aytaç, 2005: 5). Kariyere bağlılık, kariyer ile özdeşleşme, işe bağlılık ve kariyer planlaması gibi kariyer karar ve davranışlarına yansıyan

kariyer rollerine doğru işgörenin bireysel tutumunun birleşimini oluşturmaktadır (Shim ve Rohrbaugh, 2011: 264).

Bireylerin kariyerlerine bağlılığı örgütlerine bağlı olacakları anlamına gelmemelidir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 3). Ancak kariyere bağlılık kavramının işgören için anlamlı olması için öncelikle yaptığı işine bağlılık göstermesi ve sevmesi gerekmektedir denilebilir. Çünkü kariyer uzun zamanı kapsayan tamamlanmamış bir süreç iken, yapılan iş uzun süre aynı kalmaktadır. İşgörenlerin kariyerlerine bağlı olmalarının bazı nedenleri söz konusudur:

1. Kariyer işgörenin geleceğini ifade etmektedir.
2. Kariyer işgören vizyonunun bir gereğidir. Akademik vizyon buna örnek teşkil edebilir.
3. Kariyer işgörenin statüsünün gelişmesini ifade etmektedir. İşgören bu statüsünü örgüt dışı yaşamında da kullanır.
4. Kariyer bağlılığı başarıma güdüsünün bir uzantısı şeklinde düşünülebilir. Başarma güdüsü yüksek bireyler için, kariyere bağlılık önemlidir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 3).

Kariyere bağlılığa yönelik yapılan literatür taraması sonucunda kavramın çok fazla çalışılmadığı dikkat çekmektedir. Bu çalışmalardan bazıları şu şekildedir. Yüksel'in (2005) yaptığı çalışmaya göre, iş-aile kolaylaştırması kariyer tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Gül ve Oktay'ın (2009) yaptığı çalışmaya göre, tek başına kariyer kavramı iş tatmini ile performansı etkilemekte ve ücret ile pozitif ilişki içerisindedir. Özdevecioğlu ve Aktaş'ın (2007) yaptığı çalışmaya göre, kariyere bağlılık bireylerin yaşam tatminlerini artırmaktadır. Son olarak, kariyere bağlılığın işgören açısından söz edilebilecek yararları, daha iyi iş, ücret, statü, iş tatmini, motivasyon şeklinde belirtilebilir (Dündar, 2013: 283).

1.1.5. Değerlere Bağlılık

Çalışma hayatında bağlılık odaklarından olan bir diğer bağlılık türü değerlere bağlılık kavramıdır. Kavramın literatürde 1900'lü yıllarda yerini aldığı söylenebilir. Morrow'un (1983: 487) değerlere bağlılık ile ilgili çalışmasında bu bağlılık odağını, Blood (1969) ile Mirels ve Garrett'in (1971) "protestan iş ahlakı yada etiği", Wollack, Goodale, Witjing ve Smith (1971) "geleneksel etik ve iş değerleri" ölçeğinin alt boyutu ve

Buchholz'un (1978) "iş ahlakı" şeklinde ele aldıklarını ifade etmiştir. Weber'in (1984) "Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhunu" başlıklı çalışmasının toplumsal, kültürel, mesleki vb. değerlerin öneminden bahsetmesi açısından göz ardı edilmemesi gerektiği bu aşamada söylenebilir. Değerlere bağlılık kavramında öncelikle açıklanması gereken konu ahlak ya da etiğin ne olduğu yönündedir.

Etik, bir birey ya da grubun, neyin doğru, neyin yanlış olduğu ile ilgili olarak tutum ve davranışlarını yönlendiren ahlaki değerleri ve ilkeleri içeren kurallar topluluğudur (Ülgen ve Mirze, 2007: 439). Ahlak ise, etik kavramının içerisinde yer alan bir kavramdır (Özyer ve Azizoglu, 2010: 61). Bu durumda etik kavramının, ahlak kavramına göre daha kapsamlı olduğu söylenebilir. Bu nedenden dolayı değerlere bağlılık kavramı incelenirken "etik" kavramı kullanılmıştır. Etik davranış ve etik değerler, her bireyin yaşamının bir parçasıdır. İyi ve kötü olanın ne olduğuna yönelik standartları düzene koyan, özel yaşamımızdan çalışma yaşamımıza kadar her yerde karşımıza çıkan bir kavramdır (Ülgen ve Mirze, 2007: 439). Görüldüğü gibi değerler konusu etik davranış ile benzer yargıları içermektedir. Değerlere bağlılık kavramı bu çerçevede açıklanmaya çalışılacaktır.

Morrow'a (1983) göre değerlere bağlılık, bir işgörenin işine, kariyerine, örgütüne bağlılığı konusunda zemin hazırlayan bir kavramdır. Kavramsal olarak değerlere bağlılığın özü, zor olan bir işin kendi içinde önemli bir amaca hizmet ettiği ve özünde iyi bir iş olduğu inancıdır (s: 489). Burada hem yapılan işin, hem örgütün hem de toplumsal hayatın ardında yatan yargılar işgöreni etkilemektedir. Bir yöneticinin bu aşamada göz ardı edemeyeceği konu, çalışma hayatının sosyal ve toplumsal hayattan ayrı düşünülmemesi yönündedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 449). Değerlere bağlılık, Allen ve Meyer'in (1990) duygusal bağlılığından esinlenerek şu şekilde de tanımlanabilir: "Değerlere bağlılık "işgörenin çalıştığı örgütün değerleri ile özdeşleşmesi, onun değerleri ile örgütün değerlerinin benzeşmesi"dir.

Yapılan literatür araştırmasında doğrudan "değerlere bağlılık" ifadesi kullanılarak yapılan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Değerlere bağlılık yerine "protestan iş ahlakı" başlığı altında kavram ile ilgili çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Bu nedenden dolayı burada yapılan bu çalışmalara yer verilmiştir. Bu çalışmalarda iş etiği, kültür, kişilik, durumsal faktörler (Bhagat, 1979), işin karakteristik özellikleri ve yapılan iş sonucunda alınan tepkiler (Greenberg, 1977; Wanous, 1974) ve kültürlerarası farklılıkların varlığının

(Philbrick, 1976) kavram içerisinde önemli bir yeri olduğu belirtilmiştir (Akt.: Morrow, 1983).

1.1.6. Lidere Bağlılık

Lidere bağlılık, bağlılık odaklarında yeni bir kavram olarak literatürde yerini almaktadır (Landry, vd. 2010: 287). Örgütsel araştırmalarda yeni bir kavram olan lidere bağlılık İngilizce “supervisory commitment” (Gümüşlüoğlu ve Aygün, 2010) ve “dependence on leader” (Yücel, 2010) kelimelerinin Türkçe literatürde araştırmacılar tarafından lidere bağlılık şeklinde kullanıldığı görülmektedir. Lidere bağlılık kavramı Reichers’in (1985) bağlılık odaklarını ele aldığı “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment” başlıklı makalesinde “tepe yöneticileri (top-managers)” bağlılık odaklarına dahil etmesi ile başlamıştır. Lidere bağlılık ile ilgili ilk araştırmalar Reichers’in çalışmalarını temel alan Becker ve arkadaşları (Becker, 1992; Becker ve Billings, 1993; Becker, vd. 1995, Becker vd. 1996; Becker ve Kernan, 2003) tarafından yapılmıştır.

Çalışmalar lidere bağlılığı örgütsel bağlılığın üç boyutu ile ilişkilendirerek ele almışlardır. Lidere bağlılık “lidere normatif bağlılık, lidere devam bağlılığı ve lidere duygusal bağlılık” başlıkları altında incelenmektedir. Lidere normatif bağlılık, liderin izleyeni ile kurduğu iyi ilişkiler, liderin izleyenine sunduğu eğitim ve yetiştirme fırsatları ile sağladığı destek sonucunda kendisini liderine borçlu hissetmesine karşılık gelen bağlılığı ifade etmektedir (Landry ve Vandenberghe, 2012: 295).

Lidere devam bağlılığında izleyen lideri ile ilişkisinden fayda ve avantaj (yetki, ödül) elde etmek isteyebilir. Bu fayda ve avantajlar izleyenin liderine bağlanmasına ve ona karşı fedakar davranışlarda bulunmasına neden olabilmektedir. Devam bağlılığında örgütten ayrılmanın bir maliyeti olduğu gibi liderden ayrılmanın da bir maliyeti (ikramiye, yetki kaybı) bulunmaktadır, çünkü lider örgüt ile iç içe geçmiş bir örgüt üyesidir (Landry, Panaccio ve Vandenberghe, 2010: 287). Örneğin, bir örgütte izleyenin liderinden bağımsız başka bir departman veya bölüme görevlendirilmesi ya da liderin izleyenlerinden bağımsız başka bir departmana, bölüme, şehre veya bölgeye görevlendirilmesinin bir maliyeti bulunmaktadır.

Lidere duygusal bağlılık Becker (1992: 233) ve Becker ve Billings (1993: 179) tarafından, izleyenin kendini lideri ile özdeşleştirilmesi, liderinin amaç, düşünce ve değerlerini gönüllü olarak içselleştirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Landry vd. (2010:

287) göre lidere duygusal bağlılık, Allen ve Meyer'in (1996) duygusal bağlılık tanımı ile paralellik göstermektedir. Lidere duygusal bağlılık, izleyen lideri ile özdeşleşmesi, onun ilgi alanına bağlı olması anlamına gelmektedir. Lidere duygusal bağlılık, izleyen lideri ile manevi bir bağ kurması ve onunla özdeşleşmesi ile karakterize edilen bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Stingllhambere ve Vandenberghe, 2003: 253).

Lidere bağlılık kavramı ile ilgili ilk araştırmalar incelendiğinde lidere bağlılığın iş tatmini (Becker, 1992: 240), işten ayrılma niyeti (Vandenberghe, Bentein ve Stingllhambere, 2004: 59), diğerkamlık (altruism- prosocial organizational behaviors) (Becker vd. 1995: 620), iş performansı (Becker vd. 1996) ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Lidere bağlılığın cinsiyet, yaş, görev süresi (Cheng, Jiang ve Riley, 2003: 325; Chan, Snapeb ve Redman, 2011: 3298), medeni durum, sözleşmeli çalışma koşulları (Chan, vd. 2011: 3298), eğitim, pozisyon durumu, örgütsel vatandaşlık davranışı (Cheng vd. 2003: 325) ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan literatür taramasında lidere bağlılık kavramının yerli literatürde üzerinde henüz yeterince araştırma yapılmamış kavramlardan biri olduğu saptanmıştır.

1.1.7. Gruba Bağlılık

Çalışma hayatında bağlılık odaklarından olan bir diğere bağlılık kavramı gruba bağlılık kavramıdır. Bu bağlılık kavramı başlığı altında öncelikle grubun ne olduğu üzerinde durulması gerekmektedir. Grup kavramı en basit anlamı ile bir insan topluluğudur. Elbette her rastgele toplanmış insan topluluğu gruptur denilemez (Gönüllü, 2001, 191). Bir topluluğun grup sayılabilmesi için en temel koşul "ortak bir amaç" ve "karşılıklı etkileşim" içerisinde olmalarıdır (Kağıtçıbaşı, 2012: 284). Bu çalışmada gruba bağlılık kavramının ne olduğu, kavramın öncülleri ve sonuçlarının neler olduğu ve kavramın önemi üzerinde durulacaktır.

Gruba bağlılık, örgütlerde iki veya daha fazla işgörenin ortak bir amaca ulaşmak için, karşılıklı olarak birbirlerine bağlı bir şekilde bir araya gelmeleri, bu bağlılık içinde işgörenlerin belirli rolleri üstlenmesi ve bu rolleri üstlenmesini düzenleyen belirli "norm"ların geliştirilmesi şeklinde tanımlanabilir (Koçel, 2013: 599). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, gruba bağlılık işgörenlerin o grubun bir parçası olmak için besledikleri arzu ya da güdüdür (Aşan ve Aydın, 2006: 191). Genel olarak örgütsel bağlılık kavramı tanımından yola çıkarak bir tanım yapmak gerekirse gruba bağlılık, işgörenin o grubun

üyesi olmayı istemesi, o grup adına yapması gerekenin üzerinde gönüllü olarak çalışması, o grupla birlikte çalışmaya devam etmek için çaba sarf etmesi, gruba sadakat duygusu beslemesi, o grubun temel değerlerini, amaçlarını kabul edip, grubu olumlu açıdan değerlendirmesi olarak tanımlanabilir.

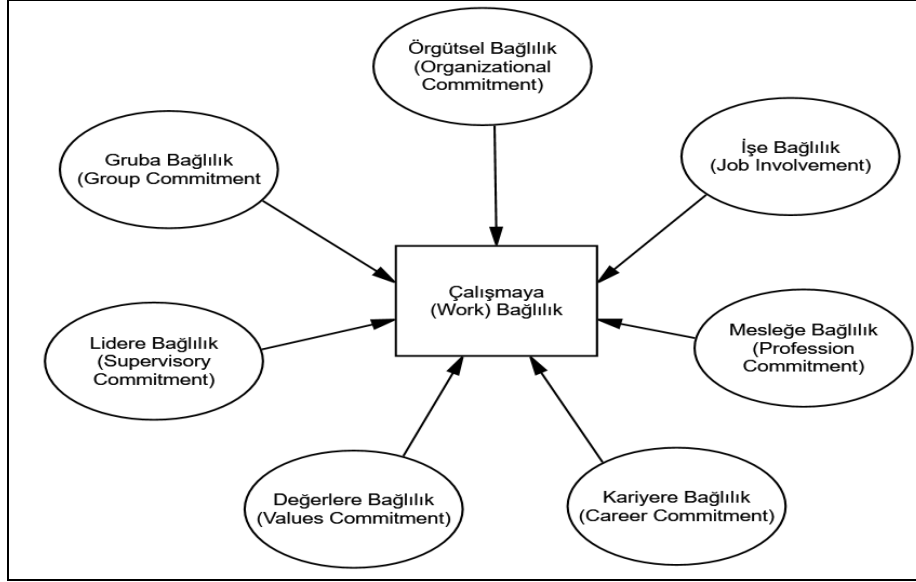
Gruba bağlılık “grubun çekiciliği” ve “alternatif üyeliklerin çekiciliği” olmak üzere iki şekilde değerlendirilebilmektedir (Aksu, 1996: 316). Özkalp ve Kırel’e (2011) göre gruba bağlılık bireylerarası çekicilik, grup faaliyetleri, grup amaçları ve sosyal ilişki kurma gereği şeklinde “içsel kaynaklar”dan ve insan ilgisi ile grup dışındaki amaçlar şeklinde “dışsal kaynaklar”dan oluşmaktadır. Bunun yanı sıra gruba bağlılığın öncülleri ve sonuçları en genel hali ile şu şekilde ifade edilmektedir (Aksu, 1996: 316):

<i>Gruba Bağlılığın Öncülleri:</i>	<i>Gruba Bağlılığın Sonuçları:</i>
A. Grubun Güdüleyici Özellikleri	A. Üyeliğin Sürmesi
B. Üyelerin Gütü Temeli	B. Üyeler Üzerinde Grubun Gücü
C. Başarı Beklentisi	C. Katılım ve Sadakat
D. Karşılaştırma Düzeyi	D. Kişisel Güvenlik
	E. Özdeğerlendirme

Gruba bağlılığın olası sonuçlarına yönelik farklı değerlendirmeler de literatürde yerini almaktadır. Gruba yüksek bağlılığa sahip işgörenler işgörmekten kaçınmazlar, birlikte yüksek performansla çalışırlar, üretkendirler ve işten ayrılma niyetleri düşüktür (Aşan ve Aydın, 2006: 191), verimlilik ve tatmin düzeyleri yüksektir (Özkalp ve Kırel, 2011: 222).

Gruba bağlılığın hem yöneticiler hem de örgütler açısından önemi göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür. Yöneticiler işgören davranışlarını doğru yorumlamak için, işgörenleri etkileyen faktörleri ve işgörenlerin örgütleri nasıl etkilediklerini bilmek zorundadırlar (Özkalp ve Kırel, 2011: 203). Bir başka ifade ile bir yöneticinin örgütlerde işgören davranışlarını anlamak kadar grupları ve grup davranışlarını da anlaması gerekmektedir (Koçel, 2013: 602). İşgörenlerin davranışları grubu etkileyebileceği gibi, örgüt içerisindeki gruplar da işgörenlerin davranışlarını etkileyebilmektedir. Özellikle örgütün amaçlarını paylaşmak ve bu açıdan doğru yönlendirmeyi yapabilmek için işgörenin içerisinde yer aldığı iş grubunun önemli bir payı olduğu kabul edilmelidir. Yöneticiler işgörenleri yönlendirir, bunu yaparken de grup içerisindeki etkileşimi de

koordine edip yönlendirir. Sonuç olarak yöneticiler işgörenlerin gereksinimleri ve grubu yöneten dinamiklerden etkin bir şekilde haberdar olmak zorundadır (Özkalp ve Kirel, 2011: 203-204).



Şekil 1. Bağlılık Odaklarını Gösteren Araştırma Modeli

Yukarıda açıklanmaya çalışılan kavramsal çalışma neticesinde ortaya çıkan araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmektedir. Şekilde de görüldüğü gibi, çalışmaya bağlılık kavramı, bir örgüt içerisinde bir işgörenin bütün bağlılık odaklarını içerisinde barındırmaktadır. Bir işgörenden bütün bağlılık odaklarına aynı anda sahip olmasını beklemek elbette mümkün değildir. Ancak, çalışmaya bağlılık kavramı altında incelenmesi gereken her bir bağlılık odağının kendi içerisinde ayrı ayrı öneme sahip olduklarını söylemek mümkündür. Sonuç olarak yönetim ve davranış bilimlerinde lider bir kavram olan bağlılığın her daim önemli ve araştırmaların odak noktası olacağı gibi bu eğilimin de devam edeceği söylenebilir.

SONUÇ

Örgütsel davranış alanında lider bir kavram olan “bağlılık” kavramı artık tek bir bağlılık ile açıklanamaz bir hal almıştır. Bu durum bağlılık odaklarının fark edilmesi ve ayırıştırılması gereğini beraberinde getirmiştir. Günümüz örgütlerinde bir işgören içsel olarak işine bağlılık göstermesine rağmen, çalıştığı örgütüne karşı bağlılık hissetmeyebilir. Dolayısıyla, her bağlılık odağı, odak noktası açısından birbirinden farklılık göstermektedir. Ayrıca her odağın kendi içerisinde karşıladığı bir takım ihtiyaçları olduğu da söylenebilir.

Uygur'a (2009: 38) göre, örgüt bir işgörenin sosyal ve kültürel anlamda ihtiyaçlarını karşılamaya yönelikken, iş işgörenin içsel gelişim ihtiyacını karşılayabilmektedir. Bu açıdan uygulamada yöneticilerin bu bağlılık odaklarını fark etmeleri önem arz etmektedir.

Günümüz rekabet ortamında gerekli eğitim, bilgi donanımı, yetenek ve tecrübe gibi birikime sahip olan işgörenleri elde tutmanın tek yolunun maddi ödüller olmadığı söylenebilir. Örgüt yöneticileri vizyon ve stratejik hedeflerin yanı sıra, kendilerine görev olarak belirleyecekleri bir diğer konu işgöreni elde tutmanın yollarıdır. Zira zaman zaman işgörenin çalıştığı örgütten ayrılıp pozitif algıya sahip olduğu bir başka örgütte daha az ücret ile çalıştığı örneklere de rastlamak mümkündür. Bunun nedeninin, işgörenin örgütüne, işine ya da liderine olan bağlılığının düşük olmasından kaynaklandığını söylemek mümkündür. Bu durum, hem bağlılık odaklarının öneminin hem de bağlılık odaklarını yaratacak yöneticilerin öneminin gözler önüne serildiğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Bağlılık odaklarından işe bağlılık ele alınarak diğer bağlılık odakları ile aralarında ki farklılıklar şu şekilde ifade edilebilir. İşe bağlılık kavramı, örgüte bağlılık ile karıştırılmamalıdır (Keser ve Yılmaz, 2012: 119-120). Örgüte bağlılık, işgörenin örgütün üyesi olarak kalmaya yönelik güçlü arzu, örgüt için yüksek seviyede çaba gösterme isteği ve örgütün amaç ve değerlerine karşı güçlü bir inanç ve kabul derecesini ifade etmektedir (Morrow, 1983: 488). İşe bağlılık işgörenin işine karşı gösterdiği özeni, dikkati ve işi ile özdeşleşme derecesini ifade etmektedir. Örgüte bağlılığın odak noktası örgüt iken işe bağlılığın odak noktası işin kendisi olmaktadır (Keser ve Yılmaz, 2012: 119). Nitekim "iş" kişinin içsel gelişme ihtiyaçlarını karşılarken, "örgüt" işgörenin sosyal ve dışsal ödül ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir (Uygur, 2009: 38).

İşe bağlılık, mesleğe bağlılık ile karıştırılmamalıdır. Mesleğe bağlılık, işgörenin seçmiş olduğu mesleğin inanç ve değerlerine uygun olduğu düşüncesi ile o meslekte üyeliğini koruma isteği anlamına gelmektedir (Vandenberg ve Scarpello, 1994: 535). Mesleğe bağlılık, bireyin belli bir branşta ya da dalda uzmanlık ve beceri kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda edindiği mesleğinin, yaşamında ne kadar önemli ve ne kadar merkezi bir yerde olduğunu göstermesi açısından işe bağlılıktan farklılık göstermektedir (Baysal ve Paksoy, 1999: 8).

İşe bağlılık, kariyere bağlılık ile karıştırılmamalıdır. Kariyere bağlılık, bir işgörenin ömrü boyunca herhangi bir meslek ya da iş kolunda (Shim ve Rohrbaugh, 2011: 264), adım adım ve sürekli olarak ilerleme, deneyim ve beceri kazanma, daha fazla saygınlık görme, statü ve itibar elde etme isteğini kapsamaktadır (Aytaç, 2005: 5). Kariyere bağlılık, kariyer ile özdeşleşme, işe bağlılık ve kariyer planlaması gibi kariyer karar ve davranışlarına yansıyan kariyer rollerine doğru işgörenin bireysel tutumunun birleşimini oluşturmaktadır (Shim ve Rohrbaugh, 2011: 264). Sonuç olarak işgörenin kariyere bağlı olması için öncelikle yaptığı işine bağlılık göstermesi ve sevmesi gerekmektedir diyebiliriz.

İşe bağlılık, gruba (birliğe, sendikaya) bağlılık ile karıştırılmamalıdır. Gruba bağlılık, gruba üye kalmaya, grup için yüksek seviyede çaba göstermeye karşı güçlü bir istek ve örgütlenmiş işgücünün hedeflerine inanç olarak tanımlanmaktadır (Morrow, 1983: 488). Gruba bağlılık ve işe bağlılık odak noktası açısından birbirlerinden farklılık göstermektedirler. İşe bağlılık lidere bağlılık ile karıştırılmamalıdır. Lidere bağlılık izleyen lideri ile özdeşleşmesi, onun ilgi alanına bağlı olması anlamına gelmektedir. Lidere bağlılık, izleyen lideri ile manevi bir bağ kurması ve onunla özdeşleşmesi ile karakterize edilen bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Stingllhamber ve Vandenberghe, 2003: 253). İşe bağlılık işgörenin işine karşı gösterdiği özeni, dikkati ve işi ile özdeşleşme derecesini ifade etmektedir (Keser ve Yılmaz, 2012: 119). Lidere bağlılık ve işe bağlılık odak noktası açısından birbirlerinden farklılık göstermektedir denilebilir. İşe bağlılık çalışmaya bağlılık ile de farklılık göstermektedir. Çalışmaya bağlılık kavramı ile ilgili, Douglas McGregor'un (1957) "Y" Teorisine atıfta bulunulabilir. Şöyle ki "Y" teorisine göre, çalışmak insanlar için dinlenme, eğlence kadar doğal bir süreçtir. Nitekim çalışmaya bağlı olan bir kişi bunu doğal bir düşünce içerisinde içselleştirerek yapmaktadır. Çalışmaya bağlı olan bir kişi elbette bir iş yapacaktır, ama burada ifade edilen kişinin özel bir işi yapmaktan dolayı duyduğu mutluluk değil, genel olarak bir sorumluluk almış olmasının, bir çaba göstermiş olmasının, boş kalamamasının vermiş olduğu içsel bir duygu durumudur. Kısa ifade ile çalışmaya bağlılık, bir bireyin çalışmayı sevmesi ile ilgili bir kavramdır.

