



**T. C.  
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**DUYGU DURUMLARININ  
İŞ TATMİNİ VE  
İŞ PERFORMANSI İLE OLAN İLİŞKİSİNİ  
BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Tuğçe BİLGİN**

**BURSA – 2019**



**T. C.  
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**DUYGU DURUMLARININ  
İŞ TATMİNİ VE  
İŞ PERFORMANSI İLE OLAN İLİŞKİSİNİ  
BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Tuğçe BİLGİN**

**701420004**

**Danışman: Prof. Dr. Füsün ÇINAR ALTINTAŞ**

**BURSA – 2019**

**T. C.**  
**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda 701420004 numaralı Tuğçe Bilgin'in hazırladığı "Duygu Durumlarının İş Tatmini ve İş Performansı ile Olan İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" konulu Yüksek Lisans ile ilgili tez savunma sınavı, 16./07/2019 günü 11:00 - 12:00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının ..başarılı (başarılı / başarısız) olduğuna oybirliği (oybirliği / oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

16./07/2019

İmza

Üye

(Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı)  
Prof. Dr. Füsün ÇINAR ALTINTAŞ  
Bursa Uludağ Üniversitesi




Üye

Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ  
(Bursa Uludağ Üniversitesi)



Üye

Doç. Dr. Hilal YILDIRIR KESER  
(Bursa Teknik Üniversitesi)





**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU**

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA**

Tarih: 16/07/2019

Tez Başlığı / Konusu: DUYGU DURUMLARININ İŞ TATMİNİ VE İŞ PERFORMANSI İLE OLAN İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 75 sayfalık kısmına ilişkin, 20/05/2019 tarihinde şahsım tarafından *Turnitin*. adlı intihal tespit programından (*Turnitin*)\* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 18 'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza  
16/07/2019

**Adı Soyadı:** Tuğçe Bilgin  
**Öğrenci No:** 701420004  
**Anabilim Dalı:** İşletme  
**Programı:** Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans  
**Statüsü:**  Y.Lisans  Doktora

**Danışman**  
**Prof. Dr. Füsün ÇINAR ALTINTAŞ**  
16/07/2019

\* Turnitin programına Bursa Uludağ Üniversitesi Kütüphane web sayfasından ulaşılabilir.

## Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**DUYGU DURUMLARININ İŞ TATMİNİ VE İŞ PERFORMANSI İLE OLAN İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA KONUSU**” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntılarının kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

16/07/2019



**Adı Soyadı:** Tuğçe BİLGİN

**Öğrenci No:** 701420004

**Anabilim Dalı:** İşletme

**Programı:** Yönetim ve Organizasyon

**Statüsü:**  Yüksek Lisans  Doktora

## ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Tuğçe BİLGİN  
Üniversite : Uludağ Üniversitesi  
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Anabilim Dalı : İşletme  
Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon  
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans  
Sayfa Sayısı : X + 76  
Mezuniyet Tarihi : 16 / 07 / 2019  
Tez Danışman(lar)ı : Prof. Dr. Füsün ÇINAR ALTINTAŞ

### DUYGU DURUMLARININ İŞ TATMİNİ VE İŞ PERFORMANSI İLE OLAN İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışmada, kurumlarda örgütsel davranış alanına verilen öneminin artmasıyla birlikte; iş yaşamında bireyin duygularından bağımsız düşünilemeyecek olması sebebiyle duygusal olaylar teorisi, iş tatmini ve iş performansı kavramları üzerinde durulmuştur.

Araştırma kapsamında pozitif negatif duygusallığın (duygusal olaylar teorisi) iş tatmini ve iş performansı ile arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı incelenmektedir. Bu ilişkinin incelenmesi aşamasında İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir vakıf üniversitesinde çalışan 147 idari personele ulaşılmıştır. Araştırma süresince Pozitif Negatif Duygu Durum Ölçeği, İş Tatmini ve İş Performansı Ölçeği ve katılımcılara çeşitli demografik soruların da yöneltildiği web tabanlı anket yöntemi kullanılarak araştırmaya yönelik veriler elde edilmiş olup bu veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir.

Araştırma kapsamında değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek için, SPSS paket programında 147 adet gözlem analiz edilerek, değişkenler arasındaki korelasyon analizi yapılmış, bu analizde pearson yöntemi kullanılmış olup ayrıca crostabss verilerinden yararlanılarak betimleyici istatistiklerle temel yorumlamalar yapılmıştır. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde, pozitif – negatif duygu durumları ile iş tatmini ve iş performansı arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar üzerinden pozitif duygu durumunda sahip olan kişilerin negatif duygu durumuna sahip olan kişilere kıyasla iş tatminlerinin ve iş performanslarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Duygusal olaylar teorisi, Duygu durumları, Pozitif negatif duygusallık, İş tatmini, İş performansı

## ABSTRACT

Author : Tuğçe BİLGİN  
University : Uludağ University  
Institute : Institute of Social Science  
Department : Business Administration  
Program : Organization and Management  
Level of Qualification : Master's Degree  
Page Number : X + 76  
Date of Graduation : 16 / 07 / 2019  
Thesis Supervisor(s) : Prof. Dr. Füsün ÇINAR ALTINTAŞ

### **A STUDY ON IDENTIFYING THE RELATIONSHIP BETWEEN AFFECT AND JOB SATISFACTION AND PERFORMANCE**

**This study focuses on affective events theory and the notions of job satisfaction and performance due to the fact that working life cannot be separated from affectivity of the individuals given that the importance attached to the field of organizational behavior in institutions has increased.**

**This study analyzes whether there is a significant relationship between affect (positive-negative affectivity / affective events theory) and job satisfaction and performance. During this analysis, 147 administrative personnel working at a foundation university in İstanbul have been contacted. In the scope of this research, data has been collected using Positive and Negative Affect Schedule, Scale of Job Satisfaction and Performance as well as Internet-based questionnaire model that included several demographical questions to the participants. Data collected has been analyzed in SPSS.**

**In order to identify the relationship among the variables, 147 observations have been analyzed in SPSS package program in the scope of this research and a correlation analysis has been conducted. In this analysis, using the Pearson's correlation as well as crosstabs data, descriptive statistics and basic explications have been provided. When evaluating results of the analysis, it has been understood that there is a significant relationship between affect and job satisfaction and performance. From these results, it has been concluded that individuals with positive affect have higher levels of job satisfaction and performance compared to those with negative affect.**

**Key Words:** Affective events, job satisfaction, work performance, mood

*Bir yerlerde hala gülümseyerek el salladığına inandığım..*

*Serkan BAŞAVCI anısına..*



# İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### TUTUMLAR

<b>1. TUTUM KAVRAMININ TANIMI VE GELİŞİMİ .....</b>	<b>3</b>
1.1. Tutumların Özellikleri .....	4
1.2. Tutumların Ana Unsurları .....	5
1.2.1. Zihinsel ve Bilgisel Unsurlar .....	5
1.2.2. Duygusal (Hissi) Unsurlar .....	6
1.2.3. Davranışsal Unsurlar.....	6
1.3. Başlıca İş Tutumları .....	7
<b>2. İŞ TATMİNİ KAVRAMI .....</b>	<b>13</b>
2.1. İş Tatmini Öncülleri .....	17
2.1.1. Örgütsel Faktörler .....	17
2.1.1.1. İşin Niteliği.....	17
2.1.1.2. Eşit Ücret İlkesi .....	17
2.1.1.3. Kariyer ve Terfi Fırsatı.....	18
2.1.1.4. Yönetim Anlayışı.....	18
2.1.1.5. Sosyal İlişkiler .....	19
2.1.1.6. Örgüt Politikaları.....	19
2.1.1.7. Ödemeler .....	20
2.1.2. Bireysel Faktörler .....	21
2.1.2.1. Kişilik .....	21
2.1.2.2. Cinsiyet.....	23
2.1.2.3. Medeni Hal .....	23
2.2. İş Tatmini Ardılları.....	24
2.2.1. Genel Yaşam Tatmini .....	24
2.2.2. İş Performansı .....	24

2.2.3. İşte Kalma İsteği / Düşük Personel Devir Oranı.....	25
2.2.4. Düşük Devamsızlık.....	26
2.3. İş Tatmini ve İş Performansı İlişkisi .....	27
2.4. İş Tatmini Ölçümünde Kullanılan Yöntemler .....	28
2.4.1.1. İş Doyumu Ölçeği.....	33
2.4.1.2. Minnesota İş Doyumu Ölçeği.....	33
2.4.1.3. Neuberger İş Tatmini Ölçeği.....	33

## İKİNCİ BÖLÜM

### DUYGULAR

<b>1. DUYGULAR ve DUYGU DURUMLARI.....</b>	<b>35</b>
1.1. Duygu .....	35
1.2. Temel Duygu Durumları: Olumlu /Olumsuz Duygulanım .....	37
1.3. İş Yaşamı ve Duygular .....	38
<b>2. DUYGUSAL OLAYLAR TEORİSİ.....</b>	<b>41</b>
2.1. Duygusal Emek .....	43
<b>3. DUYGU YÖNETİMİ.....</b>	<b>45</b>

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DUYGU DURUMLARININ İŞ TATMİNİ VE İŞ PERFORMANSI İLE OLAN İLİŞKİSİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

<b>1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ .....</b>	<b>47</b>
1.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri .....	47
1.2. Araştırmanın Örneklemi ve Veri Toplama Yöntemi.....	48
1.3. Araştırma Sürecinde Kullanılan Ölçekler .....	48
<b>2. ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİĞİ.....</b>	<b>50</b>
<b>3. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ.....</b>	<b>50</b>
<b>4. BULGULAR.....</b>	<b>50</b>
4.1. Demografik Özellikler.....	50
4.1.1. Pozitif ve Negatif Duygulara İlişkin Bulgular .....	52
4.1.2. Duygu Durumlarının Ortalama Değerleri.....	55
4.1.3. Pozitif Duygular İle İş Tatmini İlişkisine İlişkin İstatistikî Veriler.....	56
4.1.4. Negatif Duygular İle İş Tatmini İlişkisine İlişkin İstatistikî Veriler .....	57
4.1.5. Duygu Durumları İle İş Performansı Arasındaki İlişki .....	58
4.1.6. Duygu Durumları İle İş Tatmini Arasındaki İlişki .....	60
4.1.6.1. Hevesli Olma Durumu ile İş Tatmini Arasındaki İlişki .....	62
4.1.6.2. Mutsuz Olma Durumu ile İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	64
4.1.7. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi .....	65
4.1.8. Araştırmanın Sonuçları .....	66

<b>TARTIŞMA.....</b>	<b>68</b>
<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>69</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>72</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>75</b>
EK 1: İş Performansı Ölçeği .....	75
EK 2: İş Tatmini Ölçeği .....	76
EK 3: Pozitif ve Negatif Duygu Durum Ölçeği .....	77

## TABLolar LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
<b>Tablo 1:</b> Tutumların Özellikleri.....	5
<b>Tablo 2:</b> Çalıştığınız Örgütte Kalmanıza Neden Olan Faktörler .....	10
<b>Tablo 3:</b> Altı Kişiliğin Uyumlu Olarak Bulunduğu İş Ortamı .....	22
<b>Tablo 4:</b> Temel Duygular ve İlişkili Alt Duyguların Semantik Gruplandırılması.....	38
<b>Tablo 5:</b> Katılımcıların Demografik Durum Dağılımı.....	51
<b>Tablo 6:</b> Duygu Durumlarının Ortalama Sıralamaya Göre Sahip Olduğu İfadeler....	55
<b>Tablo 7:</b> Pozitif Duygu Durumu – İş Tatmini İlişkisi Korelasyon Tablosu .....	56
<b>Tablo 8:</b> Negatif Duygu Durumu – İş Tatmini İlişkisi Korelasyon Tablosu.....	56
<b>Tablo 9:</b> Değişkenler Arası Pearson Korelasyonları / İş Performansı.....	57
<b>Tablo 10:</b> Değişkenler Arası Pearson Korelasyonları / İş Tatmini.....	59
<b>Tablo 11:</b> İş Tatmini-Hevesli Olma Durumu.....	61
<b>Tablo 12:</b> İş Tatmini Hevesli Olma İlişkisi Model Özeti .....	61
<b>Tablo 13:</b> İş Tatmini – Hevesli Olma İlişkisi .....	62
<b>Tablo 14 :</b> İş Tatmini – Hevesli Olma İlişkisi / Anova Tablosu.....	62
<b>Tablo 15 :</b> İş Tatmini – Mutsuz Olma Durumu .....	63
<b>Tablo 16:</b> İş Tatmini – Mutsuz Olma İlişkisi Model Özeti .....	63
<b>Tablo 17:</b> İş Tatmini - Mutsuz Olma İlişkisi .....	64
<b>Tablo 18:</b> İş Tatmini – Mutsuz Olma İlişkisi / Anova Tablosu.....	64
<b>Tablo 19:</b> Araştırmaya İlişkin Hipotez Sonuçları.....	65

## ŞEKİLLER LİSTESİ

**Sayfa**

<b>Şekil 1:</b> Duygusal Olaylar Modeli.....	42
<b>Şekil 2:</b> İş Ortamında Duygu Yönetimi Kavramsal Çerçeve .....	44
<b>Şekil 3:</b> Değişkenlere İlişkin Korelasyon Modeli .....	60

## GİRİŞ

Geçmişten günümüze geçen süreçte çalışana bakış açısındaki farklılaşma yönetim alanına da yansımıştır. Öyle ki, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş kavramsal olarak değişen bir tanımlama gibi gözükse de özünde insana çalışma hayatında daha çok değer vermeyi amaçlamıştır. Personel yönetimi daha çok işletmelerde kar, verimlilik gibi; işletme odaklı yaklaşımı benimserken, zaman içerisinde rekabet koşullarının değişmesiyle insana ve insanın duygularına daha çok önem atfeden insan kaynakları yönetimi yaklaşımı ile çalışan memnuniyetinin artırılması konusu değer bulmuş ve insanın iş yaşamında da duygularından bağımsız olarak düşünülemeyeceği gibi bu duyguların niteliği ile iş tatmini ve iş performansını şekillendirdiği konusu önem kazanmıştır.

İnsana ve duygulara verilen değer artışı ile; Endüstri / Örgüt Psikolojisi, insanın çalışma davranışı hakkında bilgilerimizi destekleyerek ve bu bilgiler doğrultusunda çalışma davranışını, iş çevresini ve çalışanın psikolojik koşullarını iyileştirme ve geliştirmeyi amaçlaması açısından yönetim ile iç içe olması yönüyle önemli bir bilim alanı haline gelmiş ve insan kaynakları uygulamalarının verimliliğinde çok değerli katkılar sağlamıştır.

Yöneticiler, çalışanlar yani örgütsel ortamda bulunan herkes örgüt içerisindeki davranışlarında geçmiş ya da o anki duyguları ile var olurlar; bu yönüyle Duygusal Olaylar Kuramı, duyguların ve modların davranışla olan ilişkisi sebebiyle önemli görülüp inceleme kapsamında ele alınması düşünülen konulardan biri olmuştur. Duygusal Olaylar Teorisi, duyguların bireylerin davranışlarını açıklarken; geçmişte yaşanan ve iz bırakan duygusal deneyimlerin mevcut durumda örgütsel ortamda meydana gelen davranışlarını etkilediğini savunur. Başka bir deyişle, örgütsel ortam içerisinde bulunan bireylerin davranışlarını kişisel özellikleri ve örgütün özelliklerinin yanı sıra yaşadığı duygusal olaylara da dayandırmaktadır.