Bir işgörenden bütün bağlılık odaklarına aynı anda sahip olmasını beklemek elbette mümkün değildir. Belli sektörler üzerinde, kamu ya da özel sektör farklılıkları gözetilerek yapılacak olan çalışmalar doğrultusunda hangi bağlılık odağının işgören ya da yönetici

açısından önem arz ettiğini ortaya koyan çalışmaların yapılması öneri mahiyetinde söylenebilir. Bu bağlılık odaklarına öncü olan değişken(ler)in neler olabileceğine yönelik çalışmalar da öneri mahiyetinde söylenebilir. Bağlılık odaklarının kendi içerisinde bir ilişki var mıdır? sorusuna karşılık gelen bir çalışmaya da literatürde rastlanmamıştır, bu konuya açıklık getirecek bir çalışmanın yapılması yine öneri mahiyetinde ifade edilebilir. Çalışmaya bağlılık kavramı altında incelenmesi gereken her bir bağlılık odağının kendi içerisinde ayrı ayrı öneme sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Sonuç olarak bu çalışmada bağlılık odakları kuramsal olarak incelenmiştir. Bu bağlılık odakları örgüte bağlılık, işe bağlılık, mesleğe bağlılık, kariyere bağlılık, değerlere bağlılık, lidere bağlılık ve gruba bağlılık olmak üzere yedi farklı başlık altında açıklanmaya çalışılmıştır. Yerli ve yabancı literatürde bu şekilde bütüncül bir çalışmanın çok fazla çalışılmamış olması, değişkenlere farklı ve bütüncül bir bakış açısı getirmesinden dolayı önem taşıdığı düşünülmektedir. Özellikle üzerinde çok çalışılmamış bağlılık odakları ile ilgili ayrı ayrı ya da bütüncül bir şekilde teorik ve uygulamalı çalışmalara ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir.

Kaynaklar

- Aksu, M. B. (1996). İnsan ilişkilerinde bir boyut: Grup Davranışı. *Eğitim Yönetimi*, 2(3), 315-328.
- Allen, N. J. & Meyer, P. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J. (2003). Organizational commitment in the military: A discussion of theory and practice. *Military Psychology*, 15(3), 237-253.
- Allen, N. J. & Meyer, P. J. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal Of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Aranya, Nissim & Ferris, R. Kenneth (1984). A Reexamination of accountants' organizational-professional conflict. *The Accounting Review*, 59(1), 1-15.
- Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Gruplar ve takımlar*, İçinde Örgütsel Davranış, Editör: Halil Can, Arıkan Basım, İstanbul.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma yaşamında kariyer yönetimi planlanması geliştirilmesi ve Sorunları*, İkinci Baskı, Ezgi Kitabevi, İstanbul.
- Bashaw, R. E. & Grant, E. S. (1994). Exploring the distinctive nature of work commitments: Their relationship with personal characteristics, Job Performance, and Propensity to Leave. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14(2), 41-56.
- Baysal, C. A. & Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli. *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?. *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.

- Becker, T. E. & Billings, S. R. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 177-190.
- Becker, T. E., Randall, M. D. & Riegel, D. C. (1995). The multidimensional view of commitment and the theory of reasoned action: A comparative evaluation. *Journal of Management*, 21(4), 617-638.
- Becker, T. E., Billings, S. R., Eveleth, M. D. & Gilbert, L. N. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *The Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Becker, T. E., & Kernan, M. C. (2003). Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance. *Human Performance*, 16, 327-348.
- Bhagat, R. S. (1979). Black-white ethnic differences in identification with the work ethic: Some implications for organizational integration. *Academy of Management Review*, 4, 381-391.
- Bingöl, D. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım, (8.Baskı), İstanbul.
- Blau, J. G. (2001). On assessing the construct validity of two multidimensional constructs occupational commitment and occupational entrenchment. *Human Resource Management Review*, 11, 279-298.
- Blood, M. R. (1969). Work values and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 53, 456-459.
- Boshoff, C. & Mels, G. (2000). The impact of multiple commitments on intentions to resign: an empirical assessment. *British Journal of Management*, 11, 255-272.
- Bucholz, R. (1978). An empirical study of contemporary beliefs about work in American society. *Journal of Applied Psychology*, 63, 219-227.
- Bulutlar, F. & Öz, Ü. E. (2010). Kurumdan ayrılma niyetini etkileyen unsurlar: İşe bağlılık ve kurumla özdeşleşme. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 12(2), 75-88.
- Chan, W. A., Snape, E. & Redman, T. (2011). Multiple foci and bases of commitment in a Chinese workforce. *The International Journal Of Human Resource Management*, 22(16), 3290-3304.
- Chang, H. T., Chi, N. W. ve Miao, M. C. (2007). Testing the relationship between three-component organizational/occupational commitment and organizational/occupational turnover intention Using A Non-Recursive Model. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 352-368.
- Cheng, B. S., Jiang, D. Y. & Riley, H. J. (2003). Organizational commitment, supervisory commitment, and employee outcomes in the Chinese context: Proximal hypothesis or global hypothesis?. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 313-334.
- Cohen, A. & Kirchmeyer, C. (1995). A multidimensional approach to the relationship between organizational commitment and non-work participation. *Journal of Vocational Behavior*, 46(2), 189-202.
- Cohen, A. (1999). Relationships among five forms of commitment: An empirical assessment. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 285-308.
- Cullinan, P. C., Blin, M. D., Farrar, R. & Lowe, R. D. (2008). Organization-harm vs. organization – gain ethical issues: An Exploratory Examination of the Effects of Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, 80, 225-235.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Kitabevi, Ankara.
- Demirbilek, T. & Çakır, Ö. (2005). İkili bağlılık: Hem sendikaya hem de işletmeye bağlı olunabilir mi?’, *İktisat Fakültesi Mecmuası*, 55(1), 125-141.
- Diker, O. (2010). İş-aile çatışması ve işe bağlılık ilişkisinin turizm sektöründe incelenmesi: Nevşehir bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde bir araştırma, Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir.
- Dündar, Gönen, (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*, Edt. Ömer Zeki Sadullah, İçinde: Kariyer Geliştirme, 267-299, Beta Basım, (6.Baskı), İstanbul.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations, on power, involvement and their correlates*, The Free Press, New York.

- Gelade, G. A., Dobson, P. & Auer, K. (2008). Individualism, masculinity, and the sources of organizational commitment, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 39(5), 599-617.
- Göktürk, Ş. (2009). Does being leisure-oriented preclude a person's commitment to work. *Eurasian Journal of Educational Research*, 36, 145-160.
- Gönüllü, M. (2001). Grup ve yapısı. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), 191-201.
- Gül, H. & Oktay, E. (2009). Ücret, kariyer, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler: Karaman Valiliğinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 223-238.
- Güllüoğlu, Ö. (2012). *Örgütsel iletişim, iletişim doyumu ve kurumsal bağlılık*, Eğitim Kitabevi, Konya.
- Gülova, A. A., Palamutçuoğlu, T. B. & Palamutçuoğlu, T. A. (2013). Duygusal emek ile işe bağlılık arasındaki ilişkide amir desteğinin rolü: Üniversitede öğrenci işleri personeline yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(2), 41-74.
- Gümürlüoğlu, L. & Aygün, K. Z. (2010). Bilgi çalışanlarının adalet ve güçlendirme algılarının örgüte, lidere ve işe bağlılıkları üzerindeki etkileri. *Türk Psikoloji Dergisi*, 25(66), 21-36.
- Greenberg, J. (1977). The protestant-work ethic and reactions to negative performance evaluations on a laboratory Test. *Journal of Applied Psychology*, 62, 682-690.
- Herscovitch, L. & Meyer, P. J. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 474-487.
- Hunt, D. S. ve Morgan, M. R. (1994), Organizational commitment: One of many commitments or key mediating construct?. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1568-1587.
- Hunt, D. S. & Morgan, M. R. (1994). Organizational commitment: One way of many commitments or key mediating construct. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1568-1587.
- Hur, H. & Perry, J. L. (2019). Job security rule changes and employee organizational commitment. review of public personnel. Administration. <https://doi.org/10.1177/0734371X19842622>.
- Jaros, J. S. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 319-337
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2012). *Günümüzde insan ve insanlar*, Sosyal Psikolojiye Giriş, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- Kanter, M. R. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341-349.
- Karacaoğlu, K. (2005). Sağlık çalışanlarının işe bağlılığa ilişkin tutumları ve demografik nitelikleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Nevşehir ilinde bir uygulama. *Yönetim*, 16(52), 54-70.
- Keser, A. Ve Yılmaz, G. (2012). *İşe bağlanma, çalışma yaşamında davranış, güncel yaklaşımlar* (ss.109-135), Kocaeli, Umuttepe Yayınları.
- Kim, W., Kim, J., Woo, H., Park, J., Jo, J., Park, S. H. & Yung, S. (2017). The relationship between work engagement and organizational commitment: Proposing research agendas through a review of empirical literature. *Human Resource Development Review*, 16(4), 350-376.
- Klassen, M. R. & Chiu, M. M. (2011). The occupational commitment and intention to quit of practicing and pre-service teachers: Influence of self-efficacy, job stress, and teaching context. *contemporary. Educational Psychology*, 36, 114-129.
- Koçel, T. (2013). *İşletme yöneticiliği*, Beta Basım, İstanbul.
- Kuruüzüm, A., Irmak, S. & Çetin, İ. E. (2010). İşe bağlılığı etkileyen faktörler: İmalat ve hizmet sektörlerinde karşılaştırmalı bir analiz. *Bilgi*, 53, 183-198.
- Landry, G., Panaccio, A. & Vandenberghe, C. (2010). Dimensionality and consequences of employee commitment to supervisors: A two-study examination. *The Journal of Psychology*, 144(3), 285-312.

- Landry, G. & Vandenberghe, C. (2012). Relational commitments in employee-supervisor dyads and employee job performance. *The Leadership Quarterly*, 23, 293-308.
- Landry, G., Vandenberghe, C. & Ayed, K. B. A. (2014). Supervisor commitment to employees: Does agreement among supervisors' and employees' perceptions matter?. *The Leadership Quarterly*, 25, 885-900.
- Lapierre, L. (2001), Understanding the links between work commitment constructs, a dissertation submitted to the school of graduate studies, In Partial Fulfillment of the Requirements For the Degree Doctor of Philosophy, McMaster University, Canada.
- Lodahl, T. M. & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33.
- McGregor, D. (1957). The human side of enterprise, *Management Review*, 46(11), 166-171.
- McMahon, B. (2007). Organizational commitment, relationship commitment and their association with attachment style and locus of control, In Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Master of Science in Psychology, Georgia Institute of Technology May.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*. 14(4) 389-414.
- Meyer, P. J., Allen, J. N. & Smith, A. C. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, P. J., Stanley, J. L. & Vandenberg, J. R. (2013). A person-centered approach to the study of commitment. *Human Resource Management Review*, 23, 190-202.
- Mirels, H. L. & Garrett, J. B. (1971). The protestant work ethic as a personality variable. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 36, 40-44.
- Mowday, T. R., Steers, M. R. & Porter, W. L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Morrow, C. P. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Orel, O. (2013). Organize perakende sektöründe çalışanların mesleki tükenmişlik düzeyleri ile işe bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir çalışma, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Özdevecioğlu, M. & Aktaş, A. (2007). Kariyer bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın yaşam yatimini üzerindeki etkisi: İş-aile çatışmasının rolü. *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 1-20.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel davranış*, Ekin Basım, Bursa.
- Öztürk, V., Koçyiğit, Ç. S. & Bal, Ç. E. (2011). Muhasebe meslek mensuplarının mesleki tükenmişlik düzeyleri ile işe bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Ankara ili örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 84-98.
- Özyer, K. & Azizoğlu, Ö. (2010). Demografik değişkenlerin kişilerin etik tutumları üzerindeki etkileri. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(2), 59-84.
- Paul, H., Bamel, K. U. & Gary, P. (2016). Employee resilience and OCB: Mediating effects of organizational commitment. *The Journal for Decision Makers*, 41(4), 308-324.
- Penley, E. L. & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations, *Journal Of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Philbrick, J. L. (1976). The protestant ethic in East Africa. *Psychotogia Africana*, 16, 173-175.

- Pradhan, R. K., Jena, L. K. & Kumari, I. G. (2016). Effect of work–life balance on organizational citizenship behaviour: Role of organizational commitment. *Global Business Review*, 17(3S) 15S–29S.
- Reeve, L. C. & Smith, S. C. (2001). Refining Lodahl and Kejner’s job involvement scale with a convergent evidence approach: Applying multiple methods to multiple samples. *Organizational Research Methods*, 4(2), 91-111.
- Reichers, E. A. (1985). A Review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Salancik, R. G. (1977). *Commitment and the control of organizational behavior and belief*. In B. Staw and G. Salancik (Eds.), *New Directions in Organizational Behavior* (pp.1-54). Chicago: St. Clair Press.
- Shim, C. D. & Rohrbaugh, J. (2011). Government career commitment and the shaping of work environment perceptions. *The American Review of Public Administration*, 41(3) 263-284.
- Singh, B. & Gupta, K. P. (2008). Organizational commitment: Revisited. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychologist*, 34(1), 57-68.
- Stinglhamber, F. & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 251–270.
- Tak, Bilçin & Çiftçioğlu, B. Aydem, (2008). Mesleki bağlılık ile çalışanların örgütte kalma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik görgül bir çalışma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63(4), 155-178.
- Türkay, O., Ünal, A. & Taşar, O. (2011). Motivasyonel ve yapısal etkenler altında duygusal emeğin işe bağlılığa etkisi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 201-222.
- Uygur, A. (2009). *Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık*, Barış Platin Kitabevi, Ankara.
- Ülgen, H. & Kadri, M. (2007). *İşletmelerde stratejik yönetim*, İstanbul, Arıkan Yayınları.
- Vandenberg, J. R. & Scarpello, V. (1994). A longitudinal assessment of the determinant relationship between employee commitments to the occupation and the organization. *Journal Of Organizational Behavior*, 15, 535-547.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 47–71.
- Yıldız, G., Akbolat, M. & Işık, O. (2011). Psikolojik taciz ve örgütsel bağlılık: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 113-141.
- Yiğit, S. & Yazarkan, H. (2014). Liderlik tarzı ile mesleki bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 41, 71-84.
- Yücel, S. (2010). Lidere bağlılıkta güven faktörünün etkisi: Burdur süt ve süt ürünleri işletmeleri üzerinde bir araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Yüksel, İ. (2005). İş-aile çatışmasının kariyer tatmini, iş tatmini ve iş davranışları ile ilişkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 301-314.
- Zopiatis, A., Constanti, P. & Theocharous, L. A. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129-140.
- Wanous, J. (1974). Individual differences end reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 59, 616-622.
- Weber M. (1984). *The Protestant Ethic And The Spirit of Capitalism*, George Allen and Unwin, London.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view, *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Wollack, S., Goodale, J. G., Witjing, J. P. & Smith, P. C. (1971). Development of the survey of work values. *Journal of Applied Psychology*, 55, 331-338.

Örgütsel Sessizlik ve Kişilik Özelliklerinin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Kabin Ekipleri Üzerinde Bir Araştırma¹

Seda ŞENOL²

Hakkı AKTAŞ³

Özet

Duygusal emek, kavram olarak duyguların yönetilerek gözlemlenebilecek şekilde jest ve mimiklere şekil verilmesi olarak ifade edilmektedir. Genel olarak hizmet sektöründe sergilenen duygusal emek davranışı, bireylerin sessizlik tutumları ve kişilik özellikleri ile yakın ilişki içerisinde. Buna bağlı olarak tasarlanan araştırma modelinde, İstanbul'da havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede 406 kabin memuru üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada örgütsel sessizlik ölçeği, duygusal emek ölçeği ve Türk kültüründe geliştirilen temel kişilik ölçeği kullanılmıştır. Araştırma kapsamında bireylerin örgütsel sessizlik tutumları ve kişilik özelliklerinin duygusal emek üzerindeki etkisi tanımlayıcı, ilişkisel ve etkileşimsel modellerle ele alınmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde, örgütsel sessizlik tutumlarının duygusal emek üzerinde pozitif bir etkisi olduğu; ilgili değişkenlerin demografik özelliklerle de istatistiksel olarak anlamlı farklılıkları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Emek, Örgütsel Sessizlik, Kişilik, Kabin Ekipleri

The Effect of Organizational Silence and Personality Traits on Emotional Labor:

A Research on Cabin Crew

Abstract

Emotional labour is the shaping of emotions and gestures in a way to emotions that can managed and observed. In generally behaviour of emotional labour that showed in service sector is closely related with characteristic features and silence attitude of individuals. Therefore in the research model that has been designed, research has been executed on 406 cabin attendant of establishment that in business with the aviation industry in Istanbul. In the research the scale of organizational silence, the scale of emotional labour and the scale of developed base personality in Turkish culture has been used. In scope of research, organizational silence attitude of individuals and impact of characteristic features on emotional labour has been covered with definitive, relational and transactional models. In sight of results that have been gained, attitude of organizational silence had positive effect on emotional labour; and statistical sensitive differences of the related variables with demographic characteristics have been determined.

Key Words: Emotional Labor, Organizational Silence, Personality, Flight Attendants

¹ Bu makale, Seda ŞENOL'un İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ danışmanlığında yüksek lisans çalışmasından türetilmiş, 27. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde (2019) aynı başlıkla sunulan bildirinin gözden geçirilmiş ve genişletilmiş versiyonudur.

² Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Örgütsel Davranış ABD, sedacekensenol@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-5870-2246>

³ Doç. Dr., İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Örgütsel Davranış ABD, hakki.aktas@istanbul.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-7336-2446>

Giriş

Duygusal emek kavramının öncül yazarlarından Hochschild (1983), duyguların kişilerce hissedilmesinin yanı sıra, hakkında fikir sahibi olup yönetilebildiğini belirtmektedir. Yazar, duygusal emeği, örgütün beklentileri doğrultusunda bireylerin duygu, jest ve mimiklerini şekillendirerek arzulanan davranışların sergilenmesi olarak tanımlamaktadır. Hochschild (1983), duygusal emek davranışının en sık hizmet sektöründe sergilendiğini belirterek ilk örneklendirmesini havacılık sektöründe yapmış; kabin memurlarının müşteri memnuniyetini ve sakinliğini sağlamak amacıyla sürekli olarak güler yüz içinde olduklarını ve yumuşak bir ses tonu ile iletişimde bulduklarını belirtmiştir. Duygusal emek davranışında, bireyler arası ilişkilerin ve iletişimin olumlu olduğu bir çalışma ortamında iş görenin beklenen duyguları daha samimi hissetmesi ve göstermesi doğal olarak mümkün olmaktadır (Grandey, 2000). Bu etkileşim, sessizliğin ve iletişimsizliğin hâkim olmadığı bir kurumda duygusal emek davranışlarının gösterilme derecesinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Cüceloğlu (1991), iletişimi, “*Genel olarak insanlar arasındaki duygu ve düşünce alışverişidir*” olarak açıklamıştır. Hochschild (1983), duygusal emek davranışını açıklarken kullandığı sosyal alışveriş kavramı ile de benzer bir betimleme yapmaktadır. Sosyal alışveriş kuramına göre, bireyler örgütün istediği performansı sergilemeleri karşılığında elde edecekleri fayda ile motive olmaktadır. Bazı yazarlar (Morris ve Feldman, 1996; Kunda ve Maanen, 1999; Grandey, 2000; Holman vd., 2002) bireylerin duygusal emek davranışını sergileme kolaylığının kurumdaki özerklikleri ve yönetim tutumları ile bağlantılı olduğunu vurgulamaktadırlar. Yazına göre, kurum içindeki iletişimsizlik ve katılımcı yönetim anlayışının var olması iş görenler için duygusal emek gösterimini kolaylaştırmaktadır.

Luthans ve Kreitner (1985), bireyin davranış ve düşünme tarzlarının, iç dünyasında yaşadığı psikolojik algılarının ve ona bahsedilen yeteneklerinin birleşimini kişilik olarak tanımlamaktadır. Literatürde kişilik faktörünü duygusal emek ile bağdaştıran bazı yazarlar (Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve Lee, 2003; Diefendorff vd., 2005; Kim, 2008; Gürsoy, Boylu ve Avcı, 2011; Tan, Foo, Chong, ve Ng, 2003; Yeni, 2015) araştırmada ilgili iki değişken arasında ilişki kurmaya dayanak sağlamışlardır.

Örgütsel sessizlik ve kişilik faktörlerinin duygusal emek davranışları üzerindeki etkisini incelemeye yönelik oluşturulan araştırma dizaynı bağlamında; ilgili değişkenlerin

kavramsal temelleri, araştırma yöntemi, elde edilen bulgular ile sonuç ve öneriler yer almaktadır.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Örgütsel Sessizlik

Sessiz kalma davranışı, kültür, saygı, nezaket, ahlak, sır saklama, strateji, bağlılık, başkaldırma, korku, cehalet, aldırılmazlık boyutları vb. ile incelenmeye değer bir platformdur (Çolak, 2015: 365). Örgütsel sessizlik kavramını yazında ilk kez tanımlayan yazar Hirschman (1970), “ses ve çıkış” olarak açıkladığı teorisinde, bireylerin kurum içerisinde tatminsizliğe sebep olan bir durumda ses çıkararak ve işten ayrılarak tepki göstereceklerini belirtmiştir. Bowen ve Blackmon (2003: 1394), örgütsel sessizliği çalışanların örgütsel süreçlerde duygu ve düşüncelerini dürüst ve serbest şekilde dile getirememeleri olarak açıklamışlardır. Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliği, mevcut uygulamaların beklenildiği gibi etki göstermediğinde negatif bir geri bildirim veya konuşmanın engellenmesi ile kurum içi gelişimin durması olarak betimlemişlerdir. Aynı yazarlar, örgütlerde sessizlik davranışına neden olan iki faktörün (1) *örgütsel yapı ve politikalar*, (2) *yönetsel uygulama ve davranışlar* olduğunu belirtmektedirler.

Zaman içerisinde iş görenlerin konuşmaya olanak tanınmayan bir ortamda bulunması, çaresizliğin yanı sıra iş tatmininde azalma, iş devri ve kalıcı kişisel sorunları beraberinde getiren bir olgudur (Milliken ve Morrison, 2003: 1563). Premeaux ve Bedeian (2003), pek çok iş görenin iyi işler başarmak için fikirlerinin önemli olduğunu bilincinde olmasına rağmen, çoğu iş görenin de tartışmalara katılmalarının riskli olduğunu benimsemiş olduklarını ve bu sebeple sessizlik davranışında bulduklarını ifade etmektedirler.

Bir takım yazarlarca (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001; Bryant ve Cox, 2004) sessizlik veya ses çıkarma eksikliği örgüte olan bağlılığı ifade etmektedir. Sessizlik davranışı iş görenin beraberinde getirdiği performans düşüklüğü, iş devri ve örgüt içi bir takım sorunlara yol açmaktadır. Dyne vd. (2003)’ne göre, iş görenler kabullenici bir sessizlik ortamında konuştuklarında fayda etmeyeceğini, var olan düzenin böyle şekillendiğini ve bu şekilde devam edeceğini, boş yere uğraşıp üzülmemeleri gerektiğini düşünmektedirler. Ayrıca aynı yazarlar, sessizlik davranış türlerinden birinin savunmacı sessizlik olduğunu ve bu sessizlik türünde bireylerin, kendilerini koruma sebebi ile fikir, görüş ve düşüncelerini söylemekten kaçındıklarını belirtmişlerdir. Dyne vd. (2003), ilişkisel

sessizliğin de bir sessizlik davranışı türü olduğunu ve iş görenlerin kurum ya da çalışma arkadaşlarına fayda sağlamak amacıyla, diğerlerini düşünmesine ve ilişkilerine bağlı olarak, herhangi bir konu hakkında düşünce ve görüşlerini saklamaları olarak ifade etmektedirler.

Premeaux ve Bedeian (2003), pek çok iş görenin iyi işler başarmak için fikirlerinin önemli olduğunun bilincinde olmasına rağmen, çoğu iş görenin de tartışmalara katılmalarının riskli olduğunu benimsemiş olduklarını ifade etmektedirler. Sessiz kalmamayı riskli olarak gören iş görenlerin konuştukları zaman bir misillemeyle karşı karşıya kalacaklarını bu nedenle de kurum içi olaylar, bir başkasının düşünce ve hareketleri ve olağanüstü durumlarda sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirtmektedirler. Ryan ve Oestreich, 22 örgütten 260 çalışanla yaptıkları mülakat sonucunda, çalışmaya katılanların %70'den fazlasının onları ya da örgütlerini etkileyen bir konu ya da problem hakkında konuşmaktan korktuklarını saptamışlardır (Akt: Morrison ve Milliken, 2000:706).

Çalışanlar, kurumla ilgili konularda fikirlerini dile getirmediklerinde açık ya da gizli şekilde ceza alacaklarını veya bir takım olumsuz sonuçlara hedef olacaklarına inanırlar. Bu sebeple iş görenler, problemleri çözmeye yönelik önerilerde bulunmak yerine sessiz kalmayı seçebilirler. Bu tutum kurumun iyileşmesi ve gelişmesi önündeki büyük sorunlardan biridir. Öte yandan çalışanların örgüt hakkındaki düşüncelerini açıkça konuşmakta isteksiz olduğunun farkına varması, kendilerinin değersiz olduğunu hissetmesine de neden olabilir (Çakıcı, 2010: 35).

1.2. Duygusal Emek

Duygusal emek, kişiler arası faaliyetlerde örgütün gerçekleşmesini istediği duyguların ifadesi için gereken emek, planlama ve kontrol olarak tanımlanmaktadır (Morris ve Feldman, 1996). Hochschild (1983), duygusal emeği betimlerken bir oyun benzetmesinde bulunmaktadır. Bu oyun benzetmesinde, hizmet sahne olarak, çalışanlar aktör, müşteriler de bu oyunun izleyicileri olarak betimlenerek duygusal emeği ücretle satılan ve değiştirilebilen bir değer olarak tanımlamaktadır. Wharton (1999: 160) duygusal emeği, işleri müşterilerle yakından etkileşimi gerektiren çalışanların örgüt tarafından onaylanmış duyguları sergileme çabası olarak tanımlamaktadır.

Duygusal emek kavramı genel hatları ile üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlardan ilki yüzeysel davranıştır. Yüzeysel davranış, çeşitli yazarlarca “gerçekleştirilen davranışların hissedilip hissedilmemesine bakılmaksızın gerçekleştirilmesi” olarak

tanımlanmaktadır (Hochschild, 1983; Ashforth ve Humphrey, 1993). Duygusal emek boyutlarından ikincisi derinlemesine davranıştır. Bu davranış biçiminde duyguların gerçekten hissedilmeye çalışılması söz konusudur. Son boyut olarak adlandırılan doğal davranış, sergilenmesi istenen bir davranış biçiminde bireyin bunu kendi gerçek duyguları ile de hissetmesi olarak belirtilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94).

Duygusal emek kolay ifade edilecek, diğer bir deyişle bir kalıp içine yerleştirilecek bir kavram değildir. Duygusal emek gösteriminde hem yumuşak (feminine-kadını), hem de sert (masculine-erkeksi) duyguların olması gerekebilir. Bu bağlamda duygusal emeğin amacı, karşı tarafın içinde bulunduğu duruma göre kendisini iyi veya kötü hissetmesini sağlamaktır (Mastracci vd., 2006). Bu durum örneklendirilirse; hapisanelerde görevli gardiyanlar duygusal emeğin zıt kutbunda yer alırken; işinin bir gereği olarak gülümsemesi gereken hostesler ise belki de kendi doğalarının ötesinde, daha samimi ve sevimli olmak zorundadırlar. Bunun yanı sıra, karşılıklı iletişim esnasında yaşanan olaylar karşısında objektif davranabilmek için de duygusal emek harcamak söz konusu olabilmektedir (Tracy ve Tracy, 1998).

Wharton (2009), duygusal emeği, işleri müşterilerle yakından etkileşimi gerektiren çalışanların örgüt tarafından onaylanmış duyguları sergileme çabası olarak tanımlamaktadır. Bu çerçevede, duygusal emek, yüz yüze görüşme ve konuşma esnasında sergilenen bir tutumdur (Steinberg ve Figart, 1999). Wharton (2009), etkileşimli çalışma olarak duygusal emeği güç-kontrol, cinsiyet ve statü açısından açıklamıştır. İlk olarak güç, kontrol ve göz önünde olunan ortam ile açıklamalarda bulunan yazara göre, pek çok hizmet işi, çalışanlar ve müşteriler arasında yüksek seviyede iletişim içermektedir. İkinci olarak, cinsiyet, ırk ve kişisel hizmet çalışanlarının duygusal emek seviyeleri açıklanmıştır. Pek çok işin “*beden emeği*” ve “*güzellik hizmeti sağlama*” ile sadece zihinsel olarak değil fiziksel olarak da duygusal emeği yerine getirdikleri sonucuna varmıştır. Üçüncü olarak, profesyoneller ve uzmanların işlerini duygusal emek açısından inceleyen yazar, Orzechowicz (2008) tarafından yapılan “*ayrıcalıklı duygu yöneticileri*” tanımını kullanarak doktor ve avukat gibi profesyonel hizmet çalışanlarının yoğun bir şekilde duygusal yönetim tekniklerinin eğitimini aldıkları ve izlenen stratejiler ile duygusal emeği bir destek olarak kullandıklarından bahsetmektedir (Wharton, 2009: 152).

1.3. Kişilik

Gordon Allport kişilik kavramının betimlemesinde, “*insanın en ayırt edici özelliği onun bireyselliğidir. Onun gibi bir kişi dünyaya asla gelmemiştir ve bir daha da gelmeyecektir.*” ifadesini kullanmıştır (Burger, 2004: 21). Kişilik olgusu, duygu ve düşüncelerimize yön verme ve bireysel farklılıklarımızı belirleme özelliği ile önemli bir terim olarak literatürde yer almaktadır. Türk Dil Kurumu sözlüğünde kişilik, bir bireye has nitelik ve psikolojik özelliklerin tümü olarak ifade edilmiştir. MacKinnon (1944), kişilik kavramını açıklarken iki farklı tanımlama yapmıştır. Bunlardan birincisinde gözlemci bir bakış açısından yaklaşarak kişiliği, “*kişinin başkaları tarafından nasıl algılandığı*” şeklinde açıklamıştır. İkinci tanımı ise kişinin kendi bakış açısından bakarak “*kişinin kendini nasıl algıladığıdır*” şeklinde belirtmiştir (Benson ve Hogan, 2008: 5). Hoddgets (1999)’a göre kişilik, insanların diğerlerini nasıl etkilediklerini, kendilerini nasıl gördüklerini ve değerlendirdiklerini, dış ve iç ölçülebilir özelliklerinin neler olduğunu ve birey-durum etkileşiminin nasıl gerçekleştiğini açıklayan bir kavram olarak tanımlanmaktadır.

Kişilik kavram olarak “*bireyin yaşama tarzı*” şeklinde tanımlanabilir. Eroğlu (2007)’na göre, bir topluluğun yaşam tarzını manevi değerleri belirlediği gibi, kişilik de bir insanın yaşayış biçimini ifade etmektedir. Bu yaşayış biçiminin içinde pek çok nitelik ve boyut vardır. Kişiliğin bu boyutlarının içerisinde çeşitli fiziksel (saç rengi, göz rengi, boyu, kilosu vb.) ve ruhsal özellikler (kıskançlık, güven, sevgi, merhamet, bencillik vb.) yer almaktadır. Kişilik kuramları arasında en bilinen ve uygulamada kullanılan kuramlardan biri beş faktör kişilik kuramıdır. Demirci vd. (2007)’e göre beş faktör kişilik kuramı, taraftarlarının değer biçtikleri, olası veriler, bağlantılı olan betimlemeler; farklılıkları yönetme, davranış ve grupsallıkla bireysellik arasındaki tepkiyi temel almaktadır. Beş faktör kişilik faktörleri; dışa dönüklük, geçimlilik, sorumluluk, duygusal dengelilik ve açıklıktır. Dışa dönüklük boyutunda yer alan kişiler, oldukça sosyal, samimi, enerjik, iyimser ve girişken bireylerdir. İçe dönük kişiler ise bu özellikleri taşımayan utangaç, bağımsız ve hızlı hareket etmeyen bireylerdir (Burger, 2004: 254). Uyumluluk özelliğine sahip bireyler, merhametli, çevresine güvenen ve ılımlı kişilerdir. Somer vd. (2011)’ne göre uyumlu bireyler, insanlara güven vermektedirler. Dürüst ve alçak gönüllü bireylerdir. Gelişime açık bireyler, genel geçer ilkelere tam olarak uymamaktadırlar. Yeni tecrübelerle açıktırlar ve olası problemlere karşı mizahi bir üslup belirler (Ödemiş, 2011: 83). Sorumluluk boyutunda yer alan kişiler, iş disiplini yüksek, problemler karşısında hazır ve verilen görevi tamamlayıcı nitelikte olan bireylerdir (Neuman ve Wright, 1999). Son boyut olan duygusal

tutarlılık boyutunda yer alan bireyler, panik yapmayan ve engeller karşısında kolay baş edebilen insanlardır. Fazla hassas olmadıkları için kolay etkilenmemektedirler. Kişilik olarak kendisi ile barışık ve problemler karşısında kolay bir şekilde başa çıkma yeteneğine sahiptirler (Somer vd., 2011: 39).

1.4. Örgütsel Sessizlik, Kişilik ve Duygusal Emek

Davranış değişikliğini başarmada en önemli etken iletişim becerisidir (Çetinkaya vd., 2011: 368). Örgütsel sessizlik, örgüt içerisindeki bireylerin zorunlu veya tercihen birtakım faktörler sebebi ile sessiz kalmalarını ifade etmektedir (Şenol ve Aktaş, 2017: 834). Tıpkı bu dayanak gibi duygusal emek davranışı da kurum tarafından beklenen ve istenen sebepler sonucu sergilenmektedir. Morris ve Feldman (1996), davranışları üzerine daha az özerklik sahibi olan iş görenlerin daha fazla duygusal çelişki yaşayacaklarını ve sahte duygu gösterimine (yüzeysel davranış) yöneleceklerini belirtmektedir. Daha fazla özerkliğe sahip olanların ise, daha az duygusal çelişki yaşayacaklarını ve bu nedenle doğal duygularını gösterme ihtimallerinin daha fazla olacağını belirtmektedirler. Yani, iş üzerindeki kontrolün ve özerklik durumunun örgütsel sessizlik ve duygusal emek davranışı ile olan anlamlı ilişkisinin, iletişimsizlik yönü ile kurumda var olan sessizlik ikliminin duygusal emek ile de anlamlı bir ilişkide olduğu anlaşılmaktadır. Grandey (2000)'e göre, bireyler arası ilişkilerin ve iletişimin olumlu olduğu bir çalışma ortamında iş görenin beklenen duyguları daha samimi hissetmesi ve göstermesi doğal olarak mümkün olmaktadır. Bu etkileşim, sessizliğin ve iletişimsizliğin hâkim olduğu bir kurumda duygusal emek davranışlarının gösterilme derecesinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Durgut ve Kahya (2015), duygusal emek ve örgütsel sessizlik ilişkisini inceledikleri çalışmalarında duygusal emek düzeyini belirleyen yüzeysel davranış, gerçek duyguları bastırma ve derinlemesine davranış boyutlarının razı olma sessizliği ve savunma sessizliği üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca olumsuz sessizlik, yüzeysel davranış ve gerçek duyguları bastırma boyutlarından pozitif, derinlemesine davranış boyutundan negatif yönde etkilendiği sonucuna ulaşmışlardır.

Yeni (2015), beş faktör kişilik özellikleri ve duygusal emek arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptığı araştırmasında, değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve derinlemesine davranışın dışadönüklük ve öz disiplin ile aralarında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Bunun yanında samimi davranışın da dışadönüklük,

uyumluluk, öz disiplin ve gelişime açıklıkla aralarında pozitif ve anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Beğenirbaş ve Yalçın (2012) 402 öğretmen üzerinde yaptıkları araştırmalarında beş faktör kişilik özelliklerinin duygusal emeği anlamlı olarak açıkladığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, Austin vd.'nin (2008) ve Diefendorff vd.'nin (2005) yapmış oldukları çalışmalarda uyumluluk kişilik özelliklerine sahip iş görenlerin derinlemesine davranış ve samimi davranış sergilemeye çok daha yatkın olduklarını ifade edilmiştir. Yazında kurulan benzer ilişkiler ilgili değişkenler bağlamında araştırma modeli oluşturmaya temel oluşturmuştur.

2. Araştırma Yöntemi

2.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, örgütsel sessizlik ve kişilik özelliklerinin duygusal emek üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Çalışmanın amacı doğrultusunda yapılan yazın araştırmasında, doğrudan “*Örgütsel Sessizlik*” ve “*Duygusal Emek Davranışı*” arasındaki ilişkiyi esas alan çalışmalara rastlanamamıştır. Araştırma konusunun orijinalitesi ve daha önce mevcut üç değişkenin oluşturulan model kapsamında çalışılmış olmasına hiç rastlanamaması sebebiyle, bu başlık altında aktarılacak kavramsal ilişkiler, yazında yer alan araştırmalarda sunulan görüş ve bulgular üzerinde çıkarsamada bulunma ve bulgular arası ilişkilendirme yöntemleri kullanılarak oluşturulmuş, değişkenlerin birbirleri üzerindeki etki potansiyelleri belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular ve sonuçlar neticesinde yazına katkı sağlanacağı varsayılmıştır.

2.2. Ana Kütle ve Örneklem

Duygusal emek kavramının öncül yazarlarından Hochschild (1983), duygusal emek davranışının en yoğun şekilde hizmet sektöründe gerçekleştiğini belirterek ilk araştırmalarını emek yoğun bir sektör olan havacılık sektöründe yapmıştır. Hochschild, “*The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*” isimli kitabında, hosteslerin/kabin memurlarının amirlerinden aldıkları direktifler doğrultusunda fiziksel emeklerinin yanı sıra duygusal olarak da beklenen davranışları karşılayan bir hale büründüklerini belirtmiştir. Literatürdeki bu dayanak bağlamında araştırma İstanbul’da havacılık sektöründe yer alan bir işletmede, 406 kabin memuru üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evreni yani ilgili şirkette çalışan kabin memuru sayısı 10781’dir. Farklı evrenler için kabul edilebilir asgari örneklem büyüklükleri verilerine (Gürbüz ve Şahin, 2017: 130) göre 10000 örnekleme %95

güvenilirlik düzeyi için minimum 370 örneklem sayısına ulaşılmalıdır. Bu bağlamda 406 kabin memurunun bu evren büyüklüğü için yeterli olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırma formu 2018 Eylül-Aralık ayları arasında, ilgili havacılık eğitim kampüsünde matbu olarak, bırak topla yöntemi ile gönüllülük esasına dayalı olarak kabin memurlarına uygulanmıştır. Araştırmada kolayda örnekleme metodu kullanılmıştır.

2.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma formunda kullanılan tüm ölçekler için 5’li Likert tipi “*kesinlikle katılmıyorum (1)*” ve “*kesinlikle katılıyorum (5)*” seçeneği ile kategorize edilmiştir. İlgili ölçeklerin güvenilirliğini test etme amacı ile Güvenilirlik analizi ve yapı geçerliliğini ölçmek için temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma veri setinin faktör analizine uygunluğu için Kaisen-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Barlett Küresellik testi uygulanmıştır.

2.3.1. Demografik Bilgi Formu: Araştırma kapsamında katılımcılara cinsiyet, meslek, yaş, eğitim durumu, medeni durum, statü, meslekte çalışma süresi ve kurumda çalışma süreleri yöneltmiştir.

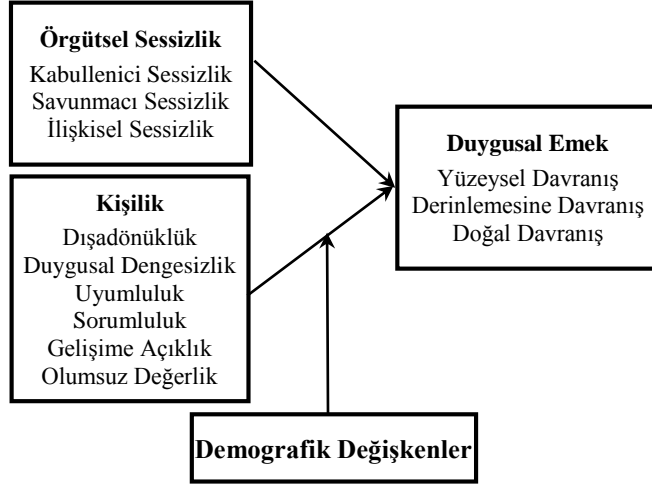
2.3.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği: 15 maddeden oluşan ölçek, Dyne vd.(2003)tarafından geliştirilerek Taşkıran (2011) tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Ölçek üç alt boyuttan (kabullenici sessizlik, savunmacı ve ilişkisel sessizlik) oluşmakta ve her bir boyutta beş ifade yer almaktadır.

2.3.3. Duygusal Emek Ölçeği: Ölçek Diefendorff vd. (2005) tarafından, Grandey (2003) ve Kruml ve Geddes (2000)’in duygusal emek ölçeklerinin bazı maddelerinin uyarlanması ile Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından Türkçeye uyarlanarak oluşturulmuştur. Ölçek üç alt boyuttan (yüzeysel duygusal emek, derinden duygusal emek ve doğal duygusal emek) oluşmakta ve toplamda 14 maddeden oluşmaktadır.

2.3.4. Türk Örnekleminde Geliştirilen Temel Kişilik Özellikleri Ölçeği: Gençöz ve Öncül (2012) tarafından beş faktör kişilik modeli çerçevesinde geliştirilen ölçek 45 madde ve altı boyuttan (dışadönüklük, duygusal tutarsızlık, sorumluluk, gelişime açıklık, uyumluluk ve olumsuz değerlilik) oluşmaktadır.

2.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırma kapsamında ilgili değişkenler bağlamında oluşturulan model aşağıdaki şekilde gibidir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli ve yazındaki değişkenler arası ilişkiler bağlamında örgütsel sessizlik tutumları ve kişilik boyutlarının duygusal emek davranışı boyutlarını açıklama oranlarının ortaya çıkarılması amacıyla araştırmaya yönelik hipotezler ve ilgili değişkenlerin demografik faktörler bağlamındaki ilişkisine yönelik hipotezler oluşturulmuştur. Hipotezler aşağıda sıralandığı şekildedir:

H₁: Bireylerin örgütsel sessizlik tutumları ve kişilik özellikleri ile duygusal emek arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Bireylerin örgütsel sessizlik tutumları ve kişilik özelliklerinin duygusal emek üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{2a}: Bireylerin örgütsel sessizlik tutumu alt boyutlarının ve kişilik alt boyutlarının duygusal emek davranışı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{2b}: Bireylerin örgütsel sessizlik tutumu alt boyutlarının ve kişilik alt boyutlarının yüzeysel davranış üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{2c}: Bireylerin örgütsel sessizlik tutumu alt boyutlarının ve kişilik alt boyutlarının derinlemesine davranış üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{2d}: Bireylerin örgütsel sessizlik tutumu alt boyutlarının ve kişilik alt boyutlarının doğal davranış üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₃: Bireylerin örgütsel sessizlik tutumları, kişilik ve duygusal emek algılarında demografik değişkenler (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, statü, mesleki kıdem, kurum kıdemi) bağlamında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar vardır.

3. Demografik Özellikler

Araştırma formundan elde edilen örnekleme göre (Tablo 1) 406 katılımcınının 148'i erkek (%37), 258'i kadın (%63) kabin memurundan oluşmaktadır. Örneklemin medeni duruma göre yüzdesel dağılımına bakıldığında 247'si (%61) bekâr, 159'u (%39) evlidir. Araştırmaya katılanların 30'u (%7) 20-25 yaş aralığında, 150'si (%37) 26-30 yaş aralığında, 133'ü (%33) 31-35 yaş aralığında, 65'i (%16) 36-40 yaş aralığında, 18'i (%4) 41-45 yaş ve 10'u (%3) 45 yaş ve üzeri katılımcıyı kapsamaktadır. Araştırmaya katılanların 26'sı (%6) lise, 65'i (%16) ön lisans, 273'ü (%67) lisans, 42'si (%11) lisansüstü eğitimliden oluşmaktadır. Buna göre ilgili örnekleme en az sayının doktora eğitimi almış katılımcılar olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılanların 386'sı (%95) çalışan, 20'si (%5) yönetici statüsündedir. Örneklemin mesleki kıdem dağılımına bakıldığında 140'ı (%35) 1-5 yıl, 173'ü (%43) 6-10 yıl, 42'si (%10) 11-15 yıl, 33'ü (%8) 16-20 yıl ve 18'i (%4) 21-25 yıl olduğu elde edilmiştir. Son olarak ilgili örneklemin kurum kıdemi dağılımında 162'si (%40) 1-5 yıl, 159'u (%39) 6-10 yıl, 40'ı (%10) 11-15 yıl, 29'u (%7) 16-20 yıl, 16'sı (%4) 21-25 yıl aralığında olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 1 : Demografik Özellikler

Cinsiyet	Kadın %63		Erkek %37			
Medeni Durum	Evli %39		Bekâr %61			
Yaş	20-25 %7	26-30 %37	31-35 %33	36-40 %16	41-45 %4	45+ %3
Eğitim Durumu	Lise %6	Ön Lisans %16	Lisans %67		Lisansüstü %11	
Statü	Çalışan %95		Yönetici %5			
Mesleki Kıdem	1-5 %35	6-10 %43	11-15 %10	16-20 %8	21-25 %4	
Kurum Kıdemi	1-5 %40	6-10 %39	11-15 %10	16-20 %7	21-25 %4	

4. Geçerlilik ve Güvenirlik Bulguları

Duygusal emek ölçeğinin orijinalinde yer alan ve araştırma formunda kullanılan 14 madde, faktör analizleri neticesinde düşük faktör yükünden dolayı “*Yolcularla ilgilenirken sahte duygular gösteririm.*” maddesi çıkarılarak yeniden faktör analizine tabi tutulmuştur. 13 maddeye indirgenen ölçeğin Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayısı 0.761 olarak hesaplanmıştır. Veri setine ilişkin faktör analizi değerleri ise; KMO: 0.822 ve X^2 Bartlett Test (78) = 2873,791 $p < 0.0001$ olarak hesaplanmıştır. Toplam açıklanan varyans değeri %68.948’dir.

Tablo 2: Duygusal Emek Ölçeği Faktör Analizi Matrisi

	Yüzeysel Davranış	Derinlemesine Davranış	Doğal Davranış
DE2	,853		
DE1	,827		
DE5	,816		
DE4	,789		
DE3	,732		
DE6	,724		
DE8		,911	
DE9		,877	
DE10		,830	
DE7		,803	
DE12			,881
DE13			,772
DE11			,718

Örgütsel sessizlik ölçeği Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilerek 15 maddeden oluşmaktadır. Yapılan faktör analizleri neticesinde üç madde düşük faktör yüklerinden dolayı çıkarılarak 12 madde yeniden faktör analizine tabi tutulmuştur. Ölçek orijinalinde olan üç boyutu korumuştur. Ölçeğin Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayısı 0.814 olarak hesaplanmıştır. Veri setine ilişkin faktör analizi değerleri ise; KMO: 0.890 ve X^2 Bartlett Test (66) = 3866,302 $p < 0.0001$ olarak hesaplanmıştır. Toplam açıklanan varyans değeri %72.332’dir.