Araştırma kapsamında ele alınan bir diğer başlık olan iş tatmini, örgütsel ortam içerisinde birçok değişkenden etkilenmektedir. İş tatmini de duygu durumumuz ile ilgili olup sonuçları bakımından iş performansımıza yansımaları açısından işletmeler ve yöneticiler açısından önem atfedilen / atfedilmesi gerekli olan bir konudur.

Performans kavramı da örgütler açısından önemli bir konu olması nedeniyle, performansı etkileyen değişkenlerin doğrudan çalışan ile ilgili olduğu göz ardı edilmemeli ve bu değişkenler ayrı ayrı incelenerek; performansı artırıcı çalışmalar gerçekleştirme yönünde çaba sarfedilmelidir. Çalışanın kontrolü / denetimi kadar çalışanın duygularının da farkındalığının değerli olduğu bilinmelidir.

Duygular, iş tatmini ve iş performansımız ile ilişkilidir. Aynı zamanda duygular ve duygu durumları zaman içerisinde değişiklik gösterdikleri için iş performansı da buna paralel olarak değişim gösterir. Bu değişimi işletmeler açısından iyi yönetmek için ise, duyguların ve insanların iyi yönetilmesi konusu önem kazanır. Yönetim ve insan yönetimi farklı açılardan incelenmesi gereken bir konudur. Bu araştırmada duygularımızı, davranışlarımızı, iş tatminini ve dolayısıyla iş performansımızla ilişkili birden fazla olan etmenin ayrı ayrı anlamlı sonuçlar vermesinin yanı sıra eklektik olarak sonucu nasıl etkiledikleri üzerine incelemeler amaçlanmış ve Duygusal Olaylar Teorisi kapsamında duygu durumlarının, iş tatmini ve iş performansı ile olan ilişkisini incelemek için bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Tezin ilk bölümünde kavramsal çerçeve doğrultusunda tutumlar, iş tatmini kavramları açıklanmış, iş tatmini ve iş performansı ilişkisi üzerinde durulmuştur. Tutumlar ayrıca iş tutumları ile birlikte ele alınırken kapsamlı bir konu olan tatmin konusu iş tatmini ve iş performansı ile birlikte de incelenmiştir. Tezin ikinci bölümünde ise duygular ve duygu durumları, bireyin geçmiş yaşam tecrübelerini de değerli/etkili gören duygusal olaylar teorisi incelenmiştir. Tezin son bölümünde ise incelenen kavramlara ilişkin bir araştırmaya yer verilmiştir. Yapılan araştırmanın amacı, hipotezleri, yöntemi, kullanılan ölçekler ve güvenilirliği, bulgular, analizler ile tüm bu araştırmaya ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## TUTUMLAR

### 1. TUTUM KAVRAMININ TANIMI VE GELİŞİMİ

Tutum kavramı zihinsel olarak belirli bir eğilim gösteren, devamlılığı ve kendi içinde tutarlılığı olan bir eğilim olarak karşımıza çıkmakla birlikte zaman içerisinde yaşanan deneyimlerle oluşur ve duygularımızla desteklenerek kalıcı davranışlara dönüşme potansiyeline sahip olurlar. Kavramın anlaşılabilirliğini desteklemek açısından yapılan farklı tanımlamalar incelenecektir.

Türkçe “tutum”, İngilizce “attitude” sözcüğünün yerine kullanılmaktadır. Bu sözcüğün kökeni Latince “aptitudo”dur. Latince sözcüğün karşılığı “harekete hazır olma durumu” olarak ifade edilmektedir. Dilimizde “attitude” sözcüğü ile aynı anlama gelen “tutum, tavır, vaziyet alış veya durum” sözcükleri kullanılmaktadır. Tutumlar, psikolojik olarak yakın hissetme, bağlanma, hoşnut olma ya da olmama, davranışsal eğilimler ve davranış farklılıklarını açıklamada sıkça kullanılır, tutumlar oldukça organize olan uzun süreli duygu, inanç ve davranış eğilimleri olarak karşımıza çıkar. Bu eğilimler diğer insanları, grupları, düşünceleri, ülkenin diğer yöresel konumlarını veya nesnelere konu almaktadır. (Tutar, 2015: 134-135)

Tutum, kişinin çevresindeki herhangi bir durum veya nesneye karşı sahip olduğu bakış açısı şeklinde açıklanabilir. Krech (1965), tutum kavramını “kişinin yaşamında karşılaştığı bir duruma bağlı olarak güdüsel, duygusal, algısal ve zihinsel süreçlerin daimi ve uzun süreli olarak örgütlenmesi” şeklinde ifade etmektedir. Allport’a (1935) göre tutum, kişinin tüm nesnelere karşı göstereceği tepkiler ve olgular üzerinde yön verici ya da etkili güç oluşturan, akılsal ve sinirsel bir eylemde bulunmaya hazır olma durumudur. (Falk ve Lieberman, 2012: 2; Bedük, 2014: 167)

Smith’e (1968) göre tutum, bir kişiye yöneltilen ve kişinin psikolojik objeyle alakalı fikir, duygu ve eylemlerini düzenli şekilde meydana getiren eğilimdir. (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2014: 129-130)

Tutum, kişilerin belli nesnelere yönelik geçirdiği farklı tecrübeler sonucu düzenli tavır gösterişleri, davranış şekilleridir. Bireysel tutumlar, bireyin kendine özgü



yetiŖme Ŗekli ve hayat boyu edinilen tecrübelerin sonrasında meydana gelen ve kiŖiyi diğerlerinden farklı kılan özellikler arasında bulunmaktadır. (Özkalp, 2001: 119)

Tutumlar, “kiŖinin bireysel ruh durumunu diğer insanlara ifade etme tarzı” olarak ifade edilebilir. Farklı yaklaŖıma göre tutumlar, “bir kimse, obje veya olayla alakalı olarak oldukça örgütlenmiŖ ve devamlı olan inanç ve hislerdir”. Bu inanç ve hisler kiŖinin, obje veya olaya karŖı belirli bir Ŗekilde davranmasına sebep olur. Bu eğilimler diğer insanları, grupları, düşünceleri, farklı bölgeleri veya objeleri konu alabilmektedir. (Güney, 2004: 245)

Sosyal hayatta kiŖiler devamlı olarak etrafını algılayacak, karŖılaŖtıđı birey, olay ya da durumlar hakkında fikir edinecek, bu fikirlerin doğrultusunda inançlar, değerler, düşünce tarzları geliŖtireceklerdir. Sahip olduğu bilgilerle meydana gelen inançların etkisiyle yeniden karŖılaŖtıđı kiŖi ya da durumlara (uyaranlara) yönelik davranıŖları belirgin hale gelecek, baŖka bir ifade Ŗekliyle ortak bir tutum geliŖtirmiŖ olacaktır. (Bedük, 2014: 167)

Tutumlar, kiŖilerin hedef nesne ile alakalı seçilebilir ve seçilemez değerlendirmesini ifade eder. Tutum öncelikle belirli Ŗeylerin yanında ve karŖısında hazır bulunma halidir.

Tecrübelerle organize olmuŖ, iliŖki olan bütün olay ve nesnelere karŖı bireyin eylemleri üzerinde emredici veya devimsel olarak etki etme gücü bulunan zihinsel ve duygusal hazırlık durumudur. Sosyal bir nesneye karŖı olumlu veya olumsuz değerlendirmelerin, hislerin lehte-aleyhte davranma meyillerinin sürekli yöntemidir. (Yılmaz ve Eroğlu, 2013: 12)

### 1.1. TUTUMLARIN ÖZELLİKLERİ

Tutumların ortak bazı nitelikleri mevcuttur. Bunlar aŖađıdaki tabloda açıklanmıŖtır (Tablo 1):

**Tablo 1. Tutumların Özellikleri**

Tutumlar öğrenilebilir.	Yaşamsal tecrübelerle, bilgi kazanılarak yaşamış olanların tecrübelerini onlarla paylaşarak tutumları öğrenmek mümkündür. Yaşam içerisinde hiç karşılaşmadığımız durum, olay ve objelere karşı tutumumuz olamaz. Örneğin internete ilişkin bir tutumumuzun 1980’li yıllarda oluşma şansının olmaması gibi.
Tutumlar karmaşıktır.	Tutumları oluşturan bileşenlerin çok veya az oluşu onun karmaşıklık derecesini etkiler.
Her tutumun bir gücü vardır.	Tutumu oluşturan bileşenlerin meydana getirdiği ya da kişinin tutum öznesi olan nesneye yönelik hissettiği duygusal yoğunluk o tutumun gücüne pozitif veya negatif yönde etki eder.
Tutumlar tutarlıdır.	Tutumların temelinde tutarlılık beklentisi bulunmaktadır. Kişi benzer şartlarda benzer tutumları gösterir.
Tutumlar değiştirilebilir.	Tutumlar tutarlılık gösterirler fakat bu hiç değişmeyecekleri anlamına gelmez. His, düşünce, edinilen bilgilerdeki farklılaşma tutumların da değişmesine etki edecektir. Pazara yeni giren marka, ürün, hizmet unsurları tüketicilerin tutumlarının farklılaşmaları ile pazarda yerini bulabilmektedir. Aksi durumda yerleşmiş yapı ve tutumlar sebebiyle fırsat yakalayamazlar.

**Kaynak:** Sağrı ve Gürbüz, 2005: 64.

## 1.2. TUTUMLARIN ANA UNSURLARI

**(İş) Tutum Bileşenleri:** Tutumu meydana getiren unsurlar, “zihinsel ve bilgisel unsurlar, duygusal hissi unsurlar ve davranışsal unsurlar” olarak üç başlık altında incelenmiştir.

### 1.2.1. Zihinsel ve Bilgisel Unsurlar

Tutumun gerçekliğe dayanan bilgi birikimini meydana getirirler. En önemli zihinsel ya da bilgisel unsur olan inançlar olarak ifade edilmektedir. Burada pozitif-negatif, iyi kötü, yeterli-yetersiz şeklinde yargılar meydana gelmektedir. (Şimşek vd., 2015: 61)

Bir tutum nesnesine yönelik sahip olunan düşünce, inanç ve bilgilerdir. Tutumun zihinsel unsuru, bireyin özellikle tutum objesiyle ilgili sahip olduğu bilgi ve inançları içeren düşüncelerinden oluşmaktadır. (Tutar, 2015: 138-140)

Kısaca zihinsel unsur, bireyin tutum nesnesine yönelik inançlarından meydana gelir. Eğer bir objeye ilişkin olumsuz bir tutumumuz mevcutsa, nesneye ilişkin olumsuz inançlarımız var demektir. Tutumların duygusal yönü ve inanç yönü birbirlerine etki etmektedir. (Güney, 2015: 233-234)

### **1.2.2. Duygusal (Hissi) Unsurlar**

Tutumun kişiden kişiye değişen ve gerçeklerle ifade edilemeyen, hoşlanma-hoşlanmama, sevme-sevmeme gibi yönlerini oluşturmaktadır. (Şimşek, 2015: 61)

Tutumun duygusal yönü bireyin psikolojik yönünü belirtir. Tutumun diğer unsurlarından bağımsız bir şekilde meydana gelmez. Bireyin tecrübeleri, bilgi birikimi, yani zihinsel unsuru, duygusal unsurun gelişmesinde önemli role sahiptir. Herhangi bir uyarana yönelik kişide olumlu veya olumsuz duygular meydana gelmişse, bu bireyin söz konusu uyarılarla geçmişte bir ilişkisinin olduğunu ifade etmektedir. (Tutar, 2015: 138-140)

Tutumun duygusal unsuru, insanın tutum nesnesine yönelik duygu ve değerlendirmeleri sonucu meydana gelmektedir.

Tutum nesnesine yönelik olumlu tutumu bulunan birey, bu nesneyi olumlu olarak değerlendirir ve bu yönde olumlu duygular oluşturduğu gibi, şayet tutum nesnesine karşı olumsuz tutuma sahipse de tutum nesnesine karşı olumsuz duygular beslediğini ifade etmek mümkündür. (Güney, 2013: 233-234)

### **1.2.3. Davranışsal Unsurlar**

Tutumun sözlü ya da davranışsal ifadesini oluşturmaktadır. Kişinin inanç ve bilgileri sonucunda oluşan yargısı onu bir objeye karşı olumlu ya da olumsuz davranışlara meyilli olabileceğini ifade etmek mümkündür. (Şimşek, 2015: 61)

Bir tutum genellikle bireyi tutum objesine yönelik eylemlerde bulunmaya sevk eder. Tutum objesine karşı olumlu bir tutum geliştiren bir kişi, bu objeye yakınlık gösterebilir. Tutum objesine karşı tutumu olumsuz gelişen kişi ise ilgisiz kalma veya ondan uzaklaşma eğilimi yönünde davranışlar sergiler. Bazı durumlarda tutumun

davranışsal unsurun değerinin sıfır olması söz konusu olur ve bu şartlar altında tutum ile davranış korelasyonunun ortadan kalktığını ifade etmek mümkün olur. (Tutar, 2015: 138-140)

Davranışsal unsur, duygu ve kanıyla tutarlı şekilde eylemlerde bulunmaya olan eğilim olarak ifade edilir. İnsanlar farklı sebeplerde her zaman duygularına uygun bir şekilde davranma eğiliminde olmayabilirler, fakat duygulara uygun davranışlarda bulunma eğilimi her zaman söz konusudur.

Bir tutum çoğunlukla insanı tutum nesnesine yönelik eylemlerde bulunmak zorunda kalabilir. (Güney, 2013: 233-234)

Bu kapsamda tutumu meydana getiren unsurların özellikleri ise aşağıdaki gibidir:

- Değerleme (Valence) Özelliği: Bireyin tutumuna neden olan objeye yaklaşımını şekillendirmektedir. Burada tutumun sadece işaretinin (artı veya eksi) bilinmesi değil, bu değer toplam ağırlığının bilinmesi de çok önemli kabul edilmektedir.
- Karmaşıklık Özelliği: Faktörlerin karmaşıklığında ise uyum sağlama hedeflenmektedir. (Şimşek, 2015: 61)

### 1.3. BAŞLICA İŞ TUTUMLARI

Burada çalışanların işe yönelik olarak gerçekleştirdikleri tutumlar olan; iş tatmini, işe sarılma, örgüte bağlılık, örgütsel destek algısı ve çalışanların işe tutulması konuları ile ilgili olarak farklı açıklamalara yer verilecektir.

#### **İş Tatmini:**

Çalışanlar işlerinin niteliğiyle ilgili bir iç değerlendirme yapar ve kendi beklentileriyle bu değerlendirmenin sonuçlarını karşılaştırarak, işlerinin kendilerini hangi derecede tatmin ettiği konusunda bir çıkarımda bulunurlar.

İş tatmini en temel haliyle, çalışanın işine yönelik sergilediği genel tutum olarak ifade edilebilir. Kişinin işe yönelik taşıdığı tutumu olumlu ya da olumsuz gelişebileceğinden, iş tatmini kişinin iş tecrübeleri neticesinde meydana gelen olumlu

ruh durumudur. Çalışanın işe yönelik olumsuz tutumu ise iş tatminsizliğini ifade etmektedir. İş tatmininin, birey için önemi: bireylerin genelde yaşama bakış açılarını belirlemektedir. İş tatmini seviyeleri yüksek olan kişiler fiziksel ve ruhsal olarak sağlıklı, psikosomatik hastalıkların görülme olasılığı az olup, çalışma arkadaşlarıyla yardımlaşma, kişisel güven, uyum ve iş birliğinin arttığı ifade edilir. Örgütsel açıdan ise performansa belirgin olarak katkıda bulunur. Verimlilik, dengeli bir çalışma disiplini, ekipler arası olumlu ilişkileri belirtmektedir. İşe devamsızlık, iş gücü devri, örgütsel problemlerin az oluşu gibi göstergelerle karşımıza çıkmaktadır. (Bedük, 2014: 93)

İş tatmini kişiye özgü bir kavramdır. Kişinin yapmakta olduğu işin yapısı, karakteri, faaliyette bulunduğu kurum, işi gereği iletişim ve etkileşim halinde olduğu sosyal çevre gibi etmenlerle oluşan işe ilişkin tutumunu belirtmektedir. Dolayısıyla birey işi ile alakalı bütün yönleri zamanla değerlendirerek işi hakkında birtakım his, duygu ve tutuma sahip olmaktadır. Bu tutumun pozitif olması iş tatmin derecesinin yüksekliğini, negatif olması da iş tatminsizliğini simgelemektedir. (Özen Kutenis, 2015: 104)

İş tatmini ile ilgili olarak ilerleyen sayfalarda daha ayrıntılı bilgilere yer verilecektir.

### **İşe Sarılma (Job Involvement)**

İşe sarılma, yaptıkları işi kendi benliklerine yakın gören çalışanların sahip oldukları olumlu bir tutum olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapmakta olduğumuz işe bakış açımızı pozitif duygularla ifade etmemizi sağlayan bir kavram olarak da ifade etmemiz mümkündür.

Bu kavram, işten duyulan olumlu tatmine yönelik hissin bir çeşidini belirtmekte; bireyin psikolojik olarak işiyle özdeşleşme seviyesini ve öz değeri için önemli olan iş başarımlarını nasıl algıladığını belirtmektedir. Birey, işine büyük bir istek, heyecan ve coşkuyla bağlıdır. Özdeşleşme değeri yüksek olan bireyler, yapmakta oldukları işlerini beğenmekte işlerini kendilerinin bir parçası olarak hissetmektedirler. İşlerine sarılan bireylerin örgütsel vatandaşlık ve iş başarımları seviyeleri artış gösterirken, devamsızlık ve işten ayrılmaya yönelik eğilimleri azalmaktadır. (Can vd., 2015: 95)

Yüksek seviyede adanmışlığı bulunan çalışanlar işlerine karşı hevesli, çalışmalarına ve örgüte bağlıdır. Bu durumun çalışanların daha motive, verimli ve

olumlu çalışmaya yönelik eylemlerde bulunmaya sebep olduğu belirtilmektedir. Ayrıca eğer çalışanlar yöneticileri ve örgütleri tarafından destek gördüklerini hissederse daha yüksek seviyede adanmışlık yaşamaları olasıdır. Son olarak ifade etmek gerekirse, kişinin başarılarının farkında olunması ve ödüllendirilmesi ile çalışılan örgütte insanlara adil davranıldığı yönünde oluşan inanç çalışan adanmışlığına önemli derecede katkı sağlamaktadır. (Riggio, 2014: 220-221)

Yapmakta olduğu işine karşı memnuniyet hisseden kişiler, işine ve mesleğine yönelik eğitime açık hale gelirken işe bağlılığı ve adanmışlığı da artacaktır. (Velada ve Caetano, 2007: 285)

### **Örgüte Bağlılık:**

Örgüte bağlılık, her çalışanda ve her örgütte farklılık gösteren bir konudur. Ayrıca çok kesin ifadelerle açıklanması zor ve farklı bakış açılarıyla incelenmeye değer bir tutum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Allen ve Meyer tarafından yapılan bağlılık tipolojisinde, bağlılığın üç boyutu söz konusu olur ve her boyut bireylerin örgütte kalma kararlarını farklı biçim ve sebeplerle etkilemektedir. Bunlar duygusal (affective), devam (continuance) ve normatif (normative) bağlılıktır. Aşağıdaki tabloda bu üç tür bağlılık boyutu ile ilgili açıklamalar yer almaktadır. (Başol ve Yalçın, 2009: 3-4)

**Tablo 2: Çalıştığınız Örgütte Kalmanıza Neden Olan Faktörler**

<b>Duygusal Bağlılık (Duygu Temelli)</b>	<b>Devamlılık Bağlılığı (Maliyet Temelli)</b>	<b>Normatif Bağlılık (Zorunluluk ve Vicdan Temelli)</b>
En yakın arkadaşlarımla birlikte çalışıyorum. İşten ayrılırsam onları özlerim.	Kısa bir süre sonra işyerinde terfi alacağım. Yeni şirkette aynı hızla terfi alma şansım olur mu?	Yöneticim bana emek verdi, mentorluk yaptı, eğitti, gelişme yollarını öğretti.
İşyerimin ortamını seviyorum. Eğlenceli ve rahatlatıcı.	Kazandığım maaşla iyi bir ev aldım. Yeni işyerimdeki kazancım ile yapabilir miyim? Orada yaşam daha zor.	Çalıştığım kurum tecrübesiz / yetersiz olmama karşın başlangıç için bana şans tanıdı, başka kurumlar beni yetersiz buluyordu.
Yapmakta olduğum işin sorumluluğu ödüllendirici, işe gelmekten dolayı mutluyum.	Buradaki okul sistemi iyi, çocuklarım açısından faydalı, ayrıca eşimin de iyi bir işi var, burada uzun yıllar çalışmayı istiyorum.	Yöneticim başımın derde girmesini engelleyici önlemler aldı, bana yardımcı etti. Onu / işimi terk etmemeliyim.
Çalıştığım kuruma istediğim için devam ediyorum.	Kurumda çalışmaya devam ediyorum, çünkü bu işe ihtiyaç duyuyorum.	Yöneticime borçluyum bu nedenle çalıştığım kurumda kalmak zorundayım.

**Kaynak:** Özkalp, 2016: 666.

Konu ilk olarak 1956'da Whyte tarafından incelenmiş, başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık farklı açılardan, çeşitli araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Araştırmacılar kendi ilgi alanlarına göre kavramı farklı açılardan ifade etmişlerdir.

O'Reilly ve Chatman'a (1986) göre örgütsel bağlılık; çalışanların benliklerini örgütlerin gayeleriyle ifade etmeleri, örgütün faydası için fazladan emek sarf etme yönünde zorunlulukları olmamasına rağmen istekli olmaları, kararlara katılmaları ve yönetimlerinin değerlerini içselleştirmiş olmalarıdır. (O'reilly III ve Chatman, 1986: 493)

Awamleh'e (1996) göre, örgütsel bağlılık; kişilerin örgüte yönelik bağlanma ve kendilerini adama seviyeleridir. (Demir, 2018: 2)

Guatam vd. (2005) de örgütsel bağlılığın, kişilerin örgüt ile var olan ilişkilerini belirleyen psikolojik bir durum olduğunu ve örgütün tamamına ilişkin bağlılığını belirtmektedirler. (Özen Kutenis, 2015: 52)

Örgütsel bağlılık kavramı örgütsel davranış alanında önemli bir yere sahiptir. Örgütle özdeşleşme ve örgüte katılımın gücü olarak örgütsel bağlılık; çalışanın örgüte karşı his ve eylemlerini göstermektedir. Örgütsel bağlılık, kişinin görev yaptığı örgütün hedef ve değerlerini kabullenip benimsemesi, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda istekli olması olarak ifade edilmektedir. (Solmuş, 2007: 240)

Örgütsel bağlılık kavramının özünde kararlılık gösterme ve eyleme yön verme söz konusudur. Kavram, örgütün hedef ve değerlerini kabullenmeyi, örgütün faydasına olacak şekilde ekstra çalışma istekliliğini ve örgüt üyeliğini sürdürmeye yönelik olan güçlü isteği meydana getirir. (Erkutlu, 2015: 29)

Bireyin çalıştığı örgütle arasında yapılan psikolojik bir anlaşma şeklinde de tanımlanabilecek olan örgütsel bağlılık kavramı üzerine yapılan tanımlardan bazıları şunlardır "Çalışanın bir organizasyonla tanınması, değer ve hedeflerinin bu organizasyonla kesişmesi ve organizasyonda kendi menfaati doğrultusunda istekli olarak emek sarfetmesi", "Bireyin belirli bir örgüte karşı hissettiği özdeşleşme ve bütünleşme seviyesinin göstergesi". "Birey ve örgüt arasında algılanan uyumun bir işlevi". "Örgüt için fazla çalışma arzusu ve örgüt içindeki varlığını sürdürmek için karşı konulmaz bir heves". "Çalışanların ilgi ve bağlılıklarının örgüte yönelmesi". Örgütsel bağlılık kavramı iki boyut üzerinden açıklanmaktadır. Birincisi, insan faktörü ikincisi ise psikolojik faktördür. Psikolojide önemli bir yere sahip olan örgütsel bağlılık kavramı; devamsızlık, personel devri, iş tatmini vb. örgütsel kavramlar üzerinde önemli etkiye sahiptir. Bir çalışan yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdiği zaman hem bu kavramlara olumlu hız kazandırır, hem de örgüt için kendini aşan yaratıcı ve yenilikçi fikirler meydana getirir. Ayrıca bu bireyler, örgütün rekabetçi koşullar altında elde edilen başarılarla faaliyette bulunmasına önemli derecede katkı sağlamış olurlar. Sonuç olarak çalışanın sadakat ve bağlılığı, sadece örgüt açısından değil çalışan açısından pozitif bir etkidir. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösteren bireylerin işten



ayrılmaya yönelik meyillerinin daha az olması ve daha fazla performansta bulunmaları, örgütsel bağlılığın önemini arttırmaktadır. (Kasımoğlu vd., 2011: 513)

### **Örgütsel Destek Algısı**

Örgütsel destek algısı, çalışanların kendilerini değerli gören örgütlerin / işverenlerin bulunduğu koşullarda etkili olan bir tutum olarak karşımıza çıkmakla birlikte bazen sadece çalışan değil çalışanın ailesi içinde sağlanan maddi / manevi imkanlar, davranışlar olarak da karşımıza çıkabilmektedir.

Çalışanların, örgütlerinin kendilerini önemseydiği, iyiliklerini düşündüğü, kendilerine değer verdiği kısaca kendilerinin örgüt için önemli olduğu algısıdır. Çalışanların, onların tatmini ve refahını arttıran faaliyetleri, örgütün gönüllü olarak ortaya koyduğuna dair duyguları da algılanan örgütsel destek kavramı içindedir. Yöneticiler, çalışanları desteklemek için gerekli olan uygulamaları hayata geçirseler de burada önemli olan çalışanların bu uygulamaları, örgütsel destek olarak algılayıp algılamadıklarıdır. Örgütsel davranış açısından dikkat edilmesi gereken kişide bu algının yaratılmasıdır. Örgütsel destek algısının yüksek olması, örgütsel vatandaşlık davranışının artmasına, devamsızlıkların ise azalmasına neden olur. Bu da örgüt açısından olumlu sonuçlar demektir. (Can vd., 2015: 96)

Algılanan örgütsel desteğin temelini oluşturan sosyal mübadele ilişkisindeki karşılıklılık normunun doğası gereği örgütlerde karşılıklı davranışsal beklentiler oluşur. Örgütler çalışanlarından yüksek derecede performans göstermesini beklerken çalışanlarda örgütün sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılamasını bekler. Örgütlerde destek algısına karşı olumlu ve olumsuz duygular eş zamanlı olarak gelişmektedir. Örgütten gelen destek algısının olumlu olması durumunda çalışanların performansı artarken, örgütsel destek algısının eksikliğinde yani destek algısının olumsuz algılanması durumunda örgüte karşı olumsuz duygular gelişmekte yani örgütsel sinizm oluşmaktadır. (Bedük, 2014: 128)

### **Çalışanların İşe Tutulması:**

Çalışanların işe tutulmasının bireylerin kişilikleri, geçmiş yaşam tecrübeleri, kariyer beklentileri gibi birçok faktörden etkilendiğini söylemek mümkündür. Çünkü bireyleri mevcut örgütlerinde tutan sebepler gibi da çalışılan örgütten ayrılmaya sevk

eden sebepler de bireyden bireye değişebildiği gibi, aynı bireyde zaman içerisinde de değişiklik gösterebilmektedir.

Kişisel hedefleri olan bireyler, örgütlerin kendilerine sunduğu örgütsel hedefleri gerçekleştirmek üzere öncelikle, psikolojik bir bağ ile örgütlerinin bir parçası haline gelirler. Bu süreç içinde çalışanlar, kendi maddi manevi çıkarlarını örgüt değerleri ile uyumlu bir şekilde maksimize etmeye çalışırlar; ancak, bu yazılı olmayan sözleşme her zaman için tarafları bekledikleri oranda memnun etmeyebilir. Memnun olmayan çalışan, örgütün bir parçası olmaktan vazgeçebilir ve vazgeçme kararında çalışanın kendisi ile ilgili etmenler kadar, örgütsel faktörler de etkili olabilir. İşten ayrılma sıklığı, ile örgütsel bağlılık arasında ilişki fark edilse de yakın zamanda yürütülen çalışmalar bu ilişkinin, çeşitli bilişsel ve davranışsal eğilimler (algılanan iş alternatifleri, iş arama eğilimi ve örgütten ayrılma eğilimi gibi) tarafından yönlendirildiğini göstermiştir. (Solmuş, 2007: 253-254)

Örgütten ayrılma, başka bir iş birimine geçme ya da en azından tatminsizlik yaratan durumdan kaçmayı içermektedir. Geleneksel teoriye göre, iş tatminsizliği zaman içinde gelişir ve zamanla bu durum çalışanları başka yerlerde daha iyi iş arama konusunda motive edecek kadar güçlü hale gelir. Bu görüş hala bir yere kadar doğru kabul edilse de yeni yaklaşımlar, bireylerin işten çıkmalarında “şok olaylar” denebilecek ve onları işten çıkma davranışına bir andan iten travmatik durumların da önemli olduğunu öne sürmektedir. Örneğin, adil olmayan bir yönetim kararına karşı yaşanan bir duygusal tepki ya da bir çalışma arkadaşıyla yaşanan bir çatışma, bazen sizi aniden iş ilanlarına bakmaya veya tanıdıklarınız aracılığıyla iş fırsatları aramaya yönlendirebilir. Bu durum, kendinizi artık şimdiki işvereninizle değil, yeni çalışmaya başlayacağınız şirketle tanımlayacağınız sürecin başlangıcıdır. (Mcshane ve Von Glinow, 2016: 74-75)

## **2. İŞ TATMİNİ KAVRAMI**

İş tatmini, bireyin gerçekleştirdiği işlerin, kazandığı içsel ve dışsal ödüllerin hayat tarzı, değer yargıları ile bir eğri üzerinde maksimum seviyede kesişmesi ile belirlenen doyumdur. Çalışanın yaptığı iş ile arasında pozitif bir bağ kurmasıyla

sonuçlanan bir tutum olarak karşımıza çıkan iş tatmini kavramı ile ilgili olarak bazı açıklamalara yer verilecektir. (Griffin vd., 2007: 327)

İş tatmini kişinin yapmış olduğu mesleğin haricinde, çalıştığı kurumda sorumlu olduğu görevlere karşı beslediği duygudur. (Lu vd., 2005: 211)

Bireysel ve örgütsel sonuçları bağlamında iş tatmini olgusu hem çalışanlar hem de işverenler için oldukça önemlidir. Bu önem, sosyal bilimcilerin de dikkatini çekmektedir. Mitchell ve Lasan (1987)'a göre, iş tatmini, örgütsel davranış çalışmalarında en sık üzerinde durulan bir konudur. İş tatmini olgusu genellikle, bireylerin arzuladıkları ile iş çevresinden edindiklerinin birbiriyle uygun olması durumunda doğmaktadır. Yani çalışanlar, iş yerlerinden beklentilerini elde ettikleri ölçüde tatmin olmaktadır. İş tatmini yüksek bir çalışan, işi için olumlu duygular beslerken, iş tatmini düşük bir çalışan ise işi hakkında olumsuz duygulara sahip olmaktadır. Vroom (1964)'a göre iş tatmini, iş ile ilgili ödül ve değerlerle ilişkilidir. Hackman ve Oldham (1975), çalışanın işinden duyduğu mutluluk şeklinde bir iş tatmini tanımı yaparken, Locke (1976) iş tatminini, bireyin işini ya da iş deneyimini değerlendirmesiyle oluşan memnuniyet ve olumlu duygu durumu olarak tanımlamıştır. (Judge ve Klingler, 2014: 1-2) Locke, iş tatmini ya da tatminsizliğinin bir kişinin işinden ne beklediği ve işverenin ona ne sunduğu ile ilişkili olduğunu da belirtmiştir. İş tatmini, genellikle çalışanların iş ortamlarında deneyimlediklerinin, çalışanın üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülmektedir. İş, çalışanın bireysel ihtiyaçlarını karşılamanın ötesinde, onun hislerini ve değer yargılarını da olumlu yönde etkiliyorsa iş tatmini ortaya çıkıyor demektir. (Akehurst, Comeche ve Galindo, 2009: 5)

Eren, iş tatmini kavramını örgütlerde moral yükseltici bir etken olarak ele almaktadır. Ona göre, iş tatmini denildiğinde işten elde edilen maddi çıkarlar, işçinin beraberce çalışmaktan keyif aldığı arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelmektedir. Çalışan, çalışması sonunda ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa bundan duyacağı gurur, iş tatmininin kaynağı olacaktır. Bu sebeple, aşırı iş bölümü ve seri üretim teknikleri, çalışanların emeklerinin karşılığını görmelerine engel olacak ve çalışanı kendisi ile iftihar etmek zevkinden yoksun bırakacaktır. Dolayısıyla, iş tatminini sağlamanın en önemli yollarından biri monotonluğu önleme tedbirlerini almaktır.