Tablo 3: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi Matrisi

	Savunmacı Sessizlik	İlişkisel Sessizlik	Kabullenici Sessizlik
S7	,859		
S9	,851		
S8	,851		
S10	,825		
S6	,809		
S14		,906	
S13		,901	
S12		,860	
S15		,856	
S4			,851
S3			,794
S5			,771

Türk örnekleminde temel kişilik özellikleri ölçeği 45 madde ve altı boyuttan oluşmaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda bu veri seti için 10 madde düşük faktör yüklerinden dolayı çıkarılmıştır. Ölçek orijinal altı boyutunu korumuştur. Ölçeğin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0.681 olarak hesaplanmıştır. Veri setine ilişkin faktör analizi değerleri; KMO: 0.870 ve X^2 Bartlett Test (595) = 5730,308 $p < 0.0001$ olarak hesaplanmıştır. Toplam açıklanan varyans değeri %54.155'dir.

Tablo 4: Kişilik Ölçeği Faktör Analizi Matrisi

	Uyumluluk	Dışa Dönüklük	Sorumluluk	Duygusal Tutarsızlık	Gelişime Açıklık	Olumsuz Değerlik
K28	,685					
K23	,672					
K16	,662					
K19	,621					
K15	,616					
K41	,552					
K3	,505					
K43		,809				
K42		,791				
K44		,783				
K45		,642				
K25		,589				
K21		,428				
K38			,813			
K32			,711			
K39			,704			
K7			,605			
K6			,569			
K24			,441			
K27				,717		
K29				,710		
K35				,671		
K18				,625		
K1				,603		

	Uyumluluk	Dışa Dönüklük	Sorumluluk	Duygusal Tutarlılık	Gelişime Açıklık	Olumsuz Değerlik
K11				,564		
K37				,447		
K34					,687	
K26					,621	
K31					,547	
K13					,500	
K10						,694
K5						,672
K17						,600
K20						,447
K9						,433

5. Korelasyon Analizleri

Araştırmanın birinci hipotezi bağlamında örgütsel sessizlik tutumları ve kişilik özellikleri ile duygusal emek davranışının etkileşimlerine yönelik ilişkiyi belirlemek üzere yapılan pearson korelasyon analizi Tablo 5’de verilmiştir;

Tablo 5 : Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.Duygusal Emek	3.16													
2.Örgütsel Sessizlik	,120*	2.90												
3.Yüzeysel Davranış	,745**	,216**	2.86											
4.Derinlemesine Davranış	,702**	-,017	,152**	3.34										
5.Doğal Davranış	,188**	-,117*	-,325**	,212**	3.54									
6.Kabullenici Sessizlik	,056	,745**	,206**	-,089	-,174**	2.09								
7.Savunmacı Sessizlik	,058	,851**	,216**	-,070	-,221**	,702**	2.27							
8.İlişkisel Sessizlik	,121*	,283**	-,016	,131**	,200**	-,224**	-,188**	4.30						
9.Geçimlilik	,001	-,157**	-,181**	,125*	,232**	-,181**	-,205**	,103*	4.43					
10.Dışa Dönüklük	-,165**	-,205**	-,207**	-,035	,039	-,238**	-,207**	,052	,344**	3.97				
11.Sorumluluk	-,033	-,101*	-,136**	,069	,111*	-,119*	-,147**	,089	,390**	,374**	4.09			
12.Duygusal Tutarlılık	,102*	,178**	,247**	-,095	-,124*	,226**	,229**	-,127*	-,349**	-,380**	-,257**	2.25		
13.Gelişime Açıklık	-,042	-,107**	-,071	-,043	,105*	-,111*	-,165*	,094	,392**	,387**	,256**	-,105*	3.98	
14.Olumsuz Değerlik	,086	,167**	,223**	-,102*	-,105*	,210**	,184**	-,076	-,492**	-,399**	-,266**	,437**	-,153**	1.39

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

Tablo 5’deki korelasyon analizi incelendiğinde örgütsel sessizlik tutumunun varlığında yüzeysel davranış yani sahte duygu gösteriminde bulunmanın zayıf da olsa ($r=0,216$) sergilendiği, dışa dönük yani sosyal olan bireylerin daha az sessiz oldukları ($r=-0,205$) ve düşüncelerini dile getirdikleri, kabullenici sessizliği olan dolayısıyla ortamdaki bir durumu kabullendiği ve konuşma dahi fayda etmeyeceğini bilen bir kabin memurunun daha kolay sahte davranış sergileyebildiği ($r=0,216$), duygusal tutarlılığa sahip yani duygularını daha kolay kontrol edebilen bir kabin memurunun örgütün istediği şekilde duygularını

şekillendirip yüzeysel davranış sergileme durumunun ($r=0,247$) ortaya çıkması; uyumluluk özelliği olan ve var olan koşullara daha kolay uyum sağlayabilen bireylerin doğal davranış sergileyip ($r=0,232$) gerçekten hissettiği şekilde davrandığı; kabullenici sessizlik tutumuna sahip bir iş görenin olumsuz değerlik kişilik özelliklerini taşıdığı gibi sonuçlara ulaşılmıştır.

Değişkenlerin betimleyici istatistiklerine göre yapılan analizler ve alınan ortalamalar neticesinde (Tablo 5) ortalamaların 1,39 ile 3,16 arasında değişiklik gösterdiği, en yüksek ortalamaya sahip değişkenin 4,43 ile geçimlilik boyutu, en düşük ortalamaya sahip değişkenin 1,39 ile olumsuz değerlik olduğu tespit edilmiştir.

6. Regresyon Analizleri

Araştırmanın ikinci hipotezi bağlamında örgütsel sessizliğin duygusal emek üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik yapılan regresyon analizi neticesinde ($p=0.015$; $p>0.05$) regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen R değeri (0.120) iki değişken arasındaki ilişkiyi göstermektedir. R^2 değeri varyansın 0,012'sinin örgütsel sessizlik tarafından açıklandığını ortaya koymaktadır (Tablo 6). Etkinin pozitif yönlü ve anlamlı olması, örgütsel sessizliğin benimsendiği bir ortamda sahte duygu gösteriminin (duygusal emek) arttığını göstermektedir.

Tablo 6: Örgütsel Sessizliğin Duygusal Emek Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken: Duygusal Emek			
Bağımsız Değişken	β	t	p
Örgütsel Sessizlik	0.120	2.435	0.015
R=0,120; Düzeltilmiş $R^2=0,012$; F =5,931; p=0,015			

H_2 hipotezinin alt boyutları bağlamında örgütsel sessizlik ve kişilik alt boyutlarının duygusal emek ve alt boyutlarına yönelik uygulanan regresyon analizlerinde regresyon modellerinin etki derecelerinin anlamlılığı ölçülmüştür (Tablo 7, Tablo 8, Tablo 9, Tablo 10).

Tablo 7: Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları ve Kişilik Alt Boyutlarının Duygusal Emek Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken: Duygusal Emek			
Bağımsız Değişkenler	β	t	p
Kabullenici Sessizlik	0.021	0.297	0.766
Savunmacı Sessizlik	0.034	0.493	0.622
İlişkisel Sessizlik	0.142	2.808	0.005
Geçimlilik/Uyumluluk	0.094	1.491	0.137
Dışa Dönüklük	-0.148	-2.434	0.015
Sorumluluk	0.014	0.252	0.801
Duygusal Tutarsızlık	0.065	1.134	0.258
Gelişime Açıklık	-0.017	-0.291	0.771
Olumsuz Değerlik	0.046	0.747	0.456
R=0,236; Düzeltilmiş R²=0,034; F=2,592; p=0,006			

Tablo 8: Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları ve Kişilik Alt Boyutlarının Yüzeysel Davranış Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken: Yüzeysel Davranış			
Bağımsız Değişkenler	β	t	p
Kabullenici Sessizlik	0.068	1.003	0.316
Savunmacı Sessizlik	0.109	1.618	0.107
İlişkisel Sessizlik	0.050	1.018	0.309
Geçimlilik/Uyumluluk	-0.040	-0.662	0.509
Dışa Dönüklük	-0.076	-1.281	0.201
Sorumluluk	-0.024	-0.440	0.660
Duygusal Tutarsızlık	0.130	2.330	0.020
Gelişime Açıklık	0.028	0.508	0.612
Olumsuz Değerlik	0.084	1.415	0.158
R=0,335; Düzeltilmiş R²=0,092; F=5,546; p=0,000			

Tablo 9: Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları ve Kişilik Alt Boyutlarının Derinlemesine Davranış Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken: Derinlemesine Davranış			
Bağımsız Değişkenler	β	t	p
Kabullenici Sessizlik	-0.056	-0.798	0.426
Savunmacı Sessizlik	0.002	0.032	0.974
İlişkisel Sessizlik	0.106	2.104	0.036
Geçimlilik/Uyumluluk	0.117	1.853	0.065
Dışa Dönüklük	-0.117	-1.917	0.056
Sorumluluk	0.048	0.857	0.392
Duygusal Tutarsızlık	-0.047	-0.817	0.414
Gelişime Açıklık	-0.084	-1.481	0.139
Olumsuz Değerlik	-0.052	-0.842	0.400
R=0,233; Düzeltilmiş R²=0,033; F=2,515; p=0,008			

Tablo 10: Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları ve Kişilik Alt Boyutlarının Doğal Davranış Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken: Doğal Davranış			
Bağımsız Değişkenler	β	t	p
Kabullenici Sessizlik	-0.010	-0.145	0.885
Savunmacı Sessizlik	-0.155	-2.304	0.022
İlişkisel Sessizlik	0.147	3.000	0.003
Geçimlilik/Uyumluluk	0.197	3.231	0.001
Dışa Dönüklük	-0.090	-1.517	0.130
Sorumluluk	0.024	0.442	0.659
Duygusal Tutarsızlık	-0.034	-0.615	0.539
Gelişime Açıklık	0.015	0.275	0.783
Olumsuz Değerlik	0.021	0.362	0.717
R=0,337; Düzeltilmiş R²=0,094; F=5,653; p=0,000			

Örgütsel sessizlik ve kişilik alt boyutlarının duygusal emek üzerindeki etkilerine bakıldığında ilişkisel sessizlik ($p=0.005$; $p>0.05$) ve dışa dönüklük ($p=0.015$; $p>0.05$) alt boyutlarının anlamlı bir etki içerisinde oldukları tespit edilmiştir (Tablo 7). Tablo 8’de ilgili alt boyutların yüzeysel davranış üzerindeki etkilerine bakıldığında duygusal tutarsızlık alt boyutunun ($p=0.020$; $p>0.05$) anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Tablo 9’da derinlemesine davranış üzerine oluşturulan regresyon modelinde ilişkisel sessizlik ($p=0.036$; $p>0.05$) boyutunun anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Son olarak Tablo 10’da alt boyutların doğal davranış üzerine olan etkisinde savunmacı sessizlik ($p=0.022$; $p>0.05$), ilişkisel sessizlik ($p=0.003$; $p>0.05$) ve geçimlilik/uyumluluk ($p=0.001$; $p>0.05$) boyutlarının pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip oldukları saptanmıştır.

7. Demografik Değişkenler Kapsamında Farklılıklar

Araştırmanın üçüncü hipotezi bağlamında demografik özellikler kapsamında farklılık olup olmadığına yönelik ilk olarak iki bağımsız örneklem olan cinsiyet ve medeni duruma yönelik t-testleri uygulanmıştır (Tablo 11). Bu bağlamda duygusal emek ($t_{404}= .007$; $p<0.05$) boyutunda erkek iş görenlerin duygusal emek davranışı sergileme ortalamasının (Ort.=3.26; S.S= .53) kadın iş görenlerin duygusal emek davranışı sergileme ortalamasından (Ort.=3.10; S.S= .60) yüksek olduğu tespit edilmiştir. Duygusal emek sergileme davranışında yüzeysel davranışın ($t_{404}= .003$; $p<0.05$) istatistiki olarak anlamlı olduğu ve erkeklerin yüzeysel davranış sergileme ortalamasının (Ort.=3.04; S.S=.94) kadınların yüzeysel davranış sergileme ortalamasından (Ort.=2.75; S.S= .99) yüksek olduğu bulgusu elde edilmiştir. Son olarak gelişime açıklık boyutunun ($t_{404}= .000$; $p<0.05$) istatistiki olarak anlamlı olduğu ve erkek iş görenlerin (Ort.=4.11; S.S= .53) kadın iş görenlere (Ort.=3.90; S.S=.51) göre yüksek ortalamada olduğu tespit edilmiştir. Kalan değişkenler için anlamlı

bulgular elde edilememiştir. Elde edilen bulgular neticesinde medeni durum için istatistiki olarak anlamlı bir farklılık elde edilememiştir (Tablo 12).

Tablo 11: Değişkenlerin Cinsiyet Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T-Testi

		Levene Varyans Eşitliği			Ortalamaların Eşitliği için T-Testi		
		F.	Anl.	t	Serb.D.	Anlamlılık	Ort.Fark
Duygusal Emek	Eşit Varyans Varsayımı	2,302	,130	2,691	404	,007	,16212
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			2,782	337,855	,006	,16212
Örgütsel Sessizlik	Eşit Varyans Varsayımı	,228	,633	,223	404	,824	,01231
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			,220	295,648	,826	,01231
Yüzeysel Davranış	Eşit Varyans Varsayımı	1,744	,187	2,948	404	,003	,29761
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			2,995	321,124	,003	,29761
Derinleme. Davranış	Eşit Varyans Varsayımı	,664	,415	,836	404	,404	,08470
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			,843	314,388	,400	,08470
Doğal Davranış	Eşit Varyans Varsayımı	6,207	,013	-,065	404	,948	-,00564
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			-,063	278,049	,950	-,00564
Kabullenici Sessizlik	Eşit Varyans Varsayımı	1,388	,239	,954	404	,340	,08050
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			,948	299,936	,344	,08050
Savunmacı Sessizlik	Eşit Varyans Varsayımı	3,084	,080	,056	404	,955	,00501
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			,054	283,637	,957	,00501
İlişkisel Sessizlik	Eşit Varyans Varsayımı	,753	,386	-,362	404	,718,	-,02970
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			-,351	280,068	,726	-,02970
Geçimlilik/ Uyumluluk	Eşit Varyans Varsayımı	,065	,799	,378	404	,706	,01766
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			,378	307,509	,705	,01766
Dışa Dönüklük	Eşit Varyans Varsayımı	1,807	,180	-,782	404	,434	-,05579
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			-,761	281,353	,447	-,05579
Sorumluluk	Eşit Varyans Varsayımı	,154	,695	-1,106	404	,269	-,07334
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			-1,105	305,691	,270	-,07334
Duygusal Tutarsızlık	Eşit Varyans Varsayımı	,000	,992	-,746	404	,456	-,05305
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			-,747	307,680	,456	-,05304
Gelişime Açıklık	Eşit Varyans Varsayımı	,034	,854	3,791	404	,000	,20519
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			3,752	296,766	,000	,20519
Olumsuz Değerlik	Eşit Varyans Varsayımı	,642	,424	,528	404	,598	,02747
	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			,545	336,912	,586	,02747

Tablo 12: Değişkenlerin Medeni Durum Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T-Testi

		Levene Varyans Eşitliği			Ortalamaların Eşitliği İçin T-Testi		
		F.	Anl.	t	Serb.D.	Anlamlılık	Ort. Far
Duygusal Emek	Eşit Varyans Varsayımı Eşit Olmayan Varyans Varsayımı	2,823	,094	1,539 1,503	404 310,802	,125 ,124	,09195 ,09195
Örgütsel Sessizlik	Eşit Varyans Varsayımı Eşit Olmayan Varyans Varsayımı	0,47	,828	-,307 -,307	404 235,261	,759 ,759	-,01674 -,01674
Yüzeysel Davranış	Eşit Varyans Varsayımı Eşit Olmayan Varyans Varsayımı	,122	,727	,923 ,926	404 340,051	,356 ,355	,09278 ,09278
Derinleme. Davranış	Eşit Varyans Varsayımı Eşit Olmayan Varyans Varsayımı	1,925	,166	1,694 1,660	404 314,175	,091 ,098	,16879 ,16879
Doğal Davranış	Eşit Varyans Varsayımı Eşit Olmayan Varyans Varsayımı	,110	,740	-,141 -,142	404 341,293	,888 ,887	-,01215 -,01215
Kabullenici Sessizlik	Eşit Varyans Varsayımı Eşit Olmayan Varyans Varsayımı	,077	,781	-,148 -,146	404 322,910	,883 ,884	-,01231 -,01231
Savunmacı Sessizlik	Eşit Varyans Varsayımı Eşit Olmayan Varyans Varsayımı	,570	,451	-,059 -,058	404 323,930	,953 ,954	-,00518 -,00518
İlişkisel Sessizlik	Eşit Varyans Varsayımı Eşit Olmayan Varyans Varsayımı	,092	,762	-,426 -,424	404 330,143	,670 ,672	-,03453 -,03453
Geçimlilik/ Uyumluluk	Eşit Varyans Varsayımı Eşit Olmayan Varyans Varsayımı	2,461	,118	-,715 -,705	404 321,553	,475 ,481	-,03293 -,03293
Dışa Dönüklük	Eşit Varyans Varsayımı Eşit Olmayan Varyans Varsayımı	,169	,682	,357 ,357	404 335,278	,721 ,722	,02513 ,02513
Sorumluluk	Eşit Varyans Varsayımı Eşit Olmayan Varyans Varsayımı	,025	,874	-1,199 -1,208	404 345,682	,231 ,228	-,07838 -,07838
Duygusal Tutarsızlık	Eşit Varyans Varsayımı Eşit Olmayan Varyans Varsayımı	,043	,836	-,979 -,974	404 331,756	,328 ,331	-,06862 -,06862
Gelişime Açıklık	Eşit Varyans Varsayımı Eşit Olmayan Varyans Varsayımı	,651	,420	,324 ,330	404 356,525	,746 ,742	,01759 ,01759
Olumsuz Değerlik	Eşit Varyans Varsayımı Eşit Olmayan Varyans Varsayımı	2,046	,153	-,804 -,773	404 293,316	,422 ,440	-,04127 -,04127

Araştırmanın üçüncü hipotezi bağlamında demografik özelliklerin ilgili değişkenler ile istatistiki olarak farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla ikiden fazla grup oluşturan yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem ve kurum kıdemi için ANOVA testi yapılmıştır. İstatistiki olarak fark oluşturan değerlerin kaynağını saptamak amacıyla Tukey testi uygulanmıştır. Yaş gruplandırması “20-25 yaş, 26-30 yaş, 31-35 yaş, 36-40 yaş, 41-45

yaş ve 45 yaş ve üzeri” olarak belirlenmiştir. Yaş değişkeni için yapılan ANOVA testinde doğal davranış ($F_{(5,400)}= 2,381, p<0,05$) ve sorumluluk ($F_{(5,400)}= 2,708, p<0,05$) değişkenlerinin istatistiki olarak farklılaştığı; uygulanan Tukey testi neticesinde 31-35 yaş aralığındaki kabin memurlarının daha yüksek doğal davranış sergileme eğiliminde oldukları ve gene 31-35 yaş aralığındaki kabin memurlarının daha yüksek seviyede sorumluluk sahibi oldukları tespit edilmiştir. Eğitim durumu “*lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora*” olarak kategorize edilmiştir. ANOVA testi neticesinde örgütsel sessizlik ($F_{(4,401)}= 2,743, p<0,05$), kabullenici sessizlik ($F_{(4,401)}= 2,818, p<0,05$) ve olumsuz değerlik ($F_{(4,401)}= 3,725, p<0,05$) değişkenlerinin istatistiki olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Farklılığın kaynağını anlamak amacıyla uygulanan Tukey testi neticesinde örgütsel sessizlik değişkeni için lisans eğitilmişlerin daha yüksek seviyede sessizlik davranışını sergilediği, kabullenici sessizlik değişkeni için yüksek lisans seviyesindeki eğitimli iş görenlerin daha fazla sergileme eğiliminde oldukları ve olumsuz değerlik faktörü için yüksek lisans eğitimli iş görenlerin bu kişilik özelliğini daha yüksek seviyede taşıdıkları elde edilmiştir. Mesleki kıdem (*1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21-25 yıl*) için uygulanan ANOVA testi neticesinde derinlemesine davranış ($F_{(4,401)}= 3,364, p<0,05$), kabullenici sessizlik ($F_{(4,401)}= 3,480, p<0,05$) ve sorumluluk ($F_{(4,401)}= 2,466, p<0,05$) değişkenlerinin istatistiki olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Farklılığı bulmak için uygulanan Tukey neticesinde 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip iş görenlerin daha yüksek seviyede derinlemesine davranış sergiledikleri, 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip iş görenlerin daha çok kabullenici sessizliğe büründükleri ve 11-15 yıl arası mesleki kıdem sahibi iş görenlerin yüksek seviyede sorumluluk sahibi oldukları tespit edilmiştir. Kurum kıdemi (*1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21-25 yıl*) için uygulanan ANOVA testi neticesinde yalnızca derinlemesine davranış ($F_{(4,401)}= 5,604, p<0,05$) için istatistiki fark elde edilmiştir. Uygulanan Tukey testi neticesinde 1-5 yıl arası kurum kıdeme sahip kabin memurlarının derinlemesine davranışa daha yüksek seviyede eğilimli oldukları tespit edilmiştir. Statü değişkeni için ANOVA testi uygulanmış ve anlamlı bir farklılık elde edilememiştir.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, örgütsel sessizlik ve kişilik özelliklerinin duygusal emek üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler faktör analizine tabi tutulmuş, düşük faktör yüküne sahip ifadeler elenerek döndürülmüş faktör matrisinde her bir ölçek boyutları ile gösterilmiştir. Ayrıca ölçeklerde yer alan her bir değişken boyutu güvenilirlik analizine tabi tutularak ölçeklerin geçerliliği sorgulanmış ve geçerli güvenilirlik aralığında oldukları tespit edilerek tablolar yardımıyla gösterilmiştir. Elde edilen bulgular istatistiki olarak analizlere tabi tutularak hipotezler test edilmiş ve şu sonuçlar elde edilmiştir;

Araştırma modelinin birinci hipotezi bağlamında örgütsel sessizlik, kişilik ve duygusal emek değişkenleri ile alt boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz neticesinde doğal davranış (samimi davranış) ile uyumluluk/geçimlilik arasındaki anlamlı ilişki Basım vd. (2013)'nin yaptıkları araştırmada beş faktör kişilik özelliklerinden uyumluluk ve duygusal emek alt boyutlarından samimi davranış arasındaki pozitif ve anlamlı ilişki ile örtüşmüştür. Bunun yanı sıra, gelişime açıklık boyutunun doğal davranış ile olan anlamlı ilişkisi Beğenirbaş (2013)'in araştırmadaki gelişime açıklık ve samimi davranış arasındaki anlamlı ilişki ile örtüşmektedir. Ayrıca dışa dönüklük ve kabullenici sessizlik ile savunmacı arasındaki negatif ve anlamlı ilişki Şimşek ve Aktaş (2014)'in gerçekleştirdikleri araştırmalarındaki kabullenici sessizlik ile savunmacı ve dışa dönüklüğün ters yönlü ve anlamlı ilişkisi ile örtüşmektedir. Ayrıca, uyumluluk ve derinlemesine davranış ile doğal davranış arasındaki anlamlı ilişki Diefendorff vd. (2005) ve Austin vd. (2008)'in ilgili değişkenler arası elde ettikleri pozitif ve anlamlı ilişki ile benzerlik göstermiştir. Değişkenler arasında elde edilen pozitif ve negatif yönlü anlamlı ilişkiler neticesinde H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmanın ikinci hipotezi bağlamında örgütsel sessizliğin duygusal emek üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelenerek anlamlı ve pozitif bir değer elde edilmiştir. Bu sonuca göre, örgütsel sessizliğin hâkim olduğu bir ortamda duygusal emek davranışı sergileme (sahte davranış) eğilimi artış göstermektedir. Bu sonuç, yazın dayanağında elde edilen Grandey (2000)'in kurum içindeki ses ve iletişim unsurlarının duygusal emek davranışı sergileme düzeyi ile ilgili ifadesi ve Holman vd. (2002)'nin duygusal uyumsuzluk ve yönetici desteği ile var olan çift yönlü iletişim beyanları ile örtüşmektedir. İş üzerindeki