Bireyin çalışma sırasında elde ettiği tatmin ile çalışmasının karşılığı olarak elde ettiği tatmini ayırt etmek gerekmektedir. Bu bağlamda, bireyin çalışması sırasında elde ettiği tatmin ‘içsel tatmin’ olarak adlandırılırken, çalışmasının karşılığı olarak elde ettiği tatmin ‘dışsal tatmin’ olarak adlandırılmaktadır. Ücret, aynı avantajlar ve iş güvencesi gibi kavramlar bireyin dışsal tatminini etkilemektedir. İçsel tatminler ise nitelik ve nicelik yönünden belli amaçları gerçekleştirebilmek, yeni teknik ve yöntemlere uyum gösterebilmek gibi bir işi icra etmekten doğan hazzı ve manevi zevki ifade etmektedir. İçsel tatmini içsel ödüller, dışsal tatmini dışsal ödüller sağlamaktadır fakat iş tatmini göreceli bir kavram olduğundan, bu ödüllerin algılanışı tatmin veya tatminsizliği etkilemektedir. Tüm bu yaklaşımlar çerçevesinde iş tatmini, işe karşı kişisel bir tutum olarak ele alındığında, kişinin işinde tatmin olmasının olumlu duygulara yol açabileceği sonucu ortaya çıkmaktadır. Olumlu duygu durumunda olan çalışanlar da bunu işlerine yansıtarak verdikleri hizmetin kalitesini arttıracaklardır. (Öğüt ve Demirsel, 2014: 873-874)

İş tatmini, iş deneyimleri sonucunda oluşup, kişilerin iş deneyimlerine yönelik gösterdikleri tepkidir. Genel olarak iş tatmini içsel (intrinsic) ve dışsal (extrinsic) iş tatmini olmak üzere iki farklı açıdan incelenmektedir. Çalışanların dışsal kaynaklardan (ücret, terfi, takdir, amir vs.) dolayı yaşadıkları dışsal iş tatmini olarak ifade edilirken, içsel kaynaklardan (saygınlık, yetenek, karar verme, vicdan, meşguliyet vs.) dolayı yaşadıkları tatmin içsel tatmin olarak tanımlanmaktadır. (Kasımoğlu vd., 2011: 640)

İş tatmininin sağlanabilmesinin bir koşulu da işin yapısı ile bireyin yaptığı işten beklenti içinde olduğu durumların paralel olması durumudur. İş tatmini; işin yanı sıra çalışılan ortamdaki arkadaşlıklar, işin genel ortamının kişiyi mutlu etmesinden beslenirken, bu durumların tam tersi olması da iş tatminsizliğini tetikler yöndedir. Tüm bu olumsuz şartlara işin monotonluğu da eklenince birey, stresle hareket ederek işe devamsızlık göstermeye başlar. İş tatmini, örgütte sağlıklı ve verimli bir ortam olduğunun önemli göstergelerinden biridir. Tatmin olan bir çalışanın tatmin olmayan tatmin olmayan bir çalışanın daha fazla üretken olduğunu kesin olarak söylemek çok zordur. Yapılan araştırmaların çoğunda iş tatmini ile üretkenlik arasında yüksek bir pozitif ilişki bulunamamıştır. Diğer bir deyişle tatmin olan çalışanın mutlaka verimli çalışması beklenmemelidir. Diğer birçok faktörün de etkisi dikkate alınmalıdır. Ancak

çalışanın tatmin olmuyorsa örgüt için çok fazla soruna neden olabilecektir. (Öğüt ve Demirsel, 2014: 583-584)

Çalışanların işlerinden duydukları mutluluk hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk ile yakın bir ilişki içinde olan iş tatmini aşağıdaki etmenlerle ilgilidir.

- Tatmin, çalışanın işten elde ettiği maddi çıkarları ile ilgilidir.
- Tatmin, iş güvenliği ile bağlantılıdır.
- Tatmin, işin zevk verme kabiliyeti ve uygunluğu ile ilgilidir.
- Tatmin üretimde bulunmaktan doğan gururla alakalıdır.
- Tatmin, umut verici mesleki projelerle ilişkilidir.
- Tatmin, işin akış ve hızını denetleyen çalışanın yeteneği ile ilgilidir.
- Tatmin, işyerindeki olumlu beşeri ilişkilerle ilgilidir.
- Tatmin, işletmenin genel durumu ile ilgilidir.
- Tatmin, amirin tutumu ile ilgilidir.
- Tatmin, sendikal ilişkilerle de ilgilidir. (Bingöl, 1996: 266-267)

İş tatmini algılanan iş özelliklerinin, iş çevresinin ve işteki duygusal deneyimlerin bir değerlendirmesidir. Tatmin olan çalışanlar, gözlemleri ve duygusal deneyimlerine dayanarak işlerine yönelik daha olumlu değerlendirmeler yaparlar. İş tatmini, iş ve iş çevresine ilişkin farklı hallere yönelik tutumların toplamıdır. Örneğin, çalışma arkadaşlarınızdan hoşlanabilir ama iş yükünüzden daha az memnun olabilirsiniz.

İnsanlar işyerinden ne kadar memnun sorusunun karşılığı; kişinin, işyeri ve içinde buldukları ülkeye göre farklılık gösterdiğiidir. Küresel araştırmalar; Danimarka, Norveç ve diğer İskandinav ülkeleri, Meksika, Amerika Birleşik Devletleri ve Hindistan'da iş tatmininin en yüksek seviyelerde olduğunu göstermektedir. En düşük iş tatmini seviyeleri ise Macaristan ile birkaç Asya ülkesinde görülmektedir (Japonya, Çin vb.). Son otuz yıldır birbiriyle tutarlı sonuçlar veren diğer çalışmalar da göstermektedir ki her beş Amerikalı çalışandan dördünün iş tatminleri ya çok yüksek ya da orta seviyedir. (Mcshane ve Von Glinow, 2016: 75-75)

## 2.1. İŞ TATMİNİ ÖNCÜLLERİ

İş tatminine yönelik oluşan tutum göreceli ve birçok değişkenden etkilenen, zaman içerisinde değişiklik gösteren bir konudur. Bu faktörler aşağıda farklı başlıklar altında açıklanmıştır.

### 2.1.1. Örgütsel Faktörler

İş tatminin yüksek ya da düşük olmasına bazı örgütsel faktörler etki etmektedir. Bu kısımda bu faktörler açıklanacak olup iş tatmini üzerindeki olumlu olumsuz etkilerine değinilecektir.

#### 2.1.1.1. İşin Niteliği

Kişilik özelliklerimiz ile yaptığımız iş arasındaki uyum sonucu olarak işin niteliğine karşı bilinçli ya da bilinçsiz bir tutum geliştirdiğimizi söyleyebiliriz.

İşin çalışan için ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı sağlaması, sorumluluk alma ve onun kendini gerçekleştirmesine fırsat vermesi, iş gerekleri ile bireyin nitelikleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmasıdır. (Bedük, 2014: 41-42)

Birey çalışırken inisiyatif kullanma hakkına sahip ise bu durumda bireyin tatminini olumlu etkiler. Yaptığı işin çekici olması, onu yaparken kendini iyi hissetmesi, işin tekrarlardan oluşan rutin olmaması ve bireye statü sağlaması da çalışanın tatmin duygusunu arttıracak yöndedir. Ayrıca doğru zamanda doğru bir şekilde yapılan geri bildirim de çalışanları güdüleyici kaynak olduğu yöneticiler tarafından bilinmelidir. (Özkalp ve Kirel, 2016: 115-117)

#### 2.1.1.2. Eşit Ücret İlkesi

Dışsal ödül olarak karşımıza çıkan ücret kavramı örgüt içerisinde adil ve ölçülebilir olduğu sürece motivasyon aracı olarak kullanılabilir. Bireyin kendisini bu noktada adil olmadığı bir sistem içinde hissetmesi dışsal motivasyon kaynaklı olarak başlayıp içsel motivasyonunu da kaybetmesine sebep olabilecektir.

Eşit işe eşit ücret ilkesinin uygulanarak iş yükü ile orantılı ücret düzeyinin kişiyi tatmin edecek miktarda olmasını gerektirir. (Bedük, 2014: 41-42)

### **2.1.1.3. Kariyer ve Terfi Fırsatı**

Son yıllarda iş hayatında önemli bir kavram haline gelen ‘yetenek yönetimi’ daha genel bir anlamı da ifade etmekle beraber, aslında kariyer ve terfi fırsatlarının en iyi şekilde yönetilmesini kapsar. Doğru kişinin işe alınması ve takip eden süreçte gelişimini de içeren bir süreçtir. Kariyer yönetiminin stratejik ve kişinin hedefleri ile örgütün hedeflerini maksimize eden noktada kesişiyor olması çok önemlidir.

Çalışanlara özgü bireysel kariyer yol haritalarının objektif kriterlere göre belirlenerek, bireyin yetenek ve tecrübe artışı ile birlikte işte hiyerarşik yükselme olanağının bulunmasını kapsar. (Bedük, 2014: 41-42)

Yükselme fırsatları da iş tatmini açısından adil bir şekilde yapılmasıyla önemli hale gelmektedir. Terfiyi daha çok hak eden bir kimse varken, hak etmeyen bir kişinin terfi etmesi huzursuzluk yaratır ve tatmini olumsuz yönde etkiler. Kıdem sırasına göre terfinin geçerli olduğu bir sistemde çalışanlar olumlu yönde etkilenir ve iş tatmini yüksektir ancak terfisini gösterdiği performans sonucunda alan bir kimsenin tatmin düzeyi, kıdeme göre terfi alan bireyden daha yüksektir. Bu nedenler üst düzey yöneticilerde terfi daha yüksek iş tatminlerine yol açarken, alt düzey çalışanlarda terfi daha düşük iş tatminine yol açar. (Özkalp ve Kirel, 2016: 115-117)

Ayrıca bu fırsatların kurum içerisinde belli prosedürlere bağlı kalınarak yapılıyor olması bu sistemin güvenilir ve şeffaf olduğu yönünde bir iz bırakacak ve bu sayede olumsuz algılamaların önüne geçilmiş olunacaktır.

Bireyin geleceğini inşa edebilmesi, hayallerini ve beklentilerini gerçekleştirme için örgütün, çalışanların kısa ve uzun vadeli planları doğrultusunda yükselme imkanı sunması ve böylelikle bireyin psikolojik ve ekonomik olarak işinden duyduğu tatminin artması beklenir. (Özen Kutenis, 2015: 107)

### **2.1.1.4. Yönetim Anlayışı**

Yönetimin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, çalışanların fikirlerinin ne derecede önemsendiği ve önerilerinin ne kadarının örgütte işlevsel olduğu konusu kişilerin hem örgütle hem de yöneticilerle olan bağını pozitif yönde etkileyebilir.

Bireyin işi konusunda yetkin kılınması işine yönelik her türlü beceri ve yeteneklerini kullanmasına olanak vermesi, çalışanların inisiyatif kullanmalarına izin

verme, örgütün çalışanlara sosyal, teknik ve davranışsal destek sağlama düzeyini kapsamaktadır. (Bedük, 2014: 41-42)

Yönetim ya da sahipler açısından değerli olan hususlar nelerdir? Örgütün değer ve inançlar seti çalışanların refahını ne ölçüde kollamaktadır? Söz konusu soruların çalışanlar tarafından değerlendirilmesi, çalışanların işe yönelik tutumunu etkileyebilmektedir. (Özen Kutenis, 2015: 105)

#### ***2.1.1.5. Sosyal İlişkiler***

İnsanın sosyal yönünün sonucu olarak yaşamının büyük bir çoğunluğunu geçirmekte olduğu işyerinde geliştirdiği ilişkiler en az özel hayatındaki ilişkiler kadar önemli hale gelebilmektedir. Dolayısıyla burada kurulan ilişkilerin pozitif yönde olması çok önemlidir.

Örgüt içi ilke, değer ve inançların paylaşılması, örgütsel yapı içerisinde çalışan ve yöneticilerin birbirleriyle olan iletişim/etkileşim durum ile sosyal destek derecesi ile ilişkilerini kapsamaktadır. (Bedük, 2014: 41-42)

Bireyin birlikte çalıştığı ekibin yapısı ve doğası da iş tatmininde önemli bir etkidir. Dostluk bağlı kuvvetli, birbirlerini destekleyen bir iş ekibinin çalışanların tatmini üzerinde önemli bir katkısı vardır. Bireyin sahip olduğu ekip, çalışana rahatlama sağlıyorsa ve rahatlama hissi oluşturuyorsa, tavsiye ve iş konusunda çeşit katkılarda bulunuyorsa bu tür bir ortam iş tatminini olumlu yönde etkiler. Birey işini sevmese bile, arkadaşlarından dolayı işinden mutluluk duyar. İyi bir iş ekibi çalışma yaşamını daha zevk alınır bir hale getirebilir. Eğer çalışanlar böyle bir iş ortamından uzak iseler bu şartlarda da iş tatmini olumsuz yönde etkilenir. (Özkalp ve Kırel, 2016: 115-117)

Kişilerarası ilişkilerde olumsuz durum yaşanması, çalışanların ise olumsuz duygusal tepki göstermelerine ve psikolojik sağlıklarının zedelenmesini tetiklemektedir. (Anwar ve Sidin, 2016: 86)

#### ***2.1.1.6. Örgüt Politikaları***

Çalışılan örgütün çatısı altında adil, şeffaf, ölçülebilir yöntemlerle yapılan uygulamalar kişilerin örgüte güven duyması, olumlu duygular beslemesi birçok açıdan olumlu sonuçlar getirir. Güven duydukları, haklarına saygı gösterildiğine inandıkları iş yaşamı çalışanlar açısından arzu edilen bir ortamdır.



Örgüt politikalarının açık, net tutarlı olması gerekmektedir. Eşit şartlar altında olan bireyler için, ücret, izinli gün, çalışma saatlerinde esneklik tanınması gibi birbiri ile çelişen uygulamalar çalışanların adalet algılarının zedelenmesi ve örgüte olan güveninin sarsılmasına neden olabilir. (Özen Kutenis, 2015: 106)

#### **2.1.1.7. Ödemeler**

Kişiden kişiye; hatta kişinin yaşamı sırasında zaman içerisinde bile değişen maddi kazanç beklentisi ayrıntılı incelenmesi gereken bir konudur. Bir kişi için çalıştığı kurumdan aldığı ücret zaman zaman o kurumda mutlu çalışmasından daha az önemli olabilir. Ya da sorumlulukları farklı olan kişiler arasında değişkenlik gösterebilir. Tüm bu şartlar geçerli olsa da çalışanların emekleri karşılığında elde ettikleri kazanç tatmin olmalarında önemli olarak görülmektedir.

İş tatminine etkisi bakımından, ülkelerin gelişmişlik seviyesine göre farklılık arz eden ödemeler konusu, iş tatminine olan etkisi bakımından birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Bireylere göre farklılaşmakla birlikte çalışanların işleri vasıtasıyla elde ettikleri gelir, işlerinden tatmin sağlamalarında son derece önemli bir değişkendir. (Özen Kutenis, 2015: 107)

Açıklamaları yapılan kavramların dışında, iş tatmininin genel boyutları arasında aşağıdakiler önemlidir.

- Değer takdiri (appreciation),
- İletişim (communication),
  - Ücret dışı haklar ve yararlar (fringe benefits),
  - İş koşulları (job conditions),
  - Politika ve prosedürler (policies and procedures),
  - Bireysel gelişim (personal growth),
  - Tanınma ve takdir (recognition),
  - Güvenlik (security),
  - İdare / denetim / gözetim (supervision)

### **2.1.2. Bireysel Faktörler**

İş tatmini kavramını etkileyen durumları sadece dışsal faktörler olarak incelemek iş yaşamında kendine özgü kişiliği ile var olan insanın bu yönünü görmezden gelmek anlamına gelir. Kişilerin kendilerine özgü yaşam tarzları, değerleri ve bu değerler doğrultusunda gerçekleştirdikleri sorumlulukları mevcuttur. Bu kısımda bireye özgü olan faktörler incelenecektir.

#### **2.1.2.1. Kişilik**

Kişilik yapısına bağlı olarak yapmakta olunan işten duyulan memnuniyet yani tatmin değişebilir. Kişi yaptığı işi kendisi geçmiş yaşam tecrübelerinden, hedeflerinden etkilenererek bir iç değerlendirme yaparak, tatmin derecesiyle ilgili bir çıkarımda bulunma şansı elde edebilir.

İş tatmini yalnızca iş koşulları ile ilgili olmayıp burada karakter de rolü vardır. Araştırmalar pozitif öz benlik değerlendirmelerine sahip bireylerin içsel değerlerine ve temel yeterliliklerine inananların negatif öz benlik değerlendirmelerine sahip olanlara göre işlerinden daha fazla tatmin olduklarını ortaya koymuştur. Bu kişiler sadece işlerini daha doyurucu ya da ilgi çekici bulmakla kalmayıp, aynı zamanda ilk etapta ilgi çekici işlere daha fazla yönelmektedirler. Olumsuz öz benlik değerlendirmelerine sahip olanlar kendilerine daha az hırslı amaçlar koymaktadırlar ve zorluklarla karşılaştıklarında pes etmeleri söz konusu olabilir. Bu sebepten, onların, pozitif öz benlik değerlendirmelerine sahip olanlara göre sıkıcı, tekrarlayıcı işlerde sıkışıp kalmaları daha olasıdır. (Robbins, Judge, 2015: 82-83)

Kişinin var oluşunun, kendine has özelliklerinin, yaşama bakışında, olayları algılamasında etkili olabileceği ileri sürülmektedir. (Solmuş, 2007: 228)

Anne ve babalardan alınan genetik miras üzerine, çevresel faktörlerin etkisi ile zamanla şekillenen kişilik, bireyin genel olarak tutumlarının şiddeti ve yönünün farklılaşmasından kritik bir role sahiptir. Kişilik bireylerin hayatında birçok hususta farklılıklara yol açtığı gibi, iş tatminlerinin farklılaşmasında da kişilik özelliklerinin rolü vardır. (Özen Kutenis, 2015: 107)

Ayrıca John Hollandin kişilik ve iş uyumu konusundaki kuramıyla büyük ilgi çekmiştir (Personality-Job fit Theory). Bu kuram bireyin ilgileri ile (kişiliği) yaptığı iş

arasındaki uyum ile alakalıdır. (Rayman ve Lynne, 1999: 114-115) Holland kuramında altı kişilik tipi ve bu tipin yaptığı işte uyumlu ve pozitif olmasına katkı sağlayan birtakım özellikler ve buna uygun meslek gruplarından bahsetmektedir. İlgili açıklamaların yer aldığı tablo aşağıdaki gibidir:

**Tablo 3: Altı Kişiliğin Uyumlu Olarak Bulunduğu İş Ortamı**

<b>KİŞİLİK TİPİ</b>	<b>MESLEK</b>
<i>Gerçekçi Tip (Realistie):</i> Bu tip saldırgan özellikler gösterir, fiziki güç, kuvvet ve koordinasyonu gerektiren işlerde başarılıdır.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çiççilik</li> <li>• Ormancılık</li> </ul>
<i>Araştırmacı Tip (Investigative):</i> Duygudan ziyade, düşünmeyi, koordinasyonu ve anlayışı gerektiren işlere uygundur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biyoloji</li> <li>• Matematik</li> <li>• Muhabirlik</li> </ul>
<i>Sosyal Tip (Social):</i> Entellektüel ve fiziki aktivitelerden ziyade bireyler arası ilişkilerde başarılıdır.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dış İlişkiler</li> <li>• Sosyal Hizmet</li> <li>• Klinik Psikoloji</li> </ul>
<i>(Geleneksel) Konvansiyonel Tip (Conventional):</i> İnsanların faaliyetlerini düzenleyen, kurallar koyan, ihtiyaçlarını karşılayan ve organizasyon içindeki bireylerin güç ve statüleri ile ilgili olarak çalışan kişiliktir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finans</li> <li>• Muhasebe</li> <li>• Yönetim</li> </ul>
<i>Girişken Tip (Enterprising):</i> Sözel yeteneği kuvvetli, başkalarını kolay etkileyen, güç ve statüyü bu yolla kolay edinen tip.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hukuk</li> <li>• Halkla İlişkiler</li> <li>• Küçük Ticari Şirket Yöneticiliği</li> </ul>
<i>Artistik Tip (Artistic):</i> Kendini iyi ifade edebilen, artistik yaratıcılığı yüksek, duygusal tip	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sanat</li> <li>• Müzik</li> <li>• Yazarlık</li> </ul>

Holland tarafından hazırlanmış olan anketle, bireylere sorduğu sorulardan sevdikleri veya sevmedikleri özelliklere dayanarak kişilik profili çıkarmıştır. Bu kurama göre, eğer kişilik ile meslek arasında bir uyum varsa bu durumda bireyin tatmin düzeyi çok yüksek, işi bırakma eğilimi ise düşüktür. (Özkalp ve Kirel, 2016: 96-97)

### **2.1.2.2. Cinsiyet**

Kadın ve erkek arasındaki duygulara bağılı olarak bazı farklılıklar bulunduğu söylenebilir. Bu durum yapmakta oldukları işten tatmin olmalarına sebep olurken bazen de daha az tatmin olmalarına sebep olabilmektedir.

Cinsiyet değışkeni ele alındığında, kadınların erkeklere göre daha fazla olumsuz duygu bildirmelerine karşın, yaşamlarından daha fazla haz duydukları bulunmuştur. Üniversite öğrencileri üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada erkeklerin kadınlara oranlar daha fazla yaşam tatminine sahip oldukları gözlemlenmiştir. Başka araştırmalarda, cinsiyetle yaşam tatmininin arasındaki ilişkinin zayıf olduğu bulunmuştur. Diğer yandan kadınların yaşam tatmininin erkeklerinkinden yüksek olduğunu gösteren araştırmalarda mevcuttur. 16 ülkeyi kapsayan bir araştırma sonucuna göre, yaşam tatmini sonuçlarından ‘çok mutluyum’ seçeneği, kadınlarda %24 düzeyinde gerçekleşirken erkeklerde bu oran %21’de kalmıştır. (Solmuş, 2007: 228)

İnsanın doğası gereği belli birtakım iş grupları, gerektirdiği fiziksel ve psikolojik özellikler bakımından kadınların ya da erkeklerin doğasına uygunluk sergilemektedir. Bu bakımdan genelleme yapmak mümkün olmasa da cinsiyetin iş seçiminde ve iş tatmininde rolünün olduğu söylenebilir. (Özen Kutenis, 2015: 107)

### **2.1.2.3. Medeni Hal**

Kişisel farklılıklara göre de değışmekle birlikte kişilerin iş hayatına ve özel hayatlarına ayırdıkları vakit değışebilir. Bu durum bazen tercih olarak gözükmektedir. Fakat eğer bu durum medeni hal ile farklılaşıyor ise bu kez durum tercihten öte sorumlulukların değışmesi ile ifade edilebilir.

Bireylerin evli ya da bekar olma durumlarına göre seçebileceği işler, işlerine ayırdıkları zaman ve mekanda farklılaşabilir. Bu durum, çalışanların işlerine yönelik memnuniyet derecelerini etkileyebilir. (Özen Kutenis, 2015: 108)

Tüm bu faktörlerin yanı sıra içinde bulunulan ekonomik konjonktür, sosyolojik unsurlar, toplumsal kültür gibi unsurlarda etkili olabilmektedir. Ayrıca, araştırma kapsamında etkisi önemli derecede olan yaşam tatmini konusuna da araştırmanın sonraki başlıklarında yer verilecektir.

## **2.2. İŞ TATMİNİ ARDILLARI**

Bu başlık altında iş tatmininin ardılları üzerinde durulup konu ile ilgili olarak kavramsal açıklamalarda bulunulacaktır.

### **2.2.1. Genel Yaşam Tatmini**

Yaşam tatmini, hayatın içerisindeki birçok faktörden etkilenen ve birçok şeyi etkileyebilen önemli bir kavramdır. Genel yaşam tatminini etkileyen birçok sebebin geçmiş yaşam tecrübeleri, karakter, hayattan beklenti vb. gibi birçok sebebin yanı sıra birde genel yaşam tatmininin olması durumunda; başarı, yüksek performans, neşe gibi pozitif duyguları da ortaya çıkarabilmektedir.

Yaşam tatmini, bireyin kendi yaşamı hakkındaki değerlendirmesini ifade eder. Genel olarak yaşam tatminini; insanların kendi yaşamlarındaki sevdikleri şeyleri değerlendirmesinin hikayesidir.

Yaşama tatmini kavramı kişiler arası farklı anlamlar ifade ettiği için net bir faktörler sıralaması yapmak zordur. Bu konu ile ilgili literatürde çok farklı yaklaşımlara rastlanır. Bir kaynakta bireylerin yaşam tatminini etkileyen unsurlar: Günlük yaşamdan mutluluk duymak, yaşamı anlamlı bulmak, amaçlara ulaşma konusunda uyum, pozitif bireysel kimlik, fiziksel olarak bireyin kendisini iyi hissetmesi, ekonomik güvenlik ve sosyal ilişkiler şeklinde sıralanmaktadır.

Yaşam tatmininin belirlenmesine yönelik literatürde tam bir uzlaşma yoktur. Yaş cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, gelir düzeyi ve sağlık durumu gibi birtakım değişkenlerin yaşam tatminini etkileyen değişkenler arasında yer aldığı görülmektedir. (Solmuş, 2007: 226-227)

### **2.2.2. İş Performansı**

Performans konusu örgütler ve örgütlerin karlı devamlılıkları için çok önemli bir konudur. Fakat doğru gözlemlenmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesi açısından zorlukları bazen de kısıtlılıkları mevcuttur. İyi performans elde edebilmek amacıyla performansa ilişkin süreçlerin uzman kişiler ve bilimsel yöntemlerle yürütülmesi çok önemlidir. İyi performans olarak çıktı alınıp sonuçları ile hem mutlu çalışanlar hem de karlı örgütler yaratılması gerekmektedir.

İş tatmini ile iş performansı arasında bir bağlantı aranması ABD’de yapılan iş tatmini araştırmalarının özel ilgi alanını oluşturmaktadır, ancak bu fikre duyulan güven Iaffaldano ve Muchinsky’nin (1985) meta-analizinden sonra önemli ölçüde değer yitirmiştir. Daha yakın bir dönemde yapılan kapsamlı ABD meta-incelemesi, uluslararası araştırmalar üzerinde yaptığımız analizler ve örgütsel düzeydeki araştırmalar iş tatmini ile performans arasında bugüne değin kabul edilenden daha güçlü bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. Bununla birlikte, iş tatmini ile performans arasındaki nedensel ilişki çoğunlukla ABD örnekleleriyle araştırılmıştır. Uluslararası araştırmalar bu açıdan geride kalmıştır. Ayrıca iş tatmininin iş performansının iyileşmesine neden olup olmadığını açıkça test eden ABD kökenli olmayan araştırmalara da ihtiyaç duyulmaktadır. (Anderson vd., 2009: 52)

### **2.2.3. İşte Kalma İsteği / Düşük Personel Devir Oranı**

İş tatmini kişilerin çalıştıkları kuruma mutlu bir şekilde devamlılık göstermelerine, orada çalışmaktan mutluluk duymalarına katkı sağladığı için olumlu etki ettiği söylenebilir. Fakat bu konu ile ilgili cinsiyet, kişilik vb. durumlara bağlı olarak farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Şimdi bu araştırmalara değinilerek konu ile ilgili açıklamalarda bulunulacaktır.

İş tatmininin yüksek olması, çalışanların işten ayrılma durumunu, işi bırakma davranışlarını ne yönde etkilediğine yönelik verilen cevaplar henüz netlik kazanmamıştır. İş tatmininin yüksek olduğu zamanlarda, işten ayrılma ve işi bırakma davranışlarının azalmasında olumlu yönde etkiler. Diğer açıdan iş tatminsizliğinin yüksek oluşu, işi bırakma davranışını arttırıcı yöndedir. Kadınlar üzerinde yapılan bir çalışmada 18-25 yaş arasındaki çalışanlarda iş tatminsizliğinin varlığı işi bırakma veya sürdürmede önemli bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Öte yandan iş yerinde çalışma süresi arttıkça, işten ayrılma eğilimi azalmaktadır. Aynı iş yerinde gerçekleşen çalışmada, uzun çalışmanın erkekler üzerinde de iş tatminsizliğini etkilediği fark edilmiştir. Ancak, burada diğer faktörler de etkilidir. Çalışanlar başka bir yerde iş bulmanın zorluğunu düşünüyorsa, işlerinden tatmin olmasalar bile çalışmaya devam edeceklerdir. Ayrıca ekonomik konjonktür olumlu bir gelişim sergiliyorsa, işsizlik oranı düşük ise, bu durumda işten ayrılma oranlarında yükselmeler olabilir. Çünkü, insanlar daha iyi fırsat arayışı içine girer ve diğer örgütlere bakarlar. Hatta iş yerinde tatminkar

olsalar bile, işlerini bırakma eğilimleri yüksektir. Eğer başka yerlerde daha iyi fırsatlar yakalama şansları var ise işlerini bırakabilirler. Diğer bir deyimle iş değiştirme oranları yüksektir. Başka bir açıdan, eğer iş bulma olanağı kısıtlı ise, çalışanlar işyerlerinde tatminsiz bile olsalar çalışmalarını sürdürmeye devam edeceklerdir. Böylece sonuç olarak iş tatmininin işi bırakma üzerinde genel bir etkisinin olduğunu söyleyebiliriz. Ancak, örgütler açısından iş değiştirmenin hiç olmayışı da karlı bir olay değildir, bir miktar iş değiştirmenin olması örgüt açısından daha karlı ve yararlıdır. Çünkü, eğitilecek insanlar için olan maliyetler bazen çok yüksek olabilmektedir. (Özkalp ve Kırel, 2016: 118-119)

#### **2.2.4. Düşük Devamsızlık**

Kişiler gerçekleştirdikleri işe karşı olan tutumlarını bir açıdan da işe devamlılık durumları ile açıklamış olurlar. Kişiler tatmin oldukları, mutlu oldukları kuruma olan bağlılıklarını düşük devamsızlık ile belli edebilirler. Her zaman tek bir ilişkiyle açıklamak mümkün olmasa da devamsızlık oranları iş tatmini çalışmalarında önemli bir etkiye sahiptir denilebilir.