özerklik ve dolayısıyla kararların serbestçe dile getirildiği bir kurumda duygular doğal şekilde ifade edilerek duygusal emek kurallarına bağlı kalınmayacaktır. Bunun tersi, konuşmalarına fırsat verilmeyen veya belirli sebeplerle sessizliğe bürünen iş görenler beraberinde kalıplaşmış duygu denetim kurallarını uygulayarak belirlenen standartlar çerçevesinde davranacaklardır. H₂ alt hipotezleri çerçevesinde örgütsel sessizlik ve kişilik alt boyutlarının duygusal emek ve alt boyutları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizleri uygulanmıştır. Analiz neticesinde duygusal tutarsızlık kişilik özelliğinin yüzeysel davranış üzerindeki anlamlı ve pozitif etkisi Kim (2008)'in otel çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasındaki duygusal dengesizliğin yüzeysel davranış üzerindeki pozitif etkisi ile örtüşme göstermiştir. Bunun yanı sıra, uyumluluk özelliğinin duygusal emek üzerinde pozitif bir etkiye sahip olmayışı Yazdani (2013)'nin uyumluluk özelliğine sahip bireylerin daha az duygusal emekle karşı karşıya kalacağı yani bir etkiye sahip olmayışı ile benzerlik göstermiştir. Örneklemin yalnızca kabin memurlarını kapsaması ve havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir işletme ile gerçekleşmesi ilgili boyutların her birinin etki düzeyinin olmamasını açıklamaktadır. Alt hipotezlerde tüm alt boyutların istatistiki olarak anlamlı etkiye sahip olmayışı nedeniyle H₂ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi bağlamında cinsiyete yönelik uygulanan T-Testi neticesinde erkek iş görenlerin kadın iş görenlere oranla daha yüksek seviyede duygusal emek sergileme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Bu örneklem için erkeklerin kadınlara göre daha yoğun seviyede duygusal emek sergilemelerinin örneklemin kendine has özelliklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Ayrıca erkeklerin duygusal emek tiplerinden yüzeysel davranışı kadınlara oranla daha yüksek seviyede sergiledikleri anlaşılmıştır. T-Testi neticesinde medeni duruma göre bir farklılık çıkmaması kabin memurlarının bu örneklem ve bu meslek grubu için çoğunlukla bekâr çalışanlardan oluşmasına bağlanmaktadır. İki den fazla bağımsız gruplar için uygulanan ANOVA testlerinde 31-35 yaş aralığındaki iş görenlerin doğal davranış sergilemeye daha eğilimli oldukları ve gene 31-35 yaş aralığındaki çalışanların diğer yaş gruplarına göre daha sorumluluk sahibi oldukları tespit edilmiştir. Mesleki kıdem için uygulanan ANOVA testinde 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip iş görenlerin daha yüksek seviyede derinlemesine davranış sergiledikleri ve sorumluluk sahibi olmaları beklenen duyguyu hissetmeseler bile çaba sarf ettiklerini göstermektedir. Kurum kıdemi için yapılan test neticesinde 1-5 yıl arası kıdeme sahip iş görenlerin derinlemesine davranışı daha yoğun

sergiledikleri yani beklenen duygusal ifadeleri yerine getirmek için o duyguları hissetme çabasında da oldukları tespit edilmiştir. Son olarak statü için yapılan analizler neticesinde anlamlı bir farklılık elde edilememiştir. Elde edilen bulgular ve her demografik değişkenin istatistiki olarak farklılık teşkil etmemesi sebebiyle H₃ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Araştırma, ilgili değişkenlerin ilişkisine direkt olarak yazında rastlanamaması sebebiyle literatüre katkı sağlaması bağlamında büyük önem arz etmektedir. Araştırma sonuçları beklenen ve yazın dayanakları ile genel olarak örtüşür seviyede olmuştur. İlgili değişkenlerin gelecekte çalışılma durumu göz önüne alınarak havacılık sektöründe yer alan diğer şirketlerin de araştırma alanına dâhil edilmesi, sadece hava kabin memurları değil, yüz yüze iletişimde görevli kara kabin memurlarının ve diğer uçuş ekibinin dâhil edilmesi örneklem çeşitliliği ve araştırmanın zenginleştirilmesi bağlamında fayda sağlayacaktır.

Kaynaklar

- 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.
- Austin, E. J., Dore, T. C. ve O'donovan, K. M. (2008). "Associations of personality and emotional intelligence with display rule perceptions and emotional labour", *Personality and Individual Differences*, 44(3), 679-688.
- Benson, M. J. ve Hogan, R. (2008). "How dark side leadership personality destroys trust and degrades organisational effectiveness." *Organisations and People*, 15(3), 10-18.
- Basım, H. N. ve Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 77-90.
- Basım, H. N., Beğenirbaş, M. ve Can Yalçın, R. (2013). "Effects of teacher personalities on emotional exhaustion: Mediating role of emotional labor", *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13(3), 1488-1496.
- Beğenirbaş, M. ve Yalçın, R.C. (2012), "Öğretmenlerin kişilik özelliklerinin duygusal emek gösterimlerine etkileri." *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1): 47-65.
- Beğenirbaş, M. (2013). "Kişiliğin öğretim stillerine etkisinde duygusal emek ve tükenmişliğin aracılık rolü: Öğretmenler üzerinde bir araştırma", *Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü*, Ankara.
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). "Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice." *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Brotheridge, C. M. ve Grandey, A. A. (2002). "Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "People work"." *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Brotheridge, C. M. ve Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379.
- Bryant, M. ve Wolfram Cox, J. (2004). "Conversion stories as shifting narratives of organizational change." *Journal of Organizational Change Management*, 17(6), 578-592.
- Burger, J. M. (2004). *Personality*: Thomson/Wadsworth.

- Cüceloğlu, D. (1991). *İnsan ve davranışı*. Remzi Bookstore, İstanbul.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği: Neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?*. Detay Yayıncılık.
- Çetinkaya, Ö. ve A. G. A. M. Alparslan (2011). "Duygusal zekânın iletişim becerileri üzerine etkisi: Üniversite öğrencileri üzerinde bir araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 16(1).
- Çolak, H. E. (2015). Örgütsel sessizlik. *NE Özler İçinde, Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, 363-396.
- Demirci, M. K., Özler, D. E. ve Girgin, B. (2007). "Beş faktör kişilik mmodelinin işyerinde duygusal tacize (Mobbing) etkileri: Hastane işletmelerinde bir uygulama" *Journal of Azerbaijani Studies*, Vol. 10 No. 3-4 13-39.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H. ve Gosserand, R. H. (2005). "The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies." *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.
- Durgut, M. ve Kahya, C. (2015). "Duygusal emek ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Kamu iç denetçileri üzerinde örnek bir uygulama." *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 348-364.
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs." *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Eroğlu, F. (2007). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta.
- Gençöz, T. ve Öncül, Ö. (2012). "Examination of personality characteristics in a Turkish sample: Development of basic personality traits inventory." *The Journal of General Psychology*, 139(3), 194-216.
- Grandey, A. A. (2000). "Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor." *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95.
- Gürbüz, S. Ve Şahin, F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. 4.Bs. Seçkin Yayıncılık. Ankara.
- Gürsoy, D., Boylu, Y. ve Avci, U. (2011). "Identifying the complex relationships among emotional labor and its correlates." *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 783-794.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25). Harvard University Press.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart. commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hodgetts, R. M. (1999). "Yönetim teori, süreç ve uygulama" (C. Çetin & E. C. Mutlu, Trans. 5 ed.). İstanbul: Der Yayınları.
- Holman, D. Chissick, C. ve Totterdell, P. (2002). "The effects of performance monitoring on emotional labor and well-being in call centers." *Motivation and Emotion*, 26(1), 57-81.
- Kim, H. J. (2008). "Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects on burnout." *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 151-161.
- Kruml, S. M. ve Geddes, D. (2000). "Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of hochschild's work", *Management Communication Quarterly*, 14(1), 8-49.
- Kunda, G. ve Van Maanen, J. (1999). "Changing scripts at work: Managers and professionals." *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 64-80.
- Luthans, F. ve Kreitner, R. (1985). *Organizational behavior modification and beyond: An Operant and Social Learning Approach*. Glenview, Ill: Scott, Foresman.
- MacKinnon, D. W. (1944). *The Structure of personality*.

- Mastracci, S. H., Newman, M. A., ve Guy, M. E. (2006). "Appraising emotion work: Determining whether emotional labor is valued in government jobs." *The American Review of Public Administration*, 36(2), 123-138.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., ve Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morris, J. A. ve Feldman, D. C. (1996). "The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor." *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world." *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Neuman, G. A. ve Wright, J. (1999). "Team effectiveness: Beyond skills and cognitive ability." *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 376.
- Orzechowicz, D. (2008). "Privileged emotion managers: The case of actors." *Social Psychology Quarterly*, 71(2), 143-156.
- Ödemiş, S. (2011). "Beş faktör kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerine etkileri", (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pinder, C. C., ve Harlos, K. P. (2001). "Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice." In *Research in Personnel and Human Resources Management* (Pp. 331-369). Emerald Group Publishing Limited.
- Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). "Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace." *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Somer, O., Korkmaz, M. ve Tatar, A. (2011). "Kuramdan uygulamaya beş faktör kişilik modeli ve beş faktör kişilik envanteri:(5FKE)", *Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi*.
- Steinberg, R. J. ve Figart, D. M. (1999). "Emotional labor since: The managed heart." *The Annals of The American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 8-26.
- Şenol, S. ve Aktaş, H. (2017). "Algılanan örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik tutumlarına etkisi: İstanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletme çalışanları üzerinde araştırma." *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, 833-850.
- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2014). "Örgütsel sessizlik ile kişilik ve yaşam doyumu etkileşimi: Kamu sektöründe bir araştırma." *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 121-136.
- Tan, H. H., Foo, M. D., Chong, C. L. ve Ng, R. (2003). "Situational and dispositional predictors of displays of positive emotions." *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(8), 961-978.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim:(Örgütsel adaletin rolü)*. Beta Basım Yayım. 2011.
- Tracy, S. J. ve Tracy, K. (1998). *Emotion labor at 911: A Case Study and Theoretical Critique*.
- Wharton, A. S. (1999). "The psychosocial consequences of emotional labor." *The Annals of The American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 158-176.
- Wharton, A. S. (2009). "The sociology of emotional labor." *Annual Review of Sociology*, 35, 147-165.
- Yazdani, N. (2013). "Emotional labor and big five personality model", In *3rd International Conference on Business Management by School of Business and Economics, University of Management and Technology*, Lahore, Pakistan.
- Yeni, Z. (2015). "Beş faktör kişilik özellikleri ile duygusal emek arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma." *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*.

Sağlık Çalışanlarının Algıladığı Yönetici Desteğinin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi: Bir Kamu ve Bir Özel Hastane Örneği¹

Nihan KORKUT²

Güney ÇETİN GÜRKAN³

Özet

Bu çalışmanın amacı, "Sağlık kurumlarının başarısında, yöneticinin sağlık çalışanına verdiği destek, sağlık çalışanından beklenen duygusal emek davranışını sergilemede ne kadar etkilidir?" sorusuna cevap aramak üzere, algılanan yönetici desteğinin duygusal emek üzerine etkisini, kamu sağlık kurumları ile özel sağlık kurumları arasında karşılaştırarak ortaya koymaktır. Araştırmanın örneklem grubu Trakya Bölgesi'ndeki bir ilde 150 kamu, 150 özel hastanede tesadüfi seçilen sağlık çalışanlarıdır. Hipotezlerin testinde, 8 maddelik algılanan yönetici desteği ölçeği ve üç alt boyutlu 13 maddelik duygusal emek ölçeği ile ulaşılan anket formları verilerine uygulanan istatistiksel analizlerle her iki sağlık sektöründe de yönetici desteğinin duygusal emek üzerinde kısmi etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu etkiler; her iki kurumda da yönetici desteğinin derinlemesine davranış boyutunda etkisi iken ayrıca özel sağlık sektöründe derinlemesine davranış yanında samimi davranış boyutundaki etkisidir. Mesleki ve demografik özelliklerde ise isteyerek meslek seçmede hem kamu hem özel sağlık kurumunda yönetici desteği algısı farklılaşmaktadır. Ayrıca kamu kurumunda cinsiyetin yönetici desteği algısını ve samimi davranışı farklılaştırdığı, özel sağlık sektöründe de çocuk sahibi olmanın yüzeysel davranışı, nöbet tutmanın ise derinlemesine davranışı farklılaştırdığı bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Yönetici Desteği, Duygusal Emek, Duygusal Emek Boyutları, Sağlık Çalışanları, Kamu Hastanesi, Özel Hastane

The Effect of Perceived Supervisor Support by Health Care Professionals on Emotional Labor: A Comparative Study of A Public and A Private Hospital

Abstract

The purpose of the present paper is to set forth the effect of perceived supervisor support on emotional labor through comparing public and private medical institutions, in order to seek the answer to the question "To what extent is the support given by the supervisor to healthcare professional effective on the healthcare professional manifesting the expected emotional labor behavior?". The sample group of the study consists of a total of 300 randomly selected healthcare professionals, 150 from a public health institution and 150 from a private health institution in a province in Thrace Region. In the testing of the hypotheses, by implementing statistical analyses on the data obtained from an 8-item 'perceived supervisor support' scale and an 13-item, 3-subdimension 'emotional labor scale' it was determined supervisor support has partial effect on emotional labor for healthcare professionals working in both public and private health institutions. While in both health institutions these effects cover the effect of supervisor support within the in-depth behavior dimension, in private health sector the effects also cover those within the intimate behavior dimension. In terms of occupational and demographic characteristics, on the other hand, supervisor support perception differentiates both in public and private health institutions. In terms of occupational and demographic characteristics, on the other hand, supervisor support perception differentiates in choosing occupation in both public and private health institutions. It has been further determined that while gender differentiates supervisor support perception and intimate behavior in public health institutions, in private health institutions having a child differentiates superficial behavior and holding watch differentiates in-depth behavior.

Keywords: Supervisor Support, Emotional Labor, Emotional Labor Dimensions, Healthcare Professionals, Public Hospitals, Private Hospitals

¹ Bu çalışma, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi ABD'nde yüksek lisans tezi olarak yürütülmüştür.

² Havsa Toplum Sağlığı Merkezi, nihan.korkut@saglik.gov.tr.

³ Doç. Dr. Trakya Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, cguney@trakya.edu.tr, 05324184876, <https://orcid.org/0000-0002-1964-6966>

Giriş

Sağlık hizmetleri, ülkelerin gelişmişlik seviyelerini gösteren bir alan olduğu için önemi göz ardı edilemez ve yönetimi zor bir alandır. Yönetiminin zorluğu, önceliği insan hayatı olan fakat bazılarının aynı zamanda kar amacı güden örgütler olmaları vesilesiyle çeşitli alanlarda yenilikler ve sürekli gelişmenin gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. 24 saat kesintisiz hizmet sunarken insan hayatının risklere açık olması sorumluluğu, bazı hataların telafisinin olmaması baskısı ağır stresli ortamlar yaratmakta, böyle bir ortamda farklı meslek gruplarının eş zamanlı takım çalışmasının koordine edilmesi de yönetimi güçleştirmektedir. İhtiyaçları belirlemede doğru değerlendirmeler yapabilen, iyi çözümler üretebilen eğitilmiş, deneyimli yöneticilere olan gereklilik “yönetici desteği” kavramını ortaya çıkarmıştır. Yöneticinin destekleyici faaliyetleri sağlık çalışanlarını motive ederek verimini yükseltmekte böylece kurumu kaliteli hizmete ve finansal başarıya taşımaktadır. Sağlık çalışanının fiziksel ve zihinsel emeğinin yanında duygusal emeğine de ihtiyaç vardır. Sağlık çalışanının hasta ve yakınlarına uygun davranışlar göstermesi için duygularını yönetme yeteneğine sahip olması “duygusal emek” kavramını ortaya çıkarmıştır. Günümüzde örgütler, çalışanın duygularını üretim girdisi olarak çalışandan satın almaktadır.

Bu çalışmanın amacı, sağlık kurumları yöneticisinin sağlık çalışanına vereceği desteğin, sağlık çalışanından beklenen duygusal emek davranışını sergilemede ne kadar etkili olduğunu kamu sağlık kurumları ile özel sağlık kurumlarında karşılaştırmaktır. Çalışmanın temel önermesi “Algılanan yönetici desteğinin duygusal emek üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” şeklindedir. Bu bağlamda sağlık sektörü özelinde bu ilişki araştırılmıştır.

1. Algılanan Yönetici Desteği Kavramı

Günümüz iş dünyasında çalışanın eğitim seviyesinin yükselmesi çalışanın beklentilerini de yükseltmektedir. Akademik çevreler ve örgütler bu beklentileri iyi tahmin etmek ve karşılayabilmek için sürekli çalışmaktadır. Çalışan kendisini örgütün bir parçası olarak gördüğünde verimliliği yükselmektedir. Bunu sağlayabilmek için örgütün üzerine düşen görevleri belirleme “algılanan örgütsel destek” kavramının temelidir. Kavramla ilgili ilk çalışma Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, ve Rhoades (2002) tarafından yapılmıştır. Çalışmalarında sosyo-duygusal ihtiyaçların iş performansını etkilediğini, bu nedenle örgütün yetenekli çalışanları doğru belirlemede, onların saygınlık ve ait olma ihtiyaçlarının karşılanmasında, iş ve özel hayatlarındaki sıkıntılı zamanlarında

somut desteklerle örgüte güvenmeleri sağlamasında, sosyal onay ihtiyaçlarının karşılanmasında ve kişisel başarı için gerekli kaynakları zamanında sunmasında gösterdiği gönüllüğü önemli olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanın örgütün sadece kendi hedefleri için değil çalışanın huzuru içinde çalıştığını görme derecesi olan örgütsel destek; bireysel faktörler, iş yapısı kaynaklı faktörler ve örgütsel-yönetimsel faktörler olarak üçe ayrılmaktadır. Algılanan yönetici desteği, örgütsel ve yönetimsel faktörler içinde yer alan bir kavramdır. Yönetici desteği algılanan örgütsel desteğin bir faktörüdür (Eisenberger vd., 2002; Aselage ve Eisenberger, 2003).

Yöneticinin düzenli iletişimde olduğu çalışanlarına inanması, saygı çerçevesinde onlara değer vermesi, onlarla ilgilenmesi olarak bir sosyal danışmanlık faaliyeti (Kirmeyer ve Dougherty, 1988, s.125) olan yönetici desteğinde, yönetici çalışanlara bilgiyi kullanmada yol göstermekte, rol belirsizlikleri ve çatışmaları azaltmakta, olumlu duygusal yaklaşımlar ile uygun araçlar sunmaktadır (Çalışkan, 2015, s.238).

2.Duygusal Emek

Toplumlarda ve örgütlerde yaşanan değişimler karşısında, bireyler duygularını yöneterek kendileri koruyabilmişlerdir. Örgütlerde yönetici ve müşteri ile ilişkilerde gerçek duyguların gizlenerek örgütün beklediği davranışların sergilenmesinde çalışanların duygusal ifadelerini ya da içsel hislerini değiştirmek suretiyle sarf ettikleri çaba “duygusal emek” olarak adlandırılmıştır (Eroğlu, 2014, s.148). Duygusal emek kavramı ile ilgili ilk çalışma “The Managed Heart” adlı eseri ile Hoshschild(1983) tarafından yapılmıştır. Hizmet sektöründe etkin olan duygusal emekte soyut ve kişiye özel olan duygu örgütler tarafından ekonomik değere dönüştürülmektedir. Çalışanın yüz ifadesini, vücut dilini, ses tonunu, empati yeteneğini örgüt istekleri doğrultusunda kullanma yeteneği adı konmamış görevi olarak iş dünyasında yerini almıştır (Basım ve Begenirbaş, 2012, s.77-78).

Hoshschild (1983) kavramı açıklarken kendi yaklaşımını ortaya koymuş, duygusal emeğin duyguyu gizleyerek dış görünümü düzenleme olan yüzeysel davranış ve gerektiğinde hissedilecek duyguyu uyandırma çabasını içeren derinlemesine davranış boyutları olduğunu ileri sürmüştür. 1993 yılında ise Ashforth ve Humprey duygunun değil davranışın yönetildiğini savunmuş, bir çocuğa bir hemşirenin davranışında özel bir duygu çalışmasına ihtiyacı olmadığını örnek göstererek üçüncü bir boyut olan samimi davranışı kavrama eklemiştir (Ashforth ve Humprey, 1993, s.94). Morris ve Feldman (1996, s.987-989)

yaklaşımlarında duygusal ifadelerin düzenlenmesinde dışsal baskı ya da yardımların olabileceğini, ayrıca çalışanın duygusal emeğin her boyutunda bir çabası mutlaka olacağını ve kişiye özel duygunun hizmet sektöründe ticarileştiğini, duyguların da zaman ve niteliğine göre standartları ve kuralları olduğunu vurgulamışlardır. Grandey (2000, s.98) yaklaşımında geniş kapsamlı bir model oluşturmuş, yüzeysel ve derinlemesine davranışı kabul etmiş ve tükenmişliğe vurgu yaparak duygu düzenlemenin bireysel ve örgütsel etkenlerini kavrama eklemiştir.

Duygusal emeğin iş tatmini, tükenmişlik, işte kalma, işten ayrılma, işgücü devir hızı, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven, verimlilik, stres, sinizm, iş-aile çatışması, performans, psikolojik rahatlık ya da rahatsızlıkla ilgili olarak olumlu ve olumsuz yönleri çok geniş alanda araştırılmaktadır (Keleş ve Tuna, 2016; Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012; Begenirbaş ve Meydan, 2012; Çelik ve Turunç, 2011; Çelik ve Topsakal, 2016; Demircan ve Turunç, 2017; Ertürk, Kara ve Güneş, 2016; Gülova, B. T. Palamutçuoğlu ve A. T. Palamutçuoğlu, 2013; Güzel, Gök ve İşler, 2013; Karimi, Leggat, Donohue, Farrell ve Couper, 2013; Mikolajczak, Menil ve Luminet, 2007; Otluoğlu, 2014; Yang ve Chang, 2008).

2.1. Yüzeysel Davranış

Duygusal emek kavramını ilk ortaya atan Hoschschild uçuş görevlileri ile ilgili izlenimleri aktardığı “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling (Yönetilen Kalp: İnsan duygularının Ticarileşmesi)” adlı eserinde çalışanın duygularını pazarlayıp satmasının kapitalizmdeki yerine değinmiştir (Güzel vd.,2013, s.108-109).Çalışanın iki profesyonel oyunculuk tekniği kullandığını, bu tekniklerin yüzeysel ve derinlemesine davranış olduğunu belirtmiştir: Yüzeysel davranışta sürekli gizlenen duygular ile sergilenen davranışlar çelişkisinin belli bir dönemden sonra çalışanları strese soktuğunu, depresyon, alkolizm, uyuşturucu sorunları ile tükenmişliğe yol açtığını vurgulamıştır (Hoschschild 1983, s.328-334).

Yüzeysel davranış çalışanın kötü bir ruh halinde bile müşterisine gülümsemesi gibi duygusal ifadesini değiştirmesi ya da kontrol etmesi ile ilgilidir (Brotheridge ve Grandey, 2001, s.22).Yüzeysel davranış sergileyen çalışanın karşısındaki kişi tarafından samimiyetsiz bulunarak tepki almamaya dikkat etmesi gerekir. Çünkü bu durum örgüte ve kendisine karşı olumsuz algı yaratacaktır (Uzuntarla, 2015, s.50).

2.2. Derinlemesine Davranış

Derinlemesine davranış içsel duyguları düzenleme becerisidir. Çalışanın yaşamaya çabaladığı duygu ile sergilediği davranışların örtüşmesi sonucu karşı taraf memnun edilmekte, hizmet kalitesinde ve finansal kazançta örgütsel fayda sağlanmaktadır (Kogovsek M. ve Kogovsek M., 2014, s.118).Hoschschild (1983) bu yaklaşıma hostesin kaygılı yolculara karşı empati kurarak öfkesini acıma duygusu ile bastırmasını örnek vermiştir (akt. Çoban, 2017, s.46-47).