Yapılan çalışmalarda tatmin ile devamsızlık negatif yönde ilişki saptanmıştır. İş tatmini yüksek ise devamsızlık az, eğer tatmin düşük ise devamsızlık yüksek olacaktır. Ancak, diğer ilişkilerde olduğu gibi burada da bir farklı faktörler etkili olabilmektedir. Bu da çalışanların işlerini ne derece değerli gördükleriyle ilişkilidir. Memurlar üzerinde yapılan bir çalışma da yaptıkları işi önemli olarak niteleyen memurlarda devamsızlık oranı çok düşük olarak saptanmış, tersi durumlarda ise devamsızlık oranı yüksek bulunmuştur. Ancak atlanılmaması gereken kısım, yüksek iş tatmininin her zaman düşük bir devamsızlık oranı yaratmayacağıdır. (Özkalp ve Kırel, 2016: 119)

Örgütsel bağlılık, içinde bulunulan örgütün amaç ve değerleri kabul ederek bunlara karşı kuvvetli bir inanç duyma, örgütsel amaçların başarılı olarak gerçekleştirilmesi yönünde normalin üzerinde emek harcama, örgüt üyeliğini sürdürme yönünde güçlü bir arzu duymak şeklinde ifade edilmektedir. (Bedük, 2014: 124-125)

### 2.3. İŞ TATMİNİ VE İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Araştırmanın da temel konusu olan iş tatmini ve iş performansı ilişkisi incelenirken, örgütler için çok önemli olan performansın da adil, açık, bilimsel olarak ölçülebilmesi beklenir. İşinden tatmin olan herkesin yüksek performans göstereceği şeklinde kesin bir yorum yapılamasa bile belirli oranda olumlu etki ettiği ifade edilebilir. Zaman içerisinde farklı kuşakların iş hayatına katılması ile belki bu araştırmaların kuşaklar üzerinden de incelenmesi konusu farklı sonuçlar doğurabilecektir. Çünkü kuşakların iş hayatından beklentilerinin farklı olduğu günümüzde çokça üzerinde konuşulan bir konudur.

İşinden tatmin olan çalışanın mı yoksa tatmin olmayan çalışanın mı daha üretken olduğuyla ilgili çeşitli araştırmalar yapılmış olup cevap tatmin olan çalışanın daha üretken olduğu yönünde gibi gözüксе de gerçekleştirilen araştırmalarda yüksek bir pozitif ilişki bulunamamıştır. Yapılan meta analizlerin birçoğunda bu ilişki 0,17 düzeyinde gerçekleşmiştir. Tatmin seviyesi yüksek olan çalışan her zaman en üretken olan çalışan olduğu anlamına gelmemektedir. Bu iki ilişki arasında birçok ara değişken veya faktörler bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi de örgütün ödül sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğer çalışanlar iyi bir şekilde ödüllendirilirse ve ödüllerde bir eşitlik söz konusu ise, kendilerini daha tatmin olmuş hissedecek ve bu durum performanslarına etki edecektir. Gerçekleştirilen son araştırmalarda iş tatmini doğrudan bireysel performans artışından çok, örgütsel seviyede artışa ya da örgütün genel başarısının artmasına sebep olmaktadır. Fakat, bu konudaki tartışmalar hala devam etmektedir. (Özkalp ve Kırel, 2016: 118)

Mesleklerine karşı tatmin olan çalışanlarının; memnuniyet, hoşnutluk gibi olumlu duygularının örgütsel etkinlik ve verimliliğe katkı sağlaması beklenmektedir. İşlerinden tatmin olan çalışanlardan örgüt lehine eylemlerde bulunup doğru kararlar vererek örgütlerinin başarılarının devamını sağlayacaktır. (Palahan vd., 2012: 5553)

Diğer ekip arkadaşlarına oranla mutlu çalışanların, daha fazla verimli bir çalışanlar olduğunu söylemek mümkün müdür sorusunun cevabı, birçok liderlerin düşüncesine göre doğru olarak ifade edilmektedir. Geçtiğimiz yüzyılın büyük bir kısmında örgütsel davranış alanında araştırma yapan akademisyenler, iş tatmininin görev performansını çok az oranda etkilediğini savunarak mutlu çalışan aynı zamanda



verimli çalışandır şeklinde gelişen inanca katılmamışlardır. Fakat, güncel çalışmalar bu inancın doğruluğunu ifade eden sonuçlar elde etmektedir; iş tatmini ve performans arasında kısmen de olsa pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. Farklı bir ifadeyle çalışanlar, yaptıkları işe ve çalıştıkları kuruma yönelik pozitif tutumlar beslediklerinde belirli dereceye kadar daha üretken olmaktadırlar. (Mcshane ve Von Glinow, 2016: 76)

#### 2.4. İŞ TATMINİ ÖLÇÜMÜNDE KULLANILAN YÖNTEMLER

İş tatmini ölçümlemesi açısından farklı araştırmacılar tarafından farklı öneriler, eleştiriler aldığı için zaman içerisinde değişik yöntemlerle de ölçülmüştür. Bu kısımda avantajları, dezavantajları olan bu yöntemler üzerinde durulacaktır.

İş tatmini bireyin işi ile ilgili sahip olduğu his ve tutumlardan meydana gelir. Belirli bir işin iyi ve kötü, olumlu ve olumsuz bütün yönleri, tatmin duygularının (veya tatminsizlik) oluşmasına etki edebilir. İş tatminini kavramsallaştırmak için iki yaklaşım bulunmaktadır. Birinci yaklaşım küresel yaklaşım olup, iş tatminini geniş kapsamlı inceler. İş tatminini inceleyen bu yaklaşım evet-hayır yanıtı, tek bir değerlendirme ölçeği ya da küresel iş tatmini ölçen küçük maddeler gruplarından faydalanarak çalışanların genel olarak memnun olup olmama durumunu basit olarak sorar. İkinci yaklaşım ise özellik yaklaşımıdır. İş tatminin, işin bir dizi farklı unsur ya da özelliği hakkındaki duygular ve tutumlardan bir araya geldiğini savunur.

Mesela, genel olarak tatmin farklı faktörlerin bir araya gelmesinden oluşabilir: ücret memnuniyeti, işin kendi yapısı, çalışma şartları, yönetim tarzı, işletme politika ve prosedürleri, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler, teşvik, kariyer ve terfi fırsatları gibi. Özellik yaklaşımı, bazı çalışanların ödeme miktarı gibi bazı özellikler sayesinde daha çok memnuniyet geliştirebileceklerini, fakat yönetim kalitesi ve teşvik şansları gibi diğer özelliklerden tatmin olamayacaklarını farz ederek bu yönlerin her birini bireysel açıdan inceler. Bu iki yaklaşımdan hangisinin daha başarılı olduğu yönünde araştırmalar olmuştur. Küresel yaklaşımı savunanlar iş ile ilgili genel bir tatminin önemli olduğunu savunurken; bu genel tatminin, ayrı iş özelliklerinin tatmininin toplamından daha çok olduğunu savunur. Ayrıca bu bulgular, iş tatminini en uygun biçimde değerlendirmek için iş tatmini çalışmalarının tek maddelik ölçeklerini önermektedir. Fakat, özellik yaklaşımını savunan araştırmacılar bu görüşün, araştırmacılara işin ve çalışma

durumunun çeşitli özellikleri ile ilgili belirli bireysel duyguların iç yüzünü anlamalarına fırsat vererek iş tatminin daha iyi ve daha ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmesine imkan tanıdığını ileri sürmektedirler. Hem de bireysel olarak ne kadar çok çalışan, iş tatmininin belirli yönlerini değerlendirirse o oranda büyük değişimler ortaya çıkabilir. Yani, ücret ile tatmin bir çalışan için iş tatminin önemli bir unsuru olabilirken başka bir çalışan açısından olmayabilir. Ayrıca, bazı özellikler de yapısı gereği her iş açısından geçerli olmayabilir. Örneğin, işletmelerin CEO'ları ve serbest çalışan profesyoneller büyük işletmelerdeki kısım yöneticileri teşvik fırsatlarından etkilenmez iken, büyük yapılardan oluşan işletmelerdeki alt kademe yöneticilerin iş tatminin düşüklüğüne önem derecede etki edebilir. Özellik yaklaşımını savunan araştırmacılar bunun geliştirilmesi amaçlanan belirli tatminsizlik alanlarının belirlenmesine katkı sağladığını savunurlar. Yine de diğerleri, her yaklaşımın da ilginç ve önemli bilgiler ortaya çıkarması açısından, ölçme yaklaşımlarının her iki türünden de faydalanılmasının önemli olduğunu düşünürler. Son olarak ise, konuyla ilgili pek çok psikolojik araştırmanın iş tatmini ölçümünde özellik yaklaşımını kullandığını belirtebiliriz. (Riggio, 2014: 218-219)

İş tatminini ölçmek amacıyla farklı analiz yöntemleri geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Ama bu yöntemler arasında en çok önemli olarak görülenler; İş Tatmin Envanteri, İş Tanımlama Çizelgeleri ve Bireysel Görüşme Yöntemi özel bir önem taşır. Bu yöntemler üzerinde kısaca durulacaktır.

- *İş Tatmini Envanteri*, Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) olarak da bilinmekte olup birey açısından farklı görünüm verilmekte ve bu görünümlere göre bireyin tatmin yığılmasına (çok tatmin edici, tatmin edici, normal, kısmen tatmin etmiyor ve hiç tatmin etmiyor) ulaşılmak istenmektedir. (Hirschfeld, 2000: 255-256)

- *İş Tanımlama Çizelgesi*, “İşin sosyal görünümü, ekonomik faydaları gibi yönlerinin bireye göre sıralanması” ile alakalıdır. İş ne ölçüde tek düzedir, iyidir, tatmin edicidir, eğiticidir, ücret yeterlidir, işte yükselme imkanı vardır gibi faktörler tespit edilir ve kurum çalışanın işini, bu faktörlere göre değerlemesi istenmektedir. Elde edilen faktörlerin dağılımına göre bireyin iş tatmin derecesi ve iş tatmini gerçekleştiren değişkenlerin önemi analiz edilmektedir.

*-Bireysel Görüşme Yönteminde* ise, çalışan ile ilgili yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilir, işinden hangi derecede mutlu olduğu, iş tatminsizliği durumu varsa bunun sebepleri vb. ile ilgili bilgilere ulaşılabilir. (Erdoğan, 1997: 397)

İş tatmini tanımı bir işin özelliklerinin değerlendirilmesi sonucunda o iş hakkında ortaya çıkan olumlu duyu oldukça geniş kapsamlıdır. Bu kapsamlılık da bu tanım için uygundur. Bir iş, kağıtları incelemekten, programlama kodu yazmaktan, müşterilere hizmet etmekten veya bir aracı kullanmaktan daha fazlasını barındırır. İşler birlikte çalışılan arkadaşlarla ve yönetici ile etkileşimde olmayı, örgütün kural, prosedür ve politikalarını takip etmeyi, performans kriterlerini karşılamayı, ideal çalışma şartlarından daha azıyla idare edebilmeyi ve bunun gibi birçok durumu da kapsamaktadır. Bir kişinin işinden ne derecede tatmin olduğunu değerlendirmesi birden çok somut unsurun karmaşık olarak toplamını ifade eder. Bunu ölçmenin yol ise iki yaklaşımla açıklanabilir.

İş tatmini ölçümünde çok bilinen iki yaklaşım karşımıza çıkmaktadır. Birinci yaklaşım, genel olarak tek soruyla iş tatmininin ölçülmesidir. “Her şeyi dikkate aldığımızda, işinizden ne derece tatmin oluyorsunuz?” gibi bir soruya verilen cevap iş tatminini ifade eder. Cevap verenler “çok memnunum”dan “hiç memnun değilim”e kadar uzanan bir ölçekte 1 ile 5 arasında bir numarayı seçerler. İşin farklı yönlerinin toplamı olan ikinci yöntem ise biraz daha karmaşıktır. Bir işi meydana getiren, işin yapısı, nezaret, ücret, yükselme imkanları ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler gibi ana unsurları belirler. Cevaplayanlar bunları standardize edilmiş olarak bir ölçekte değerlendirirler ve araştırmacılar genel iş tatmini puanına ulaşmak amacıyla değerleri toplarlar. (Robbins, Judge, 2015: 80-81)

Yaklaşım bakılmaksızın iş tatmininin ölçümünü düşünürken herhangi tutumu ölçmeyi amaçlarken karşı karşıya gelinen zorlukların yanı sıra, tatmine etki edenimle ihtimali olan faktörleri tespit etme girişiminde bulunurken karşılaşılan zorlukların da düşünülmesi önemli olmaktadır.

Daha önce de ifade edildiği üzere, özellik yaklaşımından hareketle tasarlanan; ödemeler, çalışma koşulları, yöneticiler ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler gibi şeylerle ilgili çoğu araç tatmini ölçmektedir. Fakat, istihdam öncesi beklentiler, bireyin kendine has karakteristik özellikleri ve kurum veya iş ile çalışan arasındaki uyum gibi diğer

değişkenlerde çalışan tatminine etki edebilmektedir. Kariyer tercihi ve kişinin kariyer gelişimi ile alakalı memnuniyet de iş tatminine olumlu etki edebilir. Araştırma bireysel çalışan kişilerde iş tatmini unsurlarının kökleşmiş olabileceğini ifade etmiştir. Bu araştırmacılar, bir kişinin işiyle alakalı olarak içinde olduğu memnun olma veya memnun olmama durumuna ‘genetik yatkınlıklarının’ sebep olabileceğini savunmuştur.

Çalışanların çoğu için farklı faktörler iş tatminine olumlu etli debilse de (mesela çalışma şartları, kurumda ilişkiler) daha öncede ifade edildiği gibi, bu faktörler ve iş tatmini arasında doğrudan bir bağ olmayabilir. İş tatmini çalışanların kişisel algılarıyla yönetilmekte olabilir. Bu durumun sebebi, farklı kişilerin aynı işi farklı bir şekilde algılayabilmeleri şeklinde ifade edilir ve bir kişinin yapmakta olduğu işten memnun olup olmadığını belirleyen şey bu kişisel algılardır. Örneğin, çalışma ortamına ilişkin şartları iyileştirme bazı kişilerin tatminine etki edebilirken diğer kişiler açısından böyle bir durum söz konusu değildir; çünkü herkes çevresinden memnuniyetsiz olmayabilir.