2.3. Samimi Davranış

Duygusal emekte yüzeysel ve derinlemesine davranış dışında istenilen duyguyu göstermeye çalışmaya gerek olmadan duygunun doğal olarak ortaya çıkması durumu da söz konusudur. Duygu herhangi bir çaba harcamadan hissedilmektedir. Bu görüşü desteklemek üzere yaralı bir çocuğa karşı görevini yapan hemşirenin duyguları örnek verilmektedir (Asforth ve Humprey, 1993, s.4) Samimi davranışta hiç emek harcanmaması değil, yüzeysel ve derinlemesine davranıştan daha düşük seviyede duygusal emek harcanması söz konusudur (Uzuntarla, 2018, s.52). Hoshschild (1983),samimi davranışı bir alt boyut değil, derinlemesine davranışın pasif yönü olduğunu iddia etmektedir (akt. Aslan, 2018, s.37).

3. Yönetici Desteği ve Duygusal Emek İlişkisi

Duygusal işçiler olan çalışanların “duygu denetimcileri” yöneticilerdir (Yalçın, 2012, s.6). Yönetici mesleki rolleri dışında duygusal yönetim de yapabilmelidir. Aksi halde çalışanı anlayamaması, ihtiyaçları karşılayamaması, psikolojik baskılar kurma, yetersiz ödüllendirme, çalışanlarda takım ruhunu oluşturamama, çalışanlarda güvensizlik yaratma gibi hatalara yol açar. Yönetici duygu yönetimi ve etkili iletişim için periyodik seminerler ve rehberlik desteği almalı, beyin fırtınası, proje çalışmaları, sosyal drama tekniklerini etkin kullanabilmelidir (Töremen ve Çankaya, 2008, s.40-46).

Duygusal emek davranışları yöneticinin destekleyici, motive edici yaklaşımı ile ortaya çıkmaktadır. Yöneticinin olumlu ruh hali çalışana işini sevdirmekte, örgütü müşteri memnuniyetinde başarılı kılmaktadır. Yönetici desteği arttıkça derinlemesine ve samimi davranış artmakta, çalışanlar duygusal çelişkilere kapılmadan iş-aile hayatını dengeleyebilmektedir. (Demircan ve Turunç, 2017, s.57-59).

Sağlık kurumlarında duygusal emeğin önemi ile ilgili yönetici ve çalışanlara eğitimler verilmeli, çalışma hayatında duyguların önemi iyi anlatılmalı, böylece yüzeysel davranışın olumsuz etkileri azaltılmalıdır. Özellikle yöneticilerin çalışanların motivasyonu ve duygusal dünyaları ile ilgilenmeleri öğretilmeli, kurumun başarısı için bu yeteneğe sahip yöneticiler görevlendirilmelidir (Acaray ve Günsel, 2017, s.94-95).

Yöneticiler yüksek duyu düzenleme becerisine sahip çalışanları işe almaya, samimi ve derinlemesine davranış sergilenmesini arttırmaya, yüzeysel davranışı azaltmaya çalışmalıdır (Mupani, 2016, s.57). Yöneticinin bu alanda en büyük aracı adil davranma stratejisidir. Yönetici desteği eksikliği yüzeysel davranış ve olumsuz sonuçları ile sonuçlanacaktır (Kogovsek M. ve Kogovsek M., 2014, s.124). Duygusal emek için çalışanın işine özen göstermesi gereklidir. Bu özeni göstermesi için yönetici çalışana yaptığı işin anlamını, insanların ihtiyaçlarını giderebilmenin olumlu etkilerini, bu yönde kurulacak iletişimi göstermeli, çalışana eğitmelidir. Yönetici çalışanın değer verilmek ve faydalı olmak istediğini bilmelidir (Templar, 2017, s.22-23).

Duygusal zekası güçlü yönetici hem kendi duygularını hem çalışanın duygularını yönetebilecektir. Böylece insan kaynağını etkin kullanarak örgütü ileriye taşıyabilecektir. Yönetici çalışana empati ve anlayışla yaklaştığında çalışanda hasta ve yakınlarına empati ve anlayışla yaklaşabilecektir. Ödüllendirme tekniğini doğru kullanan ve iyi dinleyerek çözüm üretebilen yönetici, çalışanın samimi ve derinlemesine davranış göstermesini sağlamaktadır (Akbıyık, 2013, s.140-141).

Yönetici desteği ile çalışan rahat hissetmekte ve samimi davranmaktadır. Yaşadığı olumsuzlukları yöneticisi ile paylaşabilen çalışanın yüzeysel davranış kaynaklı duygusal çelişkinin ve işten ayrılma eğiliminin azaldığı bulunmuştur. Yönetici desteği işe bağlılığı arttırmaktadır (Öz,2007, s.31-53). Ayrıca derinlemesine davranışı arttırarak duyguları gizlemede etkili olmaktadır. Çalışan zihnindeki endişelerini bastırabilmekte, önceliğini çalışma temposuna vermektedir. Böylece yönetici desteği duygusal emek düzeyini ve etkinliğini arttırmakta, çalışanın işine ve duygusal emeğine odaklanmasını sağlamaktadır (Çinkılıç, 2016, s.69-70)

Yönetici desteği ve duygusal emek üzerine çeşitli araştırmalar yürütülmüştür. Öğretmenler üzerine yapılan bir çalışmada, öğretmenlerin yönetsel destek algıları ile psikolojik iyi oluş düzeylerinin yüksek, duygusal emeklerinin ise orta düzeyde olduğu

bulunmuştur. Yönetmel desteğın duygusal emek üzerinde bir etkisi olmadığı, psikolojik iyi oluşun ise duygusal emeği düşük düzeyde etkilediği belirtilmiştir (Ertürk vd., 2016, s.1731). Bir üniversitede öğrenci işleri personeli ile yapılan çalışmada, duygusal emek ve işe bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ve yönetici desteğinin bu ilişkide olumlu etkisi olduğu (Gülova vd.,2013), İstanbul'daki beş yıldızlı otel çalışanları ile yapılan başka bir çalışmada liderlik davranışının duygusal emek ve yenilikçi iklimde etkisinde sosyal sermayenin tam aracılık rolü, entelektüel sermayenin kısmi aracılık etkisi olduğu (Bayhan, 2018), İzmir'de yerel yönetim çalışanları ile yapılan bir çalışmada lider desteğinin duygusal emek üzerinde ara değişken olduğu, lider desteğinin duygusal emek genel düzeyini arttırdığı (Çinkılıç, 2016, s.69), Tarsus'ta eğitimciler ile yapılan bir çalışmada lider desteğinin duygusal emeği etkilemediği bulunmuştur (Demircan ve Turunç, 2017, s.83). Yönetici desteği gören çalışanların kurumdan ayrılma niyetinin azaldığı, işe bağlılıklarının arttığı ve destek sayesinde yüzeysel rol davranışlarının zarar vermediği, yarar sağladığı bulunmuştur (Öz, 2007, s.53-66). Yöneticisinden destek gören çalışan olumsuz davranışlarını bastırarak işe bağlılığını yükseltmekte işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Garip,2013, s.28). İsrail'de turizm işletmeleri çalışanları ile yapılan bir çalışmada yöneticilerin çalışanlar ile empati kuramazsa yüzeysel davranışın ortaya çıkacağını, bundan kaçınmak için çalışanların yetkinliğini ve motivasyonlarını olumlu yönde etkileyecek ortamlar tasarlanmasını, otokratik ve baskıcı yönetimlerin derinlemesine davranışı engellediğini, yöneticilerin esneklik, duyarlılık ve çalışanlara karşı duygularını yönetebilme konulu eğitimlerle geliştirilmeleri gerektiği vurgulanmıştır (Shani,Uriely, Reichel ve Ginsburg,2014, s.155-156).

Alanyazında yöneticilerin çalışanlarına yansıttıkları desteğın duygusal emek gösterimleri üzerinde etkili olabileceğine dair araştırmalar incelendiğinde, bu iki değişken ve olası alt boyutlarının ilişkisi varsayımından hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

1.H1: Algılanan yönetici desteğinin duygusal emek gösterilmesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

4. Araştırma

4.1 Metodoloji

Alanyazın incelemesinde "Sağlık kurumlarının başarısında, yöneticinin sağlık çalışanına verdiği destek, sağlık çalışanından beklenen duygusal emek davranışını

sergilemede ne kadar etkilidir?” sorusuna cevap aramak üzere, algılanan yönetici desteğinin duygusal emek üzerine etkisini, sağlık kurumlarında araştırılmasına ve kamu sağlık kurumları ile özel sağlık kurumlarında karşılaştırma araştırmasına rastlanmamıştır. Çalışmanın amacı bu eksikliği gidermek, değişkenler arasındaki etkileşimin boyutunu ortaya koymak ve ileride yapılacak farklı çalışmalara veri kaynağı olmasını sağlamaktır.

Araştırma Marmara Bölgesi Avrupa yakası sınırları içinde bir ilde 460 yatak kapasiteli büyük bir kamu hastanesi çalışanları ve yine aynı ilde 48 yatak kapasiteli bir özel hastane çalışanları ile yapılmıştır. Kamu hastanesi personel sayısı 807, özel hastane personel sayısı 191 kişidir. Araştırmada, her iki hastaneden 150’şer çalışana anket uygulanmıştır. Çalışmanın tek bir ilde yapılması, sterilizasyon önlemleri nedeniyle her servise ulaşılamaması gibi olumsuzluklar sonuçların tüm sağlık kurumlarına genelleştirilmesinde kısıtlar oluşturmaktadır.

Anket formu 5’li Likert tipi olup, yönetici desteği ölçeği Eisenberger tarafından geliştirilmiş ölçeğin ilk 8 maddesi (Garip, 2013, s.45) ve duygusal emek ölçeği Basım ve Begenirbaş’ın (2012, s.82) uyarlama çalışmasında hazırladığı ilk 6 maddenin yüzeysel davranışı, sonraki 4 maddenin derinlemesine davranışı ve son 3 maddenin samimi duyguları ölçtüğü 13 maddelik ölçektir.

Anket verileri SPSS Statistics 23 istatistik paket programında analiz edilmiştir. Araştırmanın ölçekleri normal dağılımlarına uygunluk açısından incelenmiş, normal dağılıma uygun olmadıkları görüldükten sonra belirli analizlerin parametrik olmayan versiyonları kullanılmıştır. Faktör analizi, Mann-Whitney U Testi, Kruskal-Wallis H Testi, Spearman Korelasyon Analizi ve Regresyon analizi ile veriler değerlendirilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır.

4.2. Katılımcıların Mesleki ve Demografik Özellikleri

Katılımcıların mesleki ve demografik özellik dağılımlarında; kamu hastanesinde çalışanlarda %54 oranı ile kadın çalışanın fazla olduğu, %70,7’sinin evli ve bunların %64’ünün çocuk sahibi olduğu, en yüksek yaş ortalamasının % 32 ile 43 yaş ve üzeri olduğu, %42 oranı ile lisans mezunlarının çok olduğu, %78,7’sinin mesleği isteyerek seçtiklerini, %68,7’sinin nöbet tuttuğunu ve hem gece hem gündüz karma sistemde çalışanların %66 oranında olduğu görülmüştür.

Özel hastanede çalışanlardaise%74,7 oranı ile yine kadın çalışanın fazla olduğu, %68,7'sinin evli ve bunların %56,7'sinin çocuk sahibi olduğunu, en yüksek yaş ortalamasının % 42,7 ile 28 yaş ve altı olduğu, % 45,3 oranı ile lise mezunlarının çok olduğu, % 87,3'ünün mesleği isteyerek seçtikleri, % 67,3'ünün nöbet tutmadığı, % 56,7'sinin gündüz çalıştığı, % 69,3'ünün günde 45 ve altı sayıda hasta baktığı ve kurumda çalışma yılının en fazla % 56,7 oranı ile 5-12 yıl arası çalışanlar olduğu görülmüştür.

İki sektörün sağlık çalışanlarının demografik karşılaştırmasında; ortak alanlar olarak kadınların daha fazla istihdam edildiği, evli ve çocuklu çalışan sayısının fazla olduğu araştırma yapılan hastanelerde çalışma yılı 5-12 arası olan çalışanların diğer gruplardan yüksek ve 4 yıl ve altı olan çalışanların eşit olduğu görülmektedir.

Farklı oldukları noktalar daha fazla olarak; öncelikle kadın istihdamı kamu sektöründe yarıdan biraz fazla iken özel sektörde daha fazla olarak dörtte üçü oranındadır. Çalışanların yaş dağılımlarında ise, kamu sektöründe 43 yaş üzeri fazla, özel sektörde 28 yaş altı fazladır. Nöbet sistemi farklılığında ise kamu hastanesinde çalışanların %68,7'si nöbet tutarken özel hastanede çalışanların %32,7'si nöbet tutmaktadır. İki sağlık sektörü arasındaki araştırmanın demografik özelliklerdeki son farklılığı, mesai durumu ile ilgilidir. Kamu hastanesinin % 66'sı hem gece hem gündüz olan karma bir sistemde çalışırken, özel hastanede sürekli gündüz çalışanların oranı %56,7 ile en yüksek grubu oluşturmaktadır.

4.3. Bulgular

Sağlık sektörünün iki kurumunun anket cevapları ortalamalar olarak değerlendirildiğinde; duygusal emek boyutlarının yüzeysel davranış ve samimi davranış alt boyutlarının yakın değerlerde olduğunu, derinlemesine davranışın alt boyutunun ise özel hastane çalışanlarında biraz daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Özel sağlık kurumu çalışanlarınca algılanan yönetici desteğinin de kamu sağlık kurumu çalışanlarının algıladığı yönetici desteğinden yüksek olduğu ortaya konmuştur.

Tablo 1. Sağlık Çalışanlarına Ait Değişkenlerin Karşılaştırmalı Tanımlayıcı İstatistikleri

			Kamu Hastanesi		Özel Hastane	
N	Min	Max	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama	Std. Sapma

Yüzeysel Davranış	150	1.00	5.00	2.2078	0.99644	2.3633	1.09709
Derinlemesine Davranış	150	1.00	5.00	3.0550	1.17434	3.4000	1.22577
Samimi Davranış	150	1.00	5.00	4.1067	0.89269	4.2644	0.82404
Yönetici Desteği	150	1.00	5.00	2.5750	1.05133	3.3950	1.02200

Araştırmada kullanılan yönetici desteği ve duygusal emek sorularına ilişkin güvenilirlik sonuçları Tablo 2 'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Değişkenlere Ait Sorulara İlişkin Güvenirlik Analiz Sonuçları

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha	
		KAMU	ÖZEL
Yönetici Desteği	8	0,921	0,930
Duygusal Emek	13	0,774	0,812
Yüzeysel Davranış	6	0,863	0,875
Derinlemesine Davranış	4	0,879	0,928
Samimi Davranış	3	0,850	0,851

Her iki sektörde de yapılan araştırmada faydalanılan Algılanan Yönetici Desteği ve Duygusal Emek ölçeklerinin Cronbach's Alpha katsayı değerlerinin 0,5 değerinden büyük bulunması üzerine kullanılan ölçeklerin ve alt boyutlarının güvenilir olduğu söylemek mümkündür.

Faktör analizinde kamu hastanesi sonuçlarına göre yönetici desteğindeki 8 madde 0,883 ile 0,704 ve duygusal emekteki 13 madde 0,892 ile 0,677 arasında değer almıştır. Özel hastanede ise yönetici desteğindeki 8 madde 0,870 ile 0,719 ve duygusal emekteki 13 madde 0,926 ile 0,647 arasında değer almıştır. Değişkenlerin faktör analizi sonucunda hem kamu hem de özel hastanede orjinaline uygun dağılım gösterdiği, hiçbir maddenin atılmadığı ve farklı bir boyuta kaymadığı görülmüştür. Bu aşamada duygusal emek ölçeği alanyazına uygun dağılım gösterdiğinden 1H₁ anahipotezine ait alt hipotezler çalışmaya eklenmiştir:

1.H1a: Algılanan yönetici desteğinin yüzeysel davranış gösterme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

1.H1b: Algılanan yönetici desteğinin derinlemesine davranış gösterme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

1.H1c: Algılanan yönetici desteğinin samimi davranış gösterme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Katılımcıların cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma, nöbet tutma, meslek seçimi tercihinde yönetici desteği ve duygusal emek alt boyutlarına etkisini değerlendirmek amacıyla Mann Whitney U Testi uygulanmış ve değerler $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde incelenmiştir.

İki kurum arasında farklılık görülen noktalarına bakıldığında; Kamu hastanesi çalışanlarında; cinsiyet farklılığının yönetici desteği algısında 0,028 değeri ve duygusal emeğin samimi davranış alt boyutunda 0,033 değeri, mesleğin istenerek seçilmesi özelliğinin yönetici desteği algısında 0,036 değeri 0,05 değerinin altında olması nedeniyle anlamlı bir farklılık göstermiştir. Özel hastane çalışanlarında ise; çocuk sahibi olma özelliğinin duygusal emeğin yüzeysel davranış alt boyutunda 0,003 değeri, nöbet tutma özelliğinin duygusal emek derinlemesine davranış alt boyutunda 0,011 değeri ve mesleğin istenerek seçilmesi özelliğinin yönetici desteği algısında 0,004 değeri 0,05 değerinin altında olması nedeniyle anlamlı bir farklılık göstermiştir.

İki kurum çalışanlarının ortak noktalarına bakıldığında ise; cinsiyet özelliğinin, duygusal emek alt boyutları yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış, medeni durum özelliğinin, yönetici desteği algısı ve duygusal emek alt boyutlarında, çocuk sahibi olma özelliğinin, yönetici desteği algısı ve duygusal emekte derinlemesine davranış ve samimi davranış alt boyutunda, nöbet tutma özelliğinin, yönetici desteği algısı ve duygusal emekte yüzeysel davranış ile samimi davranış alt boyutunda, mesleğin istenerek seçilmesi özelliğinin, ise duygusal emek alt boyutlarında elde edilen tüm değerlerin 0,05 üstünde olması nedeniyle anlamlı bir fark göstermediği, ancak bu özelliğin yönetici desteği algısında bulunan değer 0,05 altında olması anlamlı bir farklılık taşıdığını ortaya koymuştur.

Sağlık çalışanlarının mesleki ve demografik özellikleri için Kruskal-Wallis Testi sonuçlarında kamu hastanesinde nöbet sayısı ile yüzeysel davranış düzeylerinde 0,05 değerinin üstünde değerlere ulaşması nedeniyle istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar görülmektedir. Özel hastanede ise yaş grupları ile yönetici desteği, derinlemesine ve samimi davranış düzeylerinde, nöbet sayısı grupları ile derinlemesine davranış düzeylerinde, sektörde çalışma yılına göre yönetici desteği düzeyinde ve tüm duygusal emek alt

boyutlarında 0,05 değerin üstünde değerlere ulaşması nedeniyle istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir.

Veriler normal dağılım göstermediği için Spearman korelasyon analizi uygulanmıştır. Kamu hastanesi çalışanlarının cevaplarına göre korelasyon sonuçlarında; Yönetici desteğinin yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranışla pozitif yönlü çok zayıf, yüzeysel davranışın derinlemesine davranış ile pozitif yönlü çok zayıf, samimi davranışla negatif yönlü zayıf, derinlemesine davranışın samimi davranışla pozitif yönlü orta ilişkisi olduğu bulunmuştur. Özel Hastane çalışanlarının cevaplarına göre korelasyon sonuçlarında; Yönetici desteğinin yüzeysel davranış ile pozitif yönlü çok zayıf ilişkisi olduğu, derinlemesine ve samimi davranış ile pozitif yönlü zayıf ilişkisi olduğu; yüzeysel davranışın derinlemesine davranış ile pozitif yönlü çok zayıf, samimi davranışla ile negatif yönlü zayıf ilişkisi olduğu; derinlemesine davranışın samimi davranışla pozitif yönlü zayıf ilişkisi olduğu bulunmuştur.

Bu çalışmada bağımsız değişken tek olduğu için basit regresyon analizinden faydalanılmıştır. Regresyon analizi sonuçları Tablo 3 ve Tablo 4'te ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 3. Kamu Hastanesinde Değişkenlerin ve Alt boyutlarının Karşılaştırmalı Regresyon Analizi

KAMU					
Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		t-değeri	Anlam düzeyi
B	Std. Hata	Beta			
(Sabit)	2,224	0,217	-0,007	10,268	0
Yönetici Desteği	-0,006	0,078		-0,08	0,936
Bağımlı değişken: Yüzeysel Davranış					
R: 0,007					
R²:0,000					
Düzeltilmiş R²: -0,007					
F: 0,006					
(Sabit)	2,460	0,250		9,850	0,000
Yönetici Desteği	0,231	0,090	0,207	2,573	0,011

Bağımlıdeğişken: Derinlemesine Davranış**R: 0,207****R²:0,043****Düzeltilmiş R²: 0,036****F: 6,622**

(Sabit)	4,082	0,194		21,041	0,000
Yönetici Desteği	0,009	0,070	0,011	0,135	0,893

Bağımlıdeğişken: Samimi Davranış**R: 0,011****R²:0,000****Düzeltilmiş R²: -0,007****F: 0,018****Tablo 4.** Özel Hastanede Değişkenlerin ve Alt boyutlarının Karşılaştırmalı Regresyon Analizi

ÖZEL					
	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t-değeri	Anlam düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,155	0,312	0,057	6,901	0
Yönetici Desteği	0,061	0,088		0,697	0,487
Bağımlı değişken: Yüzeysel Davranış					
R: 0,057					
R²:0,003					
Düzeltilmiş R²: -0,003					
F:0,486					
(Sabit)	1,953	0,327	0,355	5,979	0
Yönetici Desteği	0,426	0,092		4,625	0
Bağımlı değişken: Derinlemesine Davranış					
R: 0,355					
R²:0,126					
Düzeltilmiş R²: 0,120					
F:21,391					
(Sabit)	3,557	0,227	0,258	15,675	0,000

Yönetici Desteği	0,208	0,064	3,253	0,001
Bağımlı değişken: Samimi Davranış				
R: 0,258;				
R²:0,067				
Düzeltilmiş R²: 0,060				
Bağımlı değişken: Samimi Davranış				

Sonuç olarak; araştırma yapılan kamu hastanesi çalışanlarında yönetici desteği; derinlemesine davranış sergilemede etkili, yüzeysel ve samimi davranış sergilemede etkisizdir. Araştırma yapılan özel hastane çalışanlarında ise yönetici desteği, derinlemesine ve samimi davranış sergilemede etkili, yüzeysel davranış sergilemede etkisizdir. İki kurum arasındaki tek ortak nokta, yönetici desteğinin yüzeysel davranışta etkisiz olduğudur.

Tablo 5'te kamu ve özel hastane açısından hipotezlerin karşılaştırması görülmektedir.

Tablo 5.1.H1 Hipotezi ve Alt Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

HİPOTEZLER	KAMU	ÖZEL
1.H1: Algılanan yönetici desteğinin duygusal emek üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		
1.H1a: Algılanan yönetici desteğinin yüzeysel davranış boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	RED	RED
1.H1b: Algılanan yönetici desteğinin derinlemesine davranış boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL	KABUL
1.H1c: Algılanan yönetici desteğinin samimi davranış boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	RED	KABUL

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Sağlık sektörünün insan hayatına hizmet ederken bunun yanında kar amacı da güden bir yapıya bürünmesi hasta memnuniyetinin önemini daha da arttırmıştır. Hasta memnuniyeti, maddi yatırımların yanında sağlık çalışanlarının fiziksel, zihinsel ve duygusal emeği ile sağlanmaktadır. Tam teşekküllü bir hastanede birçok alanda yetersiz çalışanların vereceği hizmet kar yerine zararlara yol açacaktır. Bu durumu önlemenin yolu sağlık çalışanının özverisini elde etmek için iş memnuniyetini sağlamaktır. İş memnuniyeti işyerinde ekonomik ve psikolojik beklentilerin karşılanması ile mümkündür. Örgütün etkili ve verimli çalışmasından sorumlu yönetici çalışanın ekonomik ve psikolojik ihtiyaçlarını gidererek çalışanın iş memnuniyetini sağlaması gerekmektedir. Yöneticinin çalışana vereceği ekonomik ve psikolojik desteklerle çalışanın duygusal emeğini üretim girdilerine eklenerek kaliteli hizmet ve kar çıktısı elde edilecektir.

Bu çalışmada kamu ve özel sağlık sektörü kurumlarında yönetim-organizasyon teorilerinden “algılanan yönetici desteği” ile “duygusal emek” kavramı ve alt boyutlarının ilişkilerindeki istatistiksel anlamlılıklar anket yöntemi ile araştırılmıştır. Sonuç olarak algılanan yönetici desteğinin derinlemesine davranış boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu her iki kurumda da doğrulanmıştır. Ayrıca özel sağlık sektöründe algılanan yönetici desteğinin samimi davranış boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Kurumlar arasındaki bu farklılığın özel sektörde iş güvencesi olmayan özel sağlık çalışanının yönetici desteği ile duygularını içselleştirmeye, işine bağlanmaya istekli olmasından kaynaklandığı düşünülebilir.

Kamu sağlık çalışanlarının yönetici desteği algısı özel sağlık çalışanlarından düşük bulunmuştur. Kar amacı güden özel sağlık kurumlarında amaca götürecek potansiyeli olan profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesine özen gösterilmesi yönetici desteği algısını etkileyen bir diğer faktördür. Her iki sektörde de mesleği isteyerek seçmenin yönetici desteğini farklılaştırdığı görülmektedir. Bunun nedeni yöneticilerin verdikleri desteklerin örgütsel destek olarak algılanması ve olumlu imajı olan kurumlarda çalışmak arzusu olabilir.

Mesleki ve demografik özelliklere ait sonuçlardan biri de kamu sağlık çalışanlarında cinsiyetin samimi davranış sergilenmesini farklılaştırdığıdır. Araştırmada bir başka bulgu, özel sağlık çalışanlarında çocuk sahibi olmanın yüzeysel davranış üzerindeki etkili olduğudur. Yeni mezunlardan oluşan henüz atanamamış genç bir kadroya sahip özel sektörde çocuk sahibi olmayanlar sayıca daha fazla olsa da, çocuk sahibi olanların işini kaybetme kaygısı diğerlerinden daha yüksek olarak yüzeysel davranış sergileyebilirler. Enerjilerini çocuklarına saklamak, derinlemesine ya da samimi davranışa enerji tüketmemek yüzeysel davranışa odaklanmalarına neden olabilir.

Ulaşılan sonuçlardan bir diğeri özel sağlık çalışanlarında nöbet tutup tutmama durumunun derinlemesine davranışı farklılaştırdığıdır. Özel sağlık sektöründe sağlık hizmetinin ücretli verilmesinin hasta potansiyelini düşürmesinin, gece nöbetlerinin genellikle yoğun ve tüketici bir şekilde geçmemesinin hasta ve yakınlarına derinlemesine davranış göstermeyi kolaylaştırdığı düşünülebilir. Oysa kamu kurumlarında sosyal güvence kapsamında ücretsiz sunulan acil hizmetlere talep çok yoğun olmakta, acil servisler acil olmayan birçok vaka ile karşılaşmakta, artan iş yükü nöbet tutarak çalışanlarda yıpranmaya, tükenmeye neden olmaktadır. Ücretsiz sağlık hizmetlerine talep fazlalığı kamu hastanesinde

çalışanların %68,7'si nöbet tutarken özel hastanede çalışanların %32,7'si nöbet tutmasını ve kamu hastanesinin % 66'sı hem gece hem gündüz olan karma bir sistemde çalışırken, özel hastanede sürekli gündüz çalışanların oranı %56,7 olmasını bu sonuca sebep olabilir.

Her iki kurumda da kadın çalışanların fazla olduğu ve kamu sektöründe 43 yaş üzeri çalışanların, özel sektörde 28 yaş altı çalışanların fazla olduğu görülmektedir. Bu durum eğitim farklılığına da yol açmaktadır. Atanana kadar özel sektörde çalışmayı tercih eden gençlerin yaş itibariyle henüz eğitimlerini tamamlayamamaları nedeniyle eğitim seviyeleri kamu çalışanlarından düşüktür. Özel sektörün yardımcı sağlık hizmetlerinde işgücü maliyetlerini göz önünde bulundurarak daha az bir ücretle lise mezunlarının istihdamını tercih etmesi de söz konusudur.

Çalışmanın değişkenleri farklı sektörlerde araştırılmış ancak sağlık sektörü araştırması ilk kez bu çalışmada ve karşılaştırmalı yapılmıştır. Çalışma bulguları daha önceden yapılan yönetici desteği ve duygusal emek araştırmaları ile karşılaştırıldığında, Gülovavd. (2013), Öz (2007) ve Çinkılıç (2016) 'ın araştırmaları ile örtüştüğü, ancak mesleki farklılıkların söz konusu olduğu eğitim alanında yapılmış Ertürk vd. (2016) ve Demircan ve Turunç (2017)'un araştırmaları ile uyumlu olmadığı görülmektedir.

Algılanan yönetici desteğinin derinlemesine davranış boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu çalışmanın önemli sonuçlarından biridir. Bu bağlamda, yöneticiler, sağlık çalışanını desteklemenin görevinin bir parçası olduğunu iyi bilmeli, üst yönetim bu bilinci taşıyabilen yöneticileri atamalıdır. Atanan yöneticiler sık eğitimler ile çalışanı motive edici destekler sürekli geliştirilmelidir. Özel sektör finansal başarıları gözeterek yönetici atarken titiz davranmakta ancak kamu sektöründe yönetici atamalarında aynı titizlik gösterilmemektedir. Özellikle kamu sağlık hizmetleri yöneticileri atamasında liyakatın neler kazandıracacağı, olmadığında ise neler kaybettireceğinin bilincinde olunmalıdır. Atanacak yöneticinin eğitimi, deneyimi ve kişilik yapısı iyi analiz edilmelidir. Çalışanlara periyodik olarak yönetici desteği anketleri uygulanarak yöneticinin faaliyetleri takip edilmeli, performans yönetimi yapılmalıdır. Kurumlarda da çalışanların yönetsel destek algılarını güçlendirecek insan odaklı yönetsel yaklaşımlara ağırlık verilmeli, kurum politikaları bu yönde geliştirilmeli ve kurum kültürüne dönüştürülmelidir. Çalışanların ekonomik ve psikolojik ihtiyaçlarına gereken önem verilerek adil bir sistemle bu ihtiyaçlar giderilmelidir. İşe alımlarda kendisini işine vererek çalışabilecek, işini severek yapabilecek, kendisini

geliştirmeye hazır kişiler seçilmeli ve bu özellikleri tespit edebilecek yeterliliğe sahip uzman kişiler işe alımlarda görevlendirilmelidir. İşe alınan doğru kişiler doğru yönlendirilemezlerse kaynak verimsizleşecektir. Günümüzde insan kaynağı rekabette taklit edilemez en önemli kaynaktır ve bu kaynak doğru kişilere teslim edilmelidir. İster kamu ister özel sektör olsun unutulmamalıdır ki, yöneticinin profesyonelliği, kurumun profesyonelliğidir.

Kaynaklar

- Acaray, A. ve Günsel, A. (2017). Motivasyon; duygusal emek; duygusal uyumsuzluk ve etkileşim yoğunluğu arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir kamu kurumu çalışanları üzerinde araştırma. *Social Sciences Research Journal*, 6(39), 83-98.
- Akbıyık, M. (2013). Etkili liderliğin duygusal emek davranışı üzerindeki etkisi: Hizmet sektöründe bir uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Kişilerarası İletişim Yüksek Lisans Programı, İzmir.
- Akkoç, İ., Çalışkan A., ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 105-135.
- Aselage, J. ve Eisenberger R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal Of Organizational Behavior*, 24(5), 491-509.
- Ashforth, E.B. ve Humphrey R.H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Aslan, H. (2018). Duygusal emek ile işe yabancılaşma ilişkisinde psikolojik sermayenin etkisi: Otel işletmelerinde bir alan araştırması. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programı, Gaziantep.
- Basım, N. ve Begenirbaş M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 19(1), 77-90.
- Bayhan, İ. (2018). Liderlik davranışının duygusal emek ve yenilikçi iklim üzerindeki etkisinde sosyal sermaye ile entellektüel sermayenin aracılık rolü: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. İstanbul.
- Begenirbaş, M. ve Meydan C.H. (2012). Duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkisi: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 159-181.
- Brotheridge, C. M. ve Grandey A. A. (2002). Emotional labour and burnout comparing two perspectives of "people work". *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Çalışkan, S. C. (2015). Yabancılaşma. D. Küçükaltan, Ş. A. Tükeltürk ve G. Ç. Gürkan (Yay.haz). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Ankara: Detay.
- Çelik, M. ve Turunç, Ö. (2011). Duygusal emek ve psikolojik sıkıntı: İş-aile çatışmasının aracılık etkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 40(2), 226-250.
- Çelik, P. ve Topsakal, Y. (2016). Duygusal emeğin iş tatmini ve duygusal tükenme ile ilişkisi: Antalya destinasyonu otel çalışanları örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi Journal of Business Research Turk*, 8(4), 202-218.
- Çinkılıç, Y. (2016). İşyerinde adaletin duygusal emek üzerinde etkisinin ölçülmesinde lider desteğinin aracılık rolü: İzmir ilindeki yerel yönetim çalışanları üzerinde bir uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Programı.
- Çoban, M. (2017). İşgörenlerde hizmet verme yatkınlığının duygusal emek üzerinde etkisinin ölçülmesinde lider desteğinin aracılık rolü: İzmir ilindeki yerel yönetim çalışanları üzerinde bir uygulama.

- Yayımlanmamış Doktora Tezi*,Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Balıkesir.
- Demircan, P. ve Turunç Ö. (2017). İş-aile çatışması-duygusal emek ilişkisinde lider desteğinin rolü: Eğitim üzerine bir araştırma. *İGÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 41-76.
- Eisenberger, R.,Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., ve Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributionstoperceivedorganizational supportandemployee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.
- Eroğlu, Ş. G. (2014). Örgütlerde duygusal emek ve tükenmişlik üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19,147-160.
- Ertürk , A.,S. B. Keskinliç Kara ve D. Zafer Güneş. (2016). Duygusal emek ve psikolojik iyi oluş: Bir yordayıcı olarak yönetsel destek algısı. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(4), 1723-1744.
- Garip, F. (2013). Performans değerlendirmenin yeterliliği algısının çalışmaya tutkunluk ile ilişkisinde yönetici desteğinin şartlı değişken rolü. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*,Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Ana Bilim Dalı Örgütsel Davranış Bilimi, İstanbul.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*,5(1), 94-110.
- Gülova, A. A., Palamutçuoğlu B. T. ve Palamutçuoğlu A. T. (2013). Duygusal emek ile işe bağlılık arasındaki ilişkide amir desteğinin rolü: Üniversitede öğrenci işleri personeline yönelik bir araştırma.*Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 28(2), 41-74.
- Güzel, Ö.,Gök G.A., ve İşler D. B (2013). Duygusal emek ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Turist rehberleri üzerine bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 107-123.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart*. University of California Pres, Berkeley and Los Angeles, London. Erişim adresi: <https://caringlabor.files.wordpress.com/2012/09/the-managed-heart-arlie-russell-hochschild.pdf>
- Karimi, L., S. G.Leggat, L. Donohue, G.Farrell ve G. E.Couper, (2014). Emotional rescue: The role of emotional intelligence and emotional labour on well-being and job-stress among community nurses.*Journal of Advanced Nursing*, 70(1), 176-86.
- Keleş, Y. ve Tuna M. (2014). Örgütsel adaletin duygusal emek üzerindeki etkisi: antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2),376-406.
- Kirmeyer, S. L. ve Dougherty T. W. (1988). Work load, tension and coping: Moderating effects of supervisor support. *Personnel Psychology*, 41, 125-139.
- Kogovsek, Metka ve Mojca Kogovsek, (2014). Emotional labour in hospital industry: literature review. *Quaestus Multidisciplinary Research Journal*, 37, 115-130.
- Mikolajczak, M., Menil C. ve Luminet O. (2007). Explaining the protective effect of trait emotional intelligence regarding occupational stress: exploration of emotional labour processes.*Journal of Research in Personality*, 41(5), 107-117.
- Morris, J. A. ve Feldman D. C. (1996). The dimensions, antecedents and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Mupani, H. (2016). Emotional labour and organizational performance of small restaurant businesses in south africa. *Interim: Interdisciplinary Journal*, 15(2), 53-69.
- Otluoğlu, K. Ö. (2014). Algılanan yüksek katılım sağlayan iş sistemlerinin iş performansına etkisi: İlk üstün algılanan desteğinin biçimlendirici değişken rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 41, 31-42.
- Öz, E. Ü. (2007). *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*. İstanbul: Beta.
- Shani, A.,Uriely N., Reichel A., Ginsburg L. (2014). Emotional labor in the hospital industry: The influence of contextual factors. *International Journal of Hospitality Management*, 37,150-158.

- Templar, R. (2017). *Yöneticiliğin Kuralları*, (Ü. Şensoy, Çev.). İstanbul: Optimist.
- Töremen, F. ve Çankaya İ., (2008). Yönetimde etkili bir yaklaşım: Duygu yönetimi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 1(1), 33-47.
- Uzuntarla, Y. (2015). Kişilik özellikleri ile empatik özellikler arasındaki ilişkide duygusal emek ve tükenmişliğin aracılık rolü: Hekimler üzerine bir araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi Komutanlığı Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü, Ankara.
- Yalçın, R. C. (2012). Bazı öncülleri ve sonuçları ile duygusal emek: Görgül bir araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Kara Harp Okulları Savunma Bilimi Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Yang, F.-H. ve. Chang C.-C (2008). Emotional labour, job satisfaction and organizational commitment amongst clinical nurses: A Questionnaire Survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45, 879-887.

Beneficial and Detrimental Effects of Cyberloafing in the Workplace¹

Ali ŞİMŞEK²

Eylem ŞİMŞEK³

Abstract

Employees may exhibit a variety of attitudes and behaviors in organizations. Some of them may be positive and beneficial for improving organizational climate and productivity, while others may be negative and detrimental to relationships and performance of employees. Positive attitudes and behaviors are usually prosocial and may be reflected in the form of commitment, identification, embeddedness, involvement, vitality, belongingness, friendship, innovativeness, creativity and the like. Negative attitudes and behaviors are generally counterproductive and may take the form of theft, sabotage, withdrawal, absenteeism, incivility, exclusion, selfishness, cynicism, dishonesty, bullying, aggression, violence, mobbing, revenge, sexual harassment and so forth. Along with these relatively conventional behaviors, one of the most recent type of behaviors observed with an increasing rate in the workplace is cyberloafing. This concept can be defined as employees' intentional and continuous use of Internet for personal purposes during the work hours. Some indicators of cyberloafing are sending and receiving personal messages, reading daily news, following sports, playing virtual games, online shopping, monitoring stock markets, completing bank transactions, attending forums, blogging, online gambling, accessing adult sites, downloading music, watching popular videos, attending virtual communities, communicating with friends in social networking sites, producing and sharing non-work-related contents etc. Literature generally suggests that the line between personal Internet use and cyberloafing in the workplace is not very clear. Furthermore, there are both organizational and personal reasons of cyberloafing. Consequently, cyberloafing may have both beneficial and detrimental effects in the workplace. This paper first describes the distinguishing characteristics of cyberloafing, then explains the common causes of it, and finally discusses the conditions under which cyberloafing may have beneficial and detrimental effects.

Keywords: cyberloafing, cyberslacking, cyberdeviance

İşyerinde Siber Aylaklığın Yararlı ve Zararlı Etkileri

Özet

Örgütlerdeki çalışanlar çok değişik tutumlar ve davranışlar sergileyebilirler. Bunların bazıları örgüt iklimi ve verimliliğini artırmak için olumlu ve yararlı olabilirken, bazıları da çalışanların ilişkileri ve performansları açısından olumsuz ve zararlı olabilir. Olumlu tutum ve davranışlar çoğunlukla toplumsal açıdan onaylanmıştır ve kendini adama, özdeşleşme, gömülme, katılım, canlılık, bağlılık, arkadaşlık, yenilikçilik, yaratıcılık vb. şekillerde yansıyabilir. Buna karşılık, olumsuz tutum ve davranışlar genellikle verimsizdir ve hırsızlık, baltalama, çekilme, kaçma, nezaketsizlik, dışlama, bencillik, önemsememe, sahtekârlık, zorbalık, saldırganlık, şiddet, yıldırma, intikam, cinsel taciz vb. biçimlerde ortaya çıkabilir. Bu görece geleneksel olan davranışların yanı sıra, işyerlerinde gittikçe artan bir şekilde gözlemlenen güncel davranış türlerinden biri de siber aylaklıktır. Bu kavram, Internet'in çalışma saatleri içinde kasıtlı ve sürekli olarak kişisel amaçlar için kullanması olarak tanımlanabilir. Siber aylaklığın bazı göstergeleri bulunmaktadır. Bunlar arasında kişisel iletiler gönderme ve alma, günlük gazeteleri okuma, spor programlarını izleme, sanal oyunlar oynama, çevrimiçi alışveriş, borsayı takip etme, bankacılık işlemleri yapma, forumlara katılma, blog yazma, çevrimiçi kumar, yetişkin sitelerine grime, müzik indirme, popüler videoları izleme, sanal topluluklara katılma, sosyal ağlarda arkadaşlarla iletişimde bulunma, işle ilgili olmayan içerik üretme ve paylaşma sayılabilir. Alanyazın genellikle Internet'in kişisel amaçlarla kullanımı ile işyerinde siber aylaklık arasındaki çizginin çok belirgin olmadığını göstermektedir. Dahası, siber aylaklığın hem bireysel kurumsal nedenleri vardır. Sonuç olarak da, siber aylaklığın işyerinde hem yararlı hem zararlı etkileri olabilmektedir. Bu makele, önce siber aylaklığın ayırt edici özelliklerini betimlemekte, ardından yaygın nedenleri açıklamakta ve son olarak işyerlerinde hangi koşullar altında siber aylaklığın yararlı ve zararlı etkilerinin ortaya çıktığını tartışmaktadır.

Anahtar sözcükler: Siber aylaklık, Siber kayıtarma, Siber sapkınlık

¹ This paper was presented at the International Conference on Education, Psychology, and Organizational Behavior. Taipei, Taiwan. July 25-27, 2018.

² Prof. Dr. Department of Communication Design and Management, Faculty of Communication Sciences, Anadolu University, Eskisehir, Turkey. asimsek@anadolu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-0960-6805>

³ Assoc. Prof. Dr. The Combat Air Force Command, The Turkish Air Forces, Eskişehir, Turkey. mavisari12@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3032-7613>

Introduction

A great number of people work in professional organizations, although there are some people working independently. Some organizations are government institutions, some are in the form of civil societies, and some are private establishments. Regardless of their types, all organizations provide an environment which employees take into consideration while exhibiting job-related, personal or culture-bound behaviors. However, all are contemplated as organizational behaviors.

An organizational behavior often has a bright and a dark side. Bright side usually represents positive aspects and contribute to both organizational and individual performance. Dark side, on the other hand, represents negative aspects and hinder the performance. Therefore, organizations develop certain policies and practices to encourage positive behaviors and avoid negative ones.

Developments in communication technologies have either formed or affected individuals, groups, organizations, and societies as well as relationships among them throughout the history. The inventions of printing machine, telephone, radio, television, and computers have all played important roles in shaping or influencing individual behaviors, social structures and cultural products. One of the most recent effects has come about as a result of Internet technologies. The use of Internet has become an obligation for all kinds of organizations around the world. The number of global Internet users was only 16 million in 1995, it reached to 2.937 billion in 2014, and this number is about 4.021 billion as of March 2018. In addition, there are currently 3.196 billion social media users and 5.135 billion mobile phone users in the world. Bearing in mind that the total world population is 7.593 billion, the penetration rate is about 53% for Internet users (<https://wearesocial.com>, 2018). Considering that the global number of Internet users has increased more than 250 times in the last 25 years, we can say that the Internet use has been widened to all venues of life.

Garrett and Danzinger (2008) reported that 82% of employees used Internet for personal purposes during work hours. The amount of time employees spend cyberloafing is estimated to range from minimum of 3 hours a week to approximately 3 hours per day (Kerwin, 2015). A survey disclosed that an American employee spent about 24% of his/her work hours on

cyberloafing activities, leading to 201 million hours per week. Anecdotal evidence showed that employees in the United Kingdom spent about 40% of their time cyberloafing and this costs UK businesses £154 million a year (cited in Lim & Chen, 2012). Widespread uses of Internet and related technologies have generated a variety of behaviors for members of all generations. Although some behaviors change from one generation to another, there are also certain types of behaviors which are common for all generations. Cyberloafing is one of these shared behaviors. Therefore, the focus of this paper is both positive and negative effects of cyberloafing in the workplaces of public, civil, and private organizations.

What is Cyberloafing?

Definition and Scope

Cyber loafing is the intended and voluntary use of Internet by employees for personal purposes during work hours paid by employers. This type of organizational behavior has been the result of rapid advancements and widespread uses of digital communication technologies. In this kind of behavior, the new communication technologies -particularly Internet and web technologies- undertake the dominant role.

A number of alternative words have been suggested and used for cyber loafing. Some of them are cyberdeviance, internet abuse, personal web usage at work, internet addiction disorder, junk computing, workplace internet leisure browsing, cyberslacking, problematic internet use, cyberbludging, online loafing, non-work related computing and the like. The common core of all these concepts implies that whatever you call it the behavior in question is about using Internet-based applications for personal purposes rather than work related tasks during scheduled work hours. Stated differently, employees spend their paid time on Internet for personal activities when in fact they need to focus on their jobs. Sometimes they try to give the impression that they are busy with their job but the reality is that they spend valuable office time for personal activities which are not related to their job at all.

Although deviant behaviors are not totally new, developments in Internet technologies have caused certain changes in loafing behaviors of employees. In the past employees used to talk on the phone for a long time, go outside frequently for smoking, take coffee breaks and extend them as much as they could, visit colleagues in other rooms for chatting and so on. Of

course, some of these behaviors still continue. However, cyberloafing has replaced most of them. The difference between cyberloafing and other undesirable behaviors is that an employee appears to work on his/her desk when in fact he/she spends time for non-work-related activities. The computer, tablet or mobile phone that an employee uses for cyberloafing may either belong to the company or the person may bring his/her own device to the workplace (Henle & Kedharnath, 2012).

Some indicators of cyberloafing are the following: Sending and receiving messages, chatting, reading news, following sportive events, online gambling, completing financial transactions, visiting investment sites, following stock exchanges, online shopping, entering adult sites, writing comments on products and services, participating discussion forums, joining virtual communities, searching jobs, following fan pages, visiting personal websites, downloading music, watching films, blogging, posting announcements, sharing photos, viewing popular videos, reviewing commercial materials, communicating friends in social networking sites etc.

From the administrative perspective, cyberloafing is a negative, wrong, undesirable, and problematic Internet use. On the other hand, not all kinds of personal Internet use is harmful; therefore, many employees consider personal Internet use a break or temporary rest. Then, the critical question is: Under what circumstances personal Internet use is perceived as cyberloafing?

Classification and Levels of Cyberloafing

The borderline between personal Internet use and cyberloafing is not very clear. Thus, these two terms are used interchangeably by some researchers. One needs to consider a few factors such as organizational policies in practice, amount of time spent on Internet, type of contents reviewed, and purpose of use to decide whether a particular behavior is a reflection of cyberloafing or personal Internet use.

Organizational Policies. Internet-related policies in the workplace change based upon organizational structure, the number of employees, type of work, and the nature of the organization. Some organization never limits Internet use, while other organizations may consider it a waste of time, money, and labor. It is important that organizations develop their

policies regarding personal Internet use during work hours and share these policies clearly with all employees. Henle, Kohut and Booth (2009) conducted an empirical study and reported that when electronic control mechanisms were implemented within the context of zero tolerance, gradually increasing discipline and consistent monitoring process, the control procedures improved the perception of fairness. Hassan, Reza, and Farkhad (2015) supported that the existence of a professional and deterrent monitoring system reduced cyberloafing behaviors.

Type of Contents. Some Internet contents and forms of use may be tolerated more than others. Blanchard and Henle (2008) classified cybeloafing behaviors as serious loafing and minor loafing. According to this classification, minor loafing behaviors involve behaviors that last shortly and are treated as normal by other employees as well as administrators. An example to this may be sending and receiving e-mails. Serious loafing may involve behaviors such as gambling and adultery. Serious loafing may harm the organization and necessitate legal actions. Group norms play a vital role to decide whether a cyberloafing behavior is serious or minor. Employees usually don't see minor loafing behaviors as a problem. They think that this kind of behaviors don't produce detrimental consequences. According to this view, if an employee is caught when displaying minor behaviors, it is not that the behavior is bad but the person is unlucky.