İş tatminin ölçümünde bir diğer engel teşkil edici durum ise, herhangi bir tutumun ölçümünde karşı karşıya kalınan engel ile aynıdır-katılımcıların öz bildirim raporlarına zorunlu güveni. Öz bildirim ölçekleri ile alakalı olan sorunların kişilerin (bilerek veya bilmeyerek) gerçek duygularını ifade etmede başarısız olabilecekleri gerçeği bilinmektedir. İş tatminini ölçmek amacıyla bazı yöntemler; mülakatlar, grup görüşmeleri ve değerlendirme ölçekleri veya anketler gibi yapılandırılmış farklı araştırmalar bulunmaktadır. Yüz yüze görüşme yerine bir değerlendirme ölçeği veya bir anketi kullanıyor olmanın avantajları, aracın uygulanmasına daha az zaman ayrılması ve yanıtların gizliliğinin genellikle korunabilmesi olarak ifade edilebilir. (Özellikle fazla sayıda kişiye anket yapılıyorsa) Bu gizlilik çalışan yanıtlarının yüz yüze bir görüşmede elde edildiğinden daha samimi olmasını gerçekleştirmeye yardım etmektedir. Farklı bir ifadeyle; bazı çalışanlar, yönetimin misillemesinden çekinerek mülakatta veya görüşmede iş tatminlerinin seviyesini gerçekçi bir biçimde belirtmeyebilir veya duygularının hissedilenden daha çok pozitif olduğunu aktarmaya çalışıyor olabilir.

Bir diğer açıdan, görüşmeler veya mülakatlar, görüşmeyi gerçekleştiren kişiler tamamlayıcı sorular sorabileceğinden veya bir yanıtın daha çok detaylandırılmasını veya ifade edilmesini isteyebileceğinden daha çok bilgi verebilir. Ayrıca, tepki yanlılıkları (mesela, çalışanların çoğu veya tamamı; bütünüyle olumlu veya olumsuz

yanıtlar verme meyilleri) ve çalışanların farklı bir biçimde yorum yapabileceği net olmayan maddeler, kağıt-kalem iş tatmini ölçüklerinin geçerliliğine ciddi bir derecede zarar verebilir.

Anket araçlarıyla alakalı bir diğer sorun ise içerik etkisidir. İçerik etkisi nötr bir maddeye olumsuz veya olumlu bir şekilde tepki verildiği zaman oluşur ve sadece bu sebepten dolayı olumsuz veya olumlu olarak belirtilen diğer maddelerle bir arada gruplanır. Sonuç olarak başarılı olarak tasarlanmış, standart araçlar bile güncel olma özelliğini yitirebilir, teknolojideki ve iş görevlerindeki değişiklikler sebebiyle periyodik iyileştirmeler gerekli hale gelebilir. Kısaca, hangi ölçüm tipi seçilmiş olursa olsun, dikkatli düşünme ve planlama iş tatmini ölçümlerinin geliştirilmesi ve gerçekleştirilmesine dahil edilmelidir.

Karmaşıklıklara karşın, pek çok kurum çalışan iş tatminini ölçmek amacıyla kullanılmak üzere kendi görüşmelerini, ölçüklerini ve anketlerini oluşturmaktadır. Bu kuruma özel yöntemler her kurumun çalışanlarıyla alakalı olarak, özel konularda tatmini değerlendirmek ve tespit edebilmek amacıyla oluşturulmuş olsa bile sonuçların yorumlanabilmesi konusunda zorluklar ortaya çıkabilir. Birincisi, bu ölçümler güvenilir veya geçerli olmayabilir. Güvenli ve geçerli ölçümler oluşturmak amacıyla, kişi anket geliştirme ve ölçüm tekniklerinde yeterli ölçüde geniş bir yapıyı içermelidir. Hatta, bir iş tatmini ölçüğünün geçerliliği ve güvenilirliğini sağlamış olmak için çok fazla sayıda çalışma yapmak gereklidir. (Riggio, 2014: 219-220-221)

Bu yaklaşımların birinin diğerinden üstünlüğü ile ilgili olarak da sorular sorulmaktadır. Sezgisel olarak, bazı iş faktörlerine verilen yanıtlarını toplayarak bir araya getirmek iş tatmininin daha doğru bir değerlendirmesini ortaya çıkarıyor gibi görünse de bazı çalışmalar bu sezgiyi destekleyici sonuçlar vermemektedir. Tek bir soruyu yanıtlamanın da karmaşık olan kadar fayda sağladığı, bu yöntemi kullanmanın da özünde diğeri kadar geçerliliği bulunduğu çalışmalarla ortaya konmuştur. İş tatmini o kadar kapsamlı bir kavramdır ki, ona bir soru ile bakmak belki de en iyi açıklama olarak görülebilir. İşin farklı yönlerinin toplamı da bazı değerli verilerin yok olmasına sebep olabilir. Her iki yöntemde faydalıdır. Tek bir soru ile genel değerlendirme yöntemi zaman açısından faydalıdır. İşin farklı yönlerinin toplamına bakmak ise yöneticilerin

sorunlu alanlara, konulara doğrudan ulaşmasına ve sorunlarla ivedi şekilde ve doğru şekilde başa çıkılmasına fayda sağlayabilir. (Robbins, Judge, 2015: 80-81)

#### **2.4.1.1. İş Doyumu Ölçeği**

Ayşegül Durak Batıgün ve Nesrin Hisli Şahin tarafından 2006 senesinde yapılan işte duyulan tatmini ölçmek amacıyla araştırmacılar tarafından konu ile alakalı çeşitli literatürün ve listelerin incelenmesiyle hazırlanmış 32 maddelik bir ölçektir.

İş tatmini, bireyin yapmakta olduğu işi hakkındaki genel tutumu olarak ifade edilmektedir. İşyerindeki fiziksel (gürültü, havalandırma, ışıklandırma, kalabalık v.b.), bireysel (sorumluluk, iş yükü, rollerdeki belirginlik durumu v.b.), bireyler arası (yöneticiler ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler) kurumsal faktörler (belirsizlik, politikalar, çok fazla veya az yapılandırılmışlık), çalışanların iş tatminindeki yükseliş veya azalışlarla ilişkili bulunmuştur (Archer ve ark. 1991, Ambramis 1994, AbuAlRub 2004; akt. Durak ve Şahin, 2006). İş tatmininin ölçülmesi amacıyla başlangıçta gerekli olan değerlendirmelerin kişilerle yapılan görüşmeler ve açık uçlu sorularla yapıldığı, daha sonrasında ise değişkenin çok boyutlu yapısı sebebiyle standart ölçüm araçlarının geliştirildiği görülmüştür. (Batıgün, Hisli Şahin, 2006: 32-45)

#### **2.4.1.2. Minnesota İş Doyumu Ölçeği**

David, D.J. Weiss, Rene V. Dawis, George W. England ve Lloyd H. Lofquist (1967) tarafından oluşturulan orijinal ismi Satisfaction Questionnaire (MSQ) olarak bilinmekte olan ölçektir.

Bu testteki soruların hedefi, çalışanların şu anda yapmakta olduğu işinde kendisini neyin tatmin ettiği ya da etmediği ile ilgili olarak ne hissettiğini ifade etmesine imkan veriyor olmasıdır. Sorular çalışanın işinden dolayı hissettiği iş memnuniyetini araştırmak amacıyla hazırlanmıştır.

#### **2.4.1.3. Neuberger İş Tatmini Ölçeği**

Oswald Neuberger ve Mechthild Allerbeck tarafından 1978 yılında oluşturulan orijinal ismi Neuberger job satisfaction Inventory olarak bilinen ankettir. Kurum içinde faaliyette olan bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlığının korunması sadece çalışanlar için değil çalıştığı işletme açısından da çok değerlidir bunu sebebi, ancak sağlıklı ve

işinden memnun olan bireylerin çalıştıkları kurumun hedeflerine ulaşmasına fayda sağlayabilmeleridir.

Bu envanteri genel iş tatminini değil, çalışma arkadaşları, yönetici, işin yapısı, çalışma şartları, örgüt ve yönetim, gelişim ve ücret açısından da memnuniyet değerlendirmesini kapsamaktadır. (Aşkun Çelik, Telman, 2013: 152-166)

## İKİNCİ BÖLÜM

### DUYGULAR

#### 1. DUYGULAR ve DUYGU DURUMLARI

##### 1.1. DUYGU

İş hayatında duyguları ile ayrılmaz bir bütün olarak var olan insanın iş ile ilgili performans, tatmin, işe devamlılık vb. gibi birçok konuda duygulardan bağımsız olarak değerlendirilemeyeceği konusu önem taşımaktadır. Endüstri/Örgüt Psikolojisi alanındaki çalışmalar bu bakış açısıyla değerli katkılar sağlamaktadır. Bu anlamda duygular, geçmiş yaşam tecrübeleri olaylara bakış açımızı, tepkilerimizi etkilemektedir.

Davranış bilimi alanında faaliyette bulunan araştırmacılar uzun zaman duygunun ne olduğu, neyi ifade ettiği ile ilgili olarak araştırmalarda bulunmuşlardır. En çok ilgi gören tanımlama ise: “Bir his ve bu hisse özel belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik durumlar ve bir dizi eyleme olan eğilimidir.” şeklinde yapılmıştır. Duygular ister pozitif ister negatif olsun, kişinin diğerleriyle olan ilişkilerini değerlendirmelerine yardım ederler. Duygular kişilerin sosyal etkileşimlere karşın vermiş oldukları pozitif veya negatif yanıtlardır (Güney, 2013: 165).

Duygular, psikolojik tepkiler ve bilinci içeren ve insanın genel psikolojik durumu organize etmekte olan içsel durumlardır. Duygular, “bilincin etkisi olmaksızın, iç ve dış olaylara bir tepki şeklinde meydana gelen ve ifade edilmesi güç olan üzüntü ya da hoşnutluk hissini oluşturan psikolojik durumdur. Duygunun neyi ifade ettiği konusu psikologları uzunca süre meşgul etmiştir. Goleman duyguları, bir his ve bu hisse özgü olan fikirler psikolojik ve biyolojik durumlar ve bir grup eylem eğilimi olduğu şeklinde bir ifade kullanır. (Tutar, 2015: 395)

Duyguyu karmaşık bir sistem olarak görmek, duyguları, ruh hali gibi buna benzer durumlardan ayırmamıza katkı sağlar. Duygular, ruh hallerinden birçok açıdan ayrılmaktadır. Birincisi, duyguların belirli bir nedeni vardır. Bunların nedeni bir kişi veya bir şeydir. Örneğin bir kişiye karşı kızgınlık besler veya bir şeye karşı hayranlık beslersiniz. Ruh halleri ise, çoğunlukla serbest ve dağınık duyuşsal durumları ifade etmektedir. Nedeni bilinmeyen bir şeyden dolayı, kendimizi bir gün kızgın diğer gün



mutlu olarak hissedersiniz. Bu durum bizi bir diğerk farka yönlendirir. Duygular tipik olarak kısa sürelidir; saniyeler ya da dakikalar sürer. Ruh halleri ise saatler ve günler sürmektedir. Bir diğerk fark ise, duyguların tipik olarak daha önce tartıştığımız birçok bileşen sistemini barındırması, ancak ruh durumlarının sadece öznel tecrübe seviyesinde dikkat çekmesidir. Hala tartışılan son bir fark olarak ise duyguların, korku, öfke, mutluluk ve ilgi gibi ayrı kategorilerde kavramsallaştırılıyor olmasıdır. (Smith vd., 2014: 391)

Soyut bir kavram olması sebebiyle duygu konusunda bilimsel araştırma yapanlar bazı güçlüklerle karşı karşıya kalmışlardır. Duygunun deneysel açıdan araştırılması oldukça gecikmeli olarak gerçekleşmiştir. Duygu konusunda herkes tarafından kabul gören tanımlamanın bulunmaması da gecikmenin bir sebebi olarak ifade edilmektedir.

İnsanın duyguları ile ruh halleri birbirinden ayrıdır. Duygu, ruh haline kıyasla daha çok yoğunlukta, içsel veya dışsal uyanlarla (dürtülerle)alakalı bir durumdur. Benzer şekilde duygu ve his durumu da birbirlerinden farklıdır. Duygu, değişiklikler grubu olarak ifade edilirken, his ise bu değişikliklerin algılanması şeklinde ifade edilmektedir. Kişilerin bütün duyguları hislerine bağımlı değildir yani; bazıları bağılı bazıları ise bağılı değildir. Örneğin, kişilerin tüm dikkatlerini bir olaya verdikleri durumdaki duyguları onların hislerini oluştururken, diğerk bütün hisleri duygularından kaynaklanmıyor olabilir. İnsanların fiziksel olarak duygular tarafından sarsılmadığı zamanlardaki durumu onların hislerini betimlemektedir. Aşağıda bazı duygu tanımlamalarına yer verilmiştir:

- Duygu, birçok psikolojik temel öğenin bir araya gelmesi ile oluşan zihinsel bir sistemdir.
- Duygu, bir his ve bu hisse özel belirli fikirler, psikolojik ve biyolojik durumlar ve bir grup eylem eğilimidir.
- Duygu, psikolojik, bilişsel, motivasyonel ve tecrübe gibi birden fazla psikolojik alt sistemden oluşmuş zihinsel tepkilerin tamamıdır.
- Aristoteles ise duyguları ifade ederken şunları söylemiştir; duygular, insanların mutlu ya da mutsuz oldukları anlardaki algıları ile ortaya çıkan ve bağımsız olmayan yani bilinç fonksiyonlarla beraber eylemde bulunan zihinsel bir durumdur.

Bireye ait duygularda farklılıkların olmasına karşın temel duygular; kızgınlık, korku, sevgi, mutsuzluk, şaşkınlık, kin şeklinde sıralanabilir. Duygular pozitif ya da negatif olsun, bireyin diğerleriyle olan ilişkilerini değerlendirme sürecine katkıda bulunur. Duygular özetle, bireylerin sosyal etkileşimlere karşın vermiş oldukları pozitif veya negatif yanıtlardır.

Yaşanılan toplumun sosyal, ekonomik ve kültürel yapısı, duyguların belirlenmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Toplumun yapısı, duyguları dışı vurmanın kurallarını şekillendirir. Kişiler bu kurallara göre duygularını belli etmek durumundadırlar. Duygular güçlü bir kavrayış ve gerçek bir değerlendirmenin gerçekleşebilmesi için gereklidir. Duygular bireylere hem sezgisel hem de önceden üzerinde muhakeme edilerek ortaya çıkarılan bir mantık yürütme imkanı sunar. Bireylerin eylemlerine, inançları ile şekil alan fikirleri yön vermektedir. Bunun nedeni, bireylerin bir şeyi düşünmesi, buna inanması ve bunu eylemleri ile belirtmesidir. Eğer insanlar fikirlerini anlayıp değiştirmek isteğinde olurlarsa, duygularını ve eylemlerini de kolaylıkla kontrol altında tutabilirler.

Sosyal bilimcilerin bazıları, duyguların bazı zamanlarda us ile karşıt bir anlamı ifade ettiği görüşünü ileri sürmektedir. Fakat, her zaman, her şartta ve her ilişkide söz konusu olmamaktadır. Örneğin, rasyonel, zeki ve sorunları mantığı aracılığıyla çözüme kavuşturan insanın yaşamından duygulara yer bulunmadığı ve bu tarzdaki insanların mantık ve duygu kavramlarını birbirlerinden ayrı tutabildikleri savunulsa da, iş yaşamında yaşanan gerçek durumlar bunun tam zıttını göstermektedir. (Güney, 2012: 265-266)

## 1.2. TEMEL DUYGU DURUMLARI: OLUMLU /OLUMSUZ DUYGULANIM

Duygular nasıl eylemlerimize etki edebilme gücüne sahipse, duyguların da pozitif ya da negatif yönde oluşu da eylemlerimizin bizi ve ruh halimizi nasıl etkileyeceğini belirlemektedir.