Amount of Time Spent on Internet. Personal Internet use in the past used to be considered the time more than 30 minutes on Internet. However, human resources experts indicate that employees use Internet for personal purposes more than one hour per day (Lim & Chen, 2012). Furthermore, employees indicate that they use Internet for personal purposes more than two hours a day (Rajah & Lim, 2011). It appears that time spent on Internet, regardless of purpose, has increased over the years. Considering that daily work hours are set as 8 hours a day in many countries, the relative percentage of time spent on Internet per day has increased significantly. This means that today employers pay for at least 25% of the day for non-work-related Internet use.

Purpose of Use. Anandrajan, Devine and Simmers (2004) evaluate personal Internet use based on four dimensions. These are disruptive, recreational, personal learning, and ambiguous actions. Disruptive Internet use includes negative or abusive behaviors such as pornography, gambling, virtual games etc. Recreational Internet use is related to leisure time activities and it

includes behaviors such as browsing, online search, resting, stress reduction and the like. Internet use for personal learning consists of behaviors that are related to obtaining information, searching training opportunities, and following new developments about the job to increase self-awareness. Ambiguous Internet use is often unclear but nevertheless it involves behaviors such as participating in discussion forums for the good of the organization, collecting information about rival organizations, and accessing to web sites of government units.

Anandrajan, Simmers, and D'Ovidio (2011) have also suggested another purpose-based classification which indicates that personal Internet use may be related to work-family matters, hedonism, personal development, and organizational citizenship. Work-family aspect refers to an employee's behaviors to deal with his/her family affairs during work hours such as following his/her child's problems at school, paying household bills, doing bank transactions etc. Hedonic Internet use may be about using Internet to maximize personal joy and pleasure such as playing games, following photography clubs, browsing websites of sports automobiles etc. Personal development may be related to individual learning and development such as reading news, following public discussions, listening to talks of experts etc. Organizational citizenship refers to an employee's behaviors in terms of observing the socio-economic environment to protect interests of the organization, following job-related developments, and developing creative ideas although these are not expected from him/her officially.

Classification of cyberloafing behaviors is related to the evolution of this phenomenon. Internet technologies started to be used as a part of work at the beginning and employees were given access to Internet to complete certain tasks through this technology. Later on, employees discovered that they could also use Internet for personal matters. Organizations, on the other hand, perceived this as a misuse and tried to prohibit or limit personal use. In recent years, however, many jobs or tasks have been designed to be completed only through Internet. Therefore, today employees spend a great deal of their time on Internet and this encourages cyberloafing. The wide spectrum and increasing rate of cyberloafing behaviors raise issues regarding its causes.

Causes of Cyberloafing

According to Blanchard and Henle (2008), there are different antecedents for each kind of cyberloafing. They may be grouped as personal, organizational and situational reasons. Perceptions and attitudes related to cyberloafing, general use of Internet, personal traits, Internet habits, demographic characteristics, tendency of cyberslacking, social norms about Internet use, and ethical values regarding the use of Internet-based technologies may affect cyberloafing behaviors. However, there is no a universal agreement regarding the roles and effects of these factors on cyberloafing. Keeping this in mind, we will here discuss common causes of cyberloafing within personal and organizational contexts.

Personal Causes

There are a number of personal causes or reasons of cyberloafing. The roles of some variables are more visible, while the others have less observable influences on cyberloafing behaviors. The most highlighted causes consist of Internet skills, age, gender, status, and personal traits.

Internet Skills. Nowadays basic Internet skills such as accessing to websites, sending electronic messages, and sharing various types of Internet contents are discussed under digital literacy. Traditional concept of media literacy was related to using television, radio, and newspaper as a submissive receiver of the contents. However, the concept of digital literacy has become more popular as a result of participatory uses of social networking sites such as Facebook, Twitter, Youtube, Instagram, LinkedIn and the like. Designing, sharing, cooperating, creating, blogging, discussing, commenting, integrating and similar skills are much more important in today's communication networks (Simsek & Simsek, 2014). It is assumed that the more capable users of Internet technologies show more cyberloafing behaviors because they see more opportunities in web.

Age. It is a common observation that as the age increases it gets more difficult to benefit from developments in information and communication technologies including Internet. Children are always ahead of their parents when it comes to Internet use. For example, the elderly as digital immigrants may need special training for using Internet or smart phones, whereas children as digital natives may use these technologies much more effectively as a

consequence of their early experiences. In other words, the younger generations feel more comfortable when it comes to the use of new media; thus, digital natives tend to exhibit more cyberloafing behaviors because of their fluency in Internet use (Ugrin, Pearson, & Odom, 2007).

Gender. It is often indicated that male users exhibit more cyberloafing behaviors compared to their female counterparts (Garrett & Danzinger, 2008). In general, men are tolerated more for their deviant behaviors in the workplace. They usually get higher salaries, more power, and better visibility, while women try more to obtain similar levels of recognition, salaries and administrative power so that they try to avoid undesirable behaviors such as cyberloafing or cyberslacking.

Status. Employees who have high status in the workplace tend to show more cyberloafing behaviors. Those who are in administrative positions involve more cyberloafing because they have higher autonomy, wider opportunities, more flexibility in time management and less inspection to face. On other hand, low-status employees usually face more inspection, less autonomy, and have less time to cyberloaf (Garrett & Danzinger, 2008; Ugrin, Pearson, & Odom, 2007).

Personal Traits. One of the personality traits is locus of control. In general, locus of control refers to personal beliefs about what determines happenings in life. Those who have external locus of control believe that what happens in their life are consequences of luck, opportunity, destiny, and other external factors. Those who have internal locus of control, on the other hand, believe that responsibilities for success and failures in life belong to themselves. Employees who have external locus of control exhibit more cyberloafing behaviors (Blanchard & Henle, 2008). In addition, those who have lower self-esteem tend to show more cyberloafing due to its comforting, reducing uncertainty, and escaping effects (Chen, Chen, & Yang, 2008). Similarly, individuals with lower self-control capabilities exhibit more cyberloafing (Restubog et al., 2011).

Organizational Causes

Cyberloafing also has organizational antecedents. Of course, the causes that are rooted in organizations factors may vary according to the nature and characteristics of organizations. Much of the literature in this area underlines social pressure, social facilitation, security needs,

and job characteristics as major organizational causes of cyberloafing (Anandarajan, Simmers, & Igarria, 2000).

Social Pressure. It refers to existence of others in the environment. Social pressure interacts with job characteristics and then becomes a determinant of cyberloafing. The concept of social pressure is rooted in Bandura's Social Learning Theory. An individual learns acceptable and non-acceptable behaviors by observing and modelling others in the social environment. If organizational norms make negative attributions to the use of Internet for personal purposes, cyberloafing behaviors will occur less in that environment. When it is tolerated or approved, however, it will be widespread and everybody will reinforce each other's cyberloafing behaviors.

Social Facilitation. The presence of others in the environment stimulates an individual when he/she carries out an action and this inclination increases the chances for intended behaviors. In other words, the presence of tolerating and/or attending others provides a promising atmosphere for the envisioned behavior. This is called social facilitation. According to this concept, an individual's knowledge regarding the existence of others in frequently-repeated activities contributes to an employee's doing the same thing fast and well. As a general principle, when an individual believes that those who are important to him/her think that he/she should perform the behavior in question, this comforting attitude will serve as a subjective norm (Simsek, 2018).

Job Structure. When a job or task is highly structured, it obstructs an employee against cyberloafing (Anandarajan, Simmers, & Igarria, 2000). Similarly, workload of employees is an important factor in cyberloafing. It is easier for those who have low workload to show cyberloafing behaviors. More importantly, if an employee has direct access to a computer which is connected to Internet, he/she may tend to demonstrate cyberloafing behaviors just because the use of Internet for personal purposes turns out to be an ordinary activity so that it becomes difficult for colleagues or managers to realize that he/she is cyberloafing instead of performing a job-related task. Boring jobs is another reason for cyberloafing. When an employee cannot meet social and psychological needs through the job, he/she will seek alternatives to fill the gap. When the job is demanding, however, this will lead to feelings of importance and this positive perception will avoid off-task practices.

Administrators' Perspective. Administration's constructive approaches make a number of practices meaningful in the workplace (Anandarajan & Simmers, 2004). Administrators' perspectives serve as socially approved guidelines to motivate or lead individual behaviors. If administrators don't see cyberloafing as a negative behavior, then the likelihood of such behaviors will increase among subordinates. Khansa, Barki, Ray, and Davis (2017) reported that after an organizational policy on cyberloafing has been introduced, the sense of (un)fairness that employees ultimately felt influenced their future cyberloafing intentions and loyalty. Based on this result, they suggested that when management introduces a cyberloafing policy, appropriate care should be exercised including but not limited to organizational training and communication in order to manage factors such as negative emotions and interactional justice that affect perceived fairness.

Precision of Rules. Through the precise rules, employees learn to what extent they can use Internet for non-work-related tasks. Such rules also give an idea about the consequences of cyberloafing during work hours. When the rules are not clear and precise, an employee will seek information; he/she will either ask questions to colleagues or observe their behaviors informally to get an idea about the norms. If that is the case, the norms and perspectives of others may misdirect an employee. If an organization wants to control cyberloafing, it should identify clear policies and implement them in a just manner.

Ethical Understanding. Although it is claimed to be important, there is no clear consensus in terms of the role of *ethical understanding* on cyberloafing. Some researchers indicate that an individual's ethical understanding has an impact on cyberloafing (Anandarajan & Simmers, 2004). According this viewpoint, it is crucial that there should be a congruence between an employee's duration, frequency, and purpose of Internet use and that of the organizations in which that person works. Ethical norms of an organization have an impact on individual's behaviors. For example, personal use of Internet may be seen positively. Duration of use less than 30 minutes may be tolerated. The organization may not limit an employee's Internet use during breaks or free times. On other hand, when employees spend much of their time on Internet for personal purposes, then it means that cyberloafing has negative effects on job performance and organizational productivity. There is another viewpoint that ethical obligations have no impact on duration and frequency of personal Internet use during work

hours. According to this perspective, employees don't think about whether personal Internet use in the workplace is ethical or not because they believe that it is not a harmful behavior. They assume that it is just a normal behavior and their colleagues see no problem with such behaviors. This alone demonstrates that personal beliefs is a more powerful indicator of cyberloafing than ethical values imposed by the organization (Lee, Lee, & Kim, 2004).

Organizational Unfairness. Types of cyberloafing change according to types of unfairness perceived (Lim, 2002). If the policies and practices within an organization is perceived to be unfair, then those who are negatively affected by the situation may reveal cyberloafing behaviors to equalize the situation. Furthermore, if an employee feels that organizational policies and practices put him/her in a weak position, then he/she may protest the unfairness and try to create a neutralizing impact within his/her power. Cyberloafing is certainly one of the potential behaviors that such individuals may resort. Studies have explored reasons why employees cyberloaf, but in general, they indicate that it is a response to mistreatment in the workplace. For example, most of the employees who attend cyberloafing in the workplace indicate that cyberloafing is justified when they put in extra effort to attain the resources they need to perform their jobs, work overtime without proper compensation, are asked to do excessive amounts of work, or are exposed to conflicting demands (Lim, Teo, & Loo, 2002).

Effects of Cyberloafing

There is no consensus in the literature regarding the effects of cyberloafing. There are studies indicating harmful effects of cyberloafing as well studies suggesting beneficial effects both for the individual and for the organization. The classification of cyberloafing behaviors (disruptive, recreational, learning, ambiguous) as suggested by Anandarajan, Devine and Simmers (2004) is alone an indicator of contrasting views and evidence. The following is a summary of the results reported by empirical studies on the issue.

Beneficial Effects

Although the word "loafing" conjures up negative thoughts, a number of positive and beneficial effects of cyberloafing have been reported in the literature. Because Internet-based technologies provide ample opportunities for learning and development as well as communication, particular kinds of cyberloafing may support efforts toward learning, creativity,

collaboration, flexibility, and loyalty. In this sense, cyberloafing behaviors make beneficial contributions to both employees and organizations.

It is interesting that browsing or navigation in Internet interacts with *positive feeling*, while e-mail activities interact with negative feelings. Of course, some mails can create positive feelings too. The reason behind this result may be that navigation represents a relatively high-level Internet activity than the primitive or simple nature of e-mails. Interestingly, there seems to be a gender effect on perception of cyberloafing by others. It was found that cyberloafing of males has positive impact on becoming a good employee and helping others, compared to cyberloafing of females (Lim & Chen, 2012). Personality plays a similar role. Those who are extraverted and open to communication with others show more cyberloafing behaviors, whereas those who are intrinsically responsible and sensually balanced demonstrate less cyberloafing. In this sense, cyberloafing is more beneficial for extraverted and more socializing individuals (Blanchard & Henle, 2008; Jia, Jia, & Karau, 2013).

Individuals who use Internet applications more frequently have higher *job satisfaction*. When cyberloafing is exercised for tracking children's school performance and completing financial transactions, for example, it helps the establishment of an organizational-personal balance. Personal uses of Internet in the workplace that makes the personal or family life easier contribute to reducing stress and workload of an employee while increasing his/her motivation.

Cyberloafing has a positive interaction with *organizational citizenship*. Employees who spend paid time for cyberloafing compensate it by demonstrating positive organizational behaviors. Eastin, Glynn and Griffiths (2007) indicate that when employees use Internet during free time or for a short while, they get overcome boredom and monotony of tasks by reducing personal stress, renovating themselves, and have better psychological mood (Eastin, Glynn, & Griffiths, 2007).

Detrimental Effects

Negative or harmful effects of cyberloafing become more visible when employees are anxious about performance, productivity, financial matters, prestige, and security (Henle, Kohut, & Booth, 2009). Those who show cyberloafing behaviors such as visiting gambling and adult sites may instigate waste of time, shaking the perception of organizational justice,

damaging organizational culture, disclosing security defects, and making organizational secrets known by everyone. They may create a number of ethical, financial, administrative, and legal problems for the organization. In this context, cyberloafing is evaluated as a non-productive, negative or deviant behavior.

The impact of cyberloafing on *performance* depends on its frequency and duration. Short and seldom cyberloafing behaviors do not have detrimental effects on job performance (Askew, 2012). However, situations where a high level of irresponsible time use is the case which may have detrimental effects on performance depending upon the structure of the job. Interactive actions such as sending and receiving messages in social media, compared to non-social actions such as browsing in Internet, have more detrimental effects on job performance (Lim & Chen, 2009). There is also evidence that cyberloafing does not harm performance when the amount of job that an employee must complete is determined or fixed because he/she show cyberloafing behaviors after completing the assigned tasks (Blanchard & Henle, 2008).

Cyberloafing creates certain problems for *productivity* within an organization. Productivity of an employee who spends much of his/her time, attention, cognitive and emotional resources for Internet use decreases. The explanation of this situation is that such off-task activities consume the most valuable resources (potential energy) of the employee (Lieberman, Seidman, McKenne, & Buffardi, 2011). Administrators want employees who focus their full attention to job. When cyberloafing consumes a big portion of the energy of employees, very little is left for job-related activities.

The impact of cyberloafing on *employee satisfaction* differs whether it is done through a computer or a mobile phone. Cyberloafing on a computer does not correlate with employee satisfaction but cyberloafing on a mobile phone interacts with low employee satisfaction (Askew, 2012). In general, the person who have low employee satisfaction is occupied with the phone and seek entertaining opportunities that will make the person forget his/her negative feelings about the job. In other words, cyberloafing behaviors on mobile phones create dissatisfaction compared to cyberloafing on computers. Another reason for this may be that smart phones are much more attractive than desktop computers as far as their applications and services are concerned.

Detrimental effects of cyberloafing regarding *security* may create anxiety or fear. As a result of common use of Internet, individuals want more respect, security, and freedom about their private life. Similarly, organizations are anxious about cyber threats, viruses, spams, hacking, stealing of organizational secrets, cyberbullying among employees, financial thefts, cybercrimes, and loss of critical data. Improper sharing of data may have harmful effects on corporate reputation. There appears to be a conflict between employees' rights of free and private communication and organizations' concerns about security and productivity.

Cyberloafing may have inappropriate and detrimental *legal consequences* to organizations as well as employees. Employers may end the contracts of employees just because they cyberslack during work hours, although this issue is not even mentioned in the contract items. There are a number of serious court decisions about cyberloafing behaviors in various countries. In general, one can conclude from such legal cases that an employee may be fired or fined when they use Internet for personal purposes to an extent that his/her job performance is negatively affected, colleagues or customers are disturbed, unnecessary burden is created for employers, and organizational information is shared with irrelevant, unknown or contesting parties.

Conclusion

It appears that personal Internet use –even cyberloafing- has a dual function. Employees' can use Internet either due to negative feelings generated by the factors in the workplace or to get positive outcomes individually. Cyberloafing has both beneficial and detrimental effects. From the positive perspective, it may be considered a temporary relief from job demands. From the negative perspective, however, it is a counterproductive engagement during work hours.

It is a fact that new communication technologies have lifted the borders between work and personal life. It is true that individuals take care of their personal business during work hours. However, it is also true that the same employees complete their professional work during their personal time. This sophisticated situation is called "new normal." Thanks to mobile technologies (i.e. smart phones), a great number of administrators and professionals have flexible work hours; that is, they don't differentiate anymore what is personal and what is professional. They can check their work-related e-mails from home or have access to

organizational databases from anywhere, if ubiquitous access is allowed. Similarly, they can fully take care of home-related matters from the workplace. Deal (2013) completed a survey study on 500 executives, managers and professionals in USA and found interesting results: Three in four participants use their smart phones for flexible work hours; they use their phones approximately 14 hours per day during the weekdays and 5 hours per day during weekends. The weekly time spent on mobile phone is about 72 hours, which is on average more than 10 hours a day.

Cyberloafing in the workplace appears to be a redundant fact and it is not expected to go away soon. Therefore, organizations should develop and apply certain policies that are appropriate for their own conditions. Educating employees on good and bad uses of Internet is often an effective solution, at least communicating about it within the organization. Although it requires well-designed and complicated systems, monitoring web activities of all employees and filtering harmful sites may be another solution. Encouraging ethical and responsible Internet use in the workplace may still contribute to reducing potential risks for everyone. Identifying common needs and expectations of employees regarding personal Internet use in the workplace and accommodating such needs through proper applications may comfort both employees and organizations. Finally, effective legal measures regarding the harmful uses of Internet should be implemented as the final resort, after implementing all the constructive measures.

References

- Anandarajan, M., Devine, P. & Simmers, C. A. (2004). A multidimensional scaling approach to personal web usage in the workplace In M. Anandarajan and C. A. Simmers (Eds.), *Personal web usage in the workplace: A guide to effective human resources management* (pp. 61-79). Hershey, PA: Information Science Publishing.
- Anandarajan, M. & Simmers, C. (2004). Constructive and dysfunctional personal web usage in the workplace: Mapping employee attitudes. In M. Anandarajan & C. Simmers (Eds.), *Personal web usage in workplace: A guide to effective human resources management* (pp.1-27). Melbourne: Information Science Publishing.
- Anandarajan, M., Simmers, C., & Igbaria, M. (2000). An exploratory investigation of the antecedents and impact of Internet usage: An individual perspective. *Behavior and Information Technology*, 19(1), 69-85.
- Anandarajan, M., Simmers, C. A., & D'Ovidio, R. (2011). Exploring the underlying structure of personal web usage in the workplace. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 14(10), 577-583.
- Askew, K. L. (2012). *The relationship between cyberloafing and task performance and an examination of the theory of planned behavior as a model of cyberloafing*. Retrieved July 2016 from <http://scholarcommons.usf.edu/etd/3957>
- Blanchard, A. L. & Henle, C. A. (2008). Correlates of different forms of cyberloafing: The role of norms and external locus of control. *Computers in Human Behavior*, 24(3), 1067-1084.
- Chen, J. V., Chen, C. C., & Yang, H. (2008). An empirical evaluation of key factors contributing to Internet abuse in the workplace. *Industrial Management and Data Systems*, 108, 87-106.
- Deal, J. J. (2013). *Always on, never done: Don't blame the smartphone*. Center for Creative Leadership. Retrieved August 25, 2017 from <http://bit.ly/ccleadership>
- Eastin, M. S., Glynn, C. J., & Griffiths, R. P. (2007). Psychology of communication technology use in the workplace. *Cyber Psychology and Behavior*, 10, 436-443.
- Garrett, R. K. & Danzinger, J. N. (2008). Disaffection or expected outcomes: Understanding personal Internet use during work. *Journal of Computer Mediated Communication*, 13, 937-958.
- Hassan, H. M., Reza, D. M., & Farkhad, M. A. A. (2015). An experimental study of influential elements on cyberloafing from general deterrence theory perspective case study: Tehran Subway Organization. *International Business Research*, 8(3), 91-98.
- Henle, C. & Kedharnath, U. (2012). Cyberloafing in the workplace. In Z. Yan (Ed.), *Encyclopedia of cyber behavior* (pp. 560-573). Hershey, PA: IGI Global.

- Henle, C. A., Kohut, G. & Booth, R. (2009). Designing electronic use policies to enhance employee perceptions of fairness and to reduce cyberloafing: An empirical test of justice theory. *Computers in Human Behavior*, 25(4), 902-910.
- Jia, H., Jia, R., & Karau, S. (2013). Cyberloafing and personality: the impact of the big five traits and workplace situational factors. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(3), 358-365.
- Kerwin, P. (2015). Driven to distraction: What causes cyberloafing at work? Retrieved February 24, 2018 from <https://news.wisc.edu/driven-to-distraction-what-causes-cyberloafing-at-work/>
- Khansa, L., Barkhi, R., Ray, S., & Davis, Z. (2017). Cyberloafing in the workplace: Mitigation tactics and their impact on individuals' behavior. *Information Technology and Management* [Published Online]. 1-19. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10799-017-0280-1>
- Lee, Z., Lee, H., & Kim, Y. (2004). Personal web usage in organizations. In M. Anandarajan & C. Simmers (Eds.), *Personal web usage in workplace: A guide to effective human resources management* (pp.28-45). Melbourne: Information Science Publishing.
- Liberman, B., Seidman, G., McKenna, K. Y. A., & Buffardi, L. E. (2011). Employee job attitudes and organizational characteristics as predictors of cyberloafing. *Computers in Human Behavior*, 27, 2192-2199.
- Lim, V. K. G. (2002). The IT way of loafing on the job: Cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 675-694.
- Lim, V. K. G. & Chen, D.J.Q. (2012). Cyberloafing at the workplace: Gain or drain on work? *Behavior and Information Technology*, 31(4), 343-353.
- Lim, V. K. G., Teo, T. S. H., & Loo, G. L. (2002). How do I loaf here? Let me count the ways. *Communications of the ACM*, 45, 66-70.
- Rajah, R. & Lim, V. K. G. (2011). Cyberloafing, neutralization and organizational citizenship behavior. *PACIS 2011 Proceedings* (Paper 152). Retrieved July 20, 2017 from <http://aisel.aisnet.org/pacis2011/152/>
- Restubog, S. L. D., Raymund, P, Garcia, J. M., Toledano, L. S., Amarnani, R. K., Tolentino, L. R., & Tang, R. I. (2011) Yielding to (Cyber) temptation: Exploring the buffering role of self-control in the relationship between organizational justice and cyberloafing behavior in the workplace. *Journal of Research in Personality*, 45, 247-251.
- Simsek, A. (2018, April). Disruptive versus supportive use of mobile technologies in the classroom. Paper presented at the South Africa International Conference on Educational Technologies. Pretoria, South Africa.
- Simsek, A. & Simsek, E. (2014). Transformation of identities in the mediated landscape of the network society. *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 4(4), 136-153.

Ugrin, J. C., Pearson, J. M., & Odom, M. (2007). Profiling cyberslackers in the workplace: Demographic, cultural and workplace factors. *Journal of Internet Commerce*, 6(3), 75-89.

We are social. (2018). *Digital in 2018: World's Internet users pass the 4 billion mark*. Retrieved March 29, 2018 from <https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digital-report-2018>