Duyguları, insanlara, nesnelere, eylemlere ya da olgulara, daha yakın veya uzak hale getiren, fikirlerin ardından gitme yönüyle, olumlu-olumsuz duygular olarak ikiye ayırabiliriz. Olumlu duygular; umut, heves, istek, heyecan, sevinç, dostluk, fedakarlık,

neşe, iyilik gibi insanı hayata bağlayan, hayat sevincinin artmasına sebep olan duygulardır. Olumsuz duygular ise, kişinin hayat sevincini eksiltten, onu yaşamdan soğutan, kaygı ve gerilimlere sebebiyet veren; nefret, kıskançlık, düşmanlık, kızgınlık, şiddet, korku, cimrilik gibi duygulardır. (Tutar, 2015: 406)

Sorumluluğundan fazla işe tabii tutulan çalışan, beklenen performanstan daha az iş ortaya koyarak hatalı sonuçlara sebep olabilecektir. Bu durumda kişilerin işlerine karşı olumsuz ruh hali yaşamalarına sebep olacaktır. (RubioValdehita vd., 2017: 570)

Temel duygular ve ilişkili alt duyguların gruplandırılmasına ilişkin tablo aşağıdaki gibidir:

**Tablo 4: Temel Duygular ve İlişkili Alt Duyguların Semantik Gruplandırılması**

	Temel Duygular					
	Kızgınlık (anger)	Korku (fear)	Mutluluk (joy)	Sevgi (love)	Üzüntü (sadness)	Şaşkınlık (surprise)
<b>Temel Duyguların Alt Duyguları</b>	Bıkkınlık Kıskançlık Hiddet Sinirlilik Öfke Izdırap	Panik Kaygı	Neşelilik Hoşnutluk Etkilenmek İyimserlik Gururlanmak Rahatlamak	Etkilenme Özleme İstek Duyma	Hayal kırıklığı Görmezden gelme Üzüntü Çekinme Acı çekme Sempatı duyma	Bu temel duygu için alt duygu belirlenmemiştir.

**Kaynak:** Sağrı ve Gürbüz, 2015: 75.

### 1.3. İŞ YAŞAMI VE DUYGULAR

Günümüz koşulları düşünüldüğünde insanlar hayatlarının büyük bir kısmını işyerinde, fiziken iş yerinde olmasa bile iş ile ilgili konularla zihnini meşgul ederek geçirmektedir. Bu durum duygularımızı bazen yoğun yaşamamıza sebep olurken bazen de özel hayat ile iş hayatı arasındaki sınırı çizemememize sebebiyet vermektedir. Ki bu durum insan olmanın gereği olarak çoğu kez normal karşılanabilir. Fakat bunun devamlılık arz etmesinin, gerekli önlem ve öngörülerin oluşmamasının zaman içerisinde hem iş hayatında hem de özel hayatta olumsuz sonuçlara sebep olabileceği de unutulmamalıdır.

Yönetim alanında geleneksel bakış açısının geçerli olduğu zamanlarda etkili olan düşünce örgütlerin, duygulara ve sezgilere izin veremeyecek derecede katı bürokratik yapıda olmalarıdır. Ancak, sonraki zamanlarda etkilerini göstermeye başlayan davranışçı ve insancıl yaklaşım bu görüşün yanlış olduğu görüşünü savundu. Günümüzde gerçekleştirilen çalışmalar, çalışanların faaliyette buldukları kurumu, ürünlerini sevmeleri ve bu şartlarda iş yaşamında kendilerini motive etmelerinin önemli olduğu görüşünü doğrulamayı başarmıştır.

Son zamanlarda ise, iş yaşamında duygular ve duyguların yönetilmesi konusunda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu kapsamda gerçekleşen ilk incelemelerde ise sosyal psikolojinin etkisi vardır.

İş yaşamında önemli etkileri bulunan insanların ruh durumları ile duygu durumları gündelik hayatta sıklıkça birbirleri yerine gelecek şekilde kullanılmaktadır. Gerçekte bu iki kavram birbirinden farklıdır.

Ruh durumları, uzun sürmeye meyilli olmasına rağmen genellikle daha düşük belirsizlikteki olayları açıklamaktadır. Buna duruma karşın duygular ise, oldukça yoğun ve kısa süreli olarak yaşanmakta, daha açık hedefler ve sebepleri kapsamaktadır. Duygular ve ruh halleri, mutluluk veya üzüntüye sebep olması açısından pozitif ve negatif olarak ayrılmaktadırlar. Çalışanın duygularını düzenlemesi, bilinçli ya da bilinçsiz şekilde onun ruh halini ve ruh hali hakkındaki fikirlerine direkt olarak etki etmektedir. Duygular insanlara enerji sağlarken, Olumlu ve olumsuz duyguların insanlara sağladıkları enerjide farklıdır. Örneğin, olumsuz duygular insanlara olumsuz enerji sağlarken, olumlu duygular olumlu enerji verirler. İş yaşamında olumlu ve olumsuz ruh hallerinin birbirinden farklı etkileri bulunmaktadır.

Yapılan araştırmalar, olumlu ruh hallerinin iş yaşamında yaratıcılığı beslediği ve esnek kararlara varılmasını kolaylaştırdığı gözlemlenmiştir. Örneğin, olumlu ruh halinin çalışanların iş tatmin seviyelerinin ve yardımsever eylemlerinin artışına destek oluşu, işten ayrılma niyetlerinin azalıyor olması gibi.

İş yaşamında olumsuz ruh halindeki çalışanlar, yaptıkları işten tatmin olmazlar. Bunun nedeni, olumsuz ruh hallerinin, onların olumsuz fikirlere sahip olmalarına etki etmesidir. Olumsuz fikirler, kişinin kendini sınırlamasına sebebiyet veren inanç

tarzlarından dolayıdır. Bu tür inançları olan kişiler aşağıdaki gibi bazı özellikleri barındırırlar:

- Başkalarının kendilerine adaletli bir şekilde davranmadığı kanısındadırlar.
- Zor işlerin kendilerine verilmesi konusunda istek duymazlar.
- Bütün herkesin kendilerine karşılık beklemeden sempati beslemelerini ummaktadırlar.
- Hata yapmaktan çekinirler.
- Kendilerine kötü davranışta bulunan insanların cezalandırılması yönünde istek duyarlar.
- İstediklerine, istedikleri zaman sahip olmak isterler.
- Duygularını kontrol altında tutamayacaklarına inanırlar.

Olumsuz olan bu özelliklerin yanı sıra, çoğunlukla diğer kişilere göre sistemli ve gerçekçi yargılara varırlar. Araştırmalardan bazıları; olumsuz ruh halinde bulunan kişilerin çoğunlukla yanlış kararlar almamak için daha titiz gerçeği algılama durumunda oldukları, olumlu ruh hali içerisinde olanların ise gerçekçi olamayacak seviyede iyimser oldukları sonucunu ortaya çıkartmıştır. Ayrıca olumsuz ruh halinin daha farklı faydaları da bulunmaktadır: Öfke, kin gibi duygular kişilerin örgüt içerisindeki bir adaletsizliğe engel olma isteğini güdüleyecek şekilde kendini gösterebilir. (Güney, 2013: 165-166)

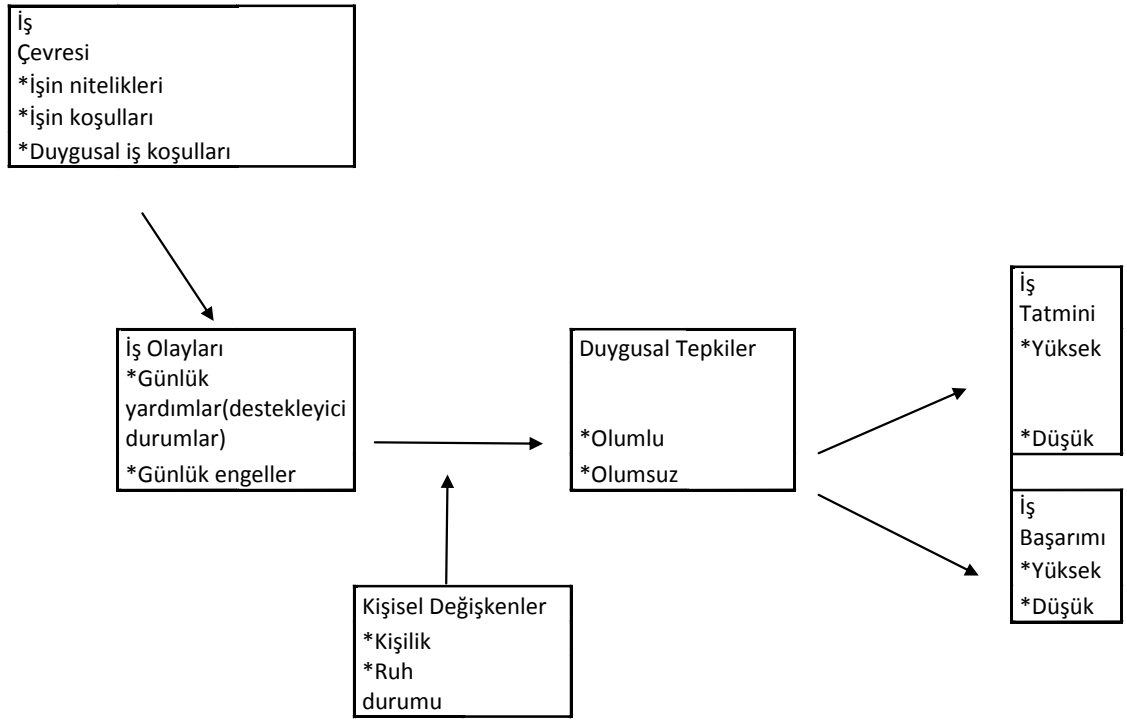
Duygular, neredeyse iş yaşamında yapmakta olduğumuz her türlü konuya etki etmektedir. Duyguların şu andaki önemine vurgu yapılsa da yaklaşık 10-12 yıl geçmişe bakıldığında örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalarda çokta ele alınmadığını ifade edebiliriz. Hala örgütsel davranış alanındaki teorilerin birçoğu kişinin düşünce ve davranışlarının, büyük oranda rasyonel düşünce yani biliş tarafından yön verildiği şeklinde ifadeler ile sürmektedir. Fakat nöroloji alanındaki keşifler ortaya çıkarmıştır ki rasyonel düşünce kadar; algılarımız, tutumlarımız ve davranışlarımız duygularımızdan da kayda değer derecede etkilenmektedir. Çoğunlukla da bilişsel süreçlerden daha önce açığa çıkması sebebiyle de duyguların etkisi daha çok olmakta ve sonuç olarak da düşüncelere etki edebilmektedir. Ne yazık ki bu alanda yapılan çoğu çalışma duyguları görmezden gelerek büyük resmin çok önemli bir parçasını içinde barındırmıyor. (Meshane ve Von Glinow, 2016: 66)

## 2. DUYGUSAL OLAYLAR TEORİSİ

Örgütsel ortamda duyguları anlayabilmek için Weiss ve Cropanzano'nun birlikte geliştirdikleri Duygusal Olaylar Kuramı bulunmaktadır. Kişilerin geçmiş yaşamlarında karşı karşıya kaldıkları ve etkilendikleri duygusal deneyimler davranışlarına etki etmektedir. Yine bu kurama göre, duygusal yönden ortaya çıkan tepkiler iş yaşamındaki başarılarını da etkilemektedir. Kuramın başlangıç önermesi, duyguların iş ortamında herhangi bir olaya yönelik verilen tepki olup buradaki iş ortamı ifadesi ise görevi kapsayan şeyleri ifade eder. Bu ortam içerisinde farklı şekillerde yardım ve engeller bulunmaktadır. Yardım görme, desteklenme; hedefe giden süreçte çalışma arkadaşlarından fayda görme, başarıların takdir edilmesi şeklinde kendini gösterirken; engeller ise, çalışma arkadaşlarımızın sorumluluklarını yerine getirmemesi, yöneticilerimizden çelişen iş taleplerinin gelmesi ve zaman açısından yaratılan baskılar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu durumlar çalışanlarda olumlu veya olumsuz duyguları etkili duruma getirir. Gösterilen bu tepki, kişiliğe ve o an ki ruh durumuna göre farklılık gösterir. Duygusal olarak durağan duygu durağanlık seviyeleri düşük olan kişiler olumsuzluk içeren olaylara diğerlerine oranla daha fazla tepki verirler. Yani; duygularımız iş hayatındaki başarıımıza ve iş tatmine etki edecektir. (Can vd., 2015: 98)

Ayrıca, Duygusal Olaylar Teorisine ilişkin model ise şekil 1'de gösterilmektedir.



**Şekil 1: Duygusal Olaylar Modeli**

**Kaynak:** Can vd., 2015: 99.

Duyguları hem iş hem de özel yaşamımız açısından önemli bir kavramdır. Duygusal Olaylar Teorisi de kişilerin iş yaşamında karşılaştıkları olaylara verdikleri duygusal yönlü tepkileri, aynı zamanda bu tepkilerin iş tatminlerini ve iş performanslarını nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır.

Çalışılan ortam işle ilgili her şeyi kapsayan; işin beklentilerin, özerklik seviyesini ve duygusal çalışma isteğini de ifade eder. Bu ortam içerisinde rekabet olduğu kadar motive edici, mutluluk verici olaylar da bir arada olabilir.

Çalışılan ortamda meydana gelen bu olaylar, karakter yapısına bağlı olarak az ya da çok hissedeceği olumlu veya olumsuz duygusal durumları hareket geçirirler. Duygusal denge ile ilgili yapılan ölçümlerde düşük derece alan kişilerin, yaşadıkları olumsuz olaylarda daha kuvvetli tepkide bulunmaları olasıdır. Ek olarak, aynı olay karşısında verdiğimiz duygusal tepkiler her zaman aynı olmayıp o ana özgü de olabilir, yani o anki duygu durumumuza göre farklılık arz edebilir. Özetle ifade etmek gerekirse, duygular; örgüte bağlılık, emek, işten ayrılmaya yönelik geliştirilen tutum ve çalışılan

kurumda sapkın davranışlar gibi birden çok performans ve iş tatmini ile ilgili değişkene etkide bulunur.

***Duygusal olaylar teorisine göre yapılan testlerde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:***

1. Her duygusal aşama birden çok deneyimin bir araya gelmesiyle oluşur, tek bir olayın sonucunda meydana gelir, birbirinden farklı duyguları ve duygu durumları barındırır.
2. Bir olaya ilişkin ve o an içerisinde hissedilen duygular, aynı olayın duygusal geçmiş yaşam deneyimiyle beraber iş tatminine etki eder.
3. Duygular ve duygu durumları zaman içerisinde değişkenlik gösterdiklerinden dolayı performans üzerinde de değişkenlik durumu geçerli olur.
4. Duygu temelli davranışlar hem az zaman alan hem de yüksek oranda farklılık arz eder.
5. Olumlu duygular bile bazı zamanlarda işin gerekli kıldığı davranış biçimiyle çelişebilir; böyle durumlar da duygular performansı olumsuz açıdan etkiler.

Duygusal Olaylar Teorisinden iki önemli sonucu belirtmek gerekirse; ilki, iş yaşamındaki rekabet ve mutluluk iş tatmini ve performansına nasıl etki ettiğini analiz edebilmek amacıyla duygulardan önemli derecede bilgi ediniyor olmamız; ikincisi ise hem yöneticilerin hem çalışanların duyguları ve o duyguları meydana getiren durumları asla görmezden gelmemeleri gerektiği ifade edilirken duyguların da zaman içerisinde biriktiği gerçeğine de vurgu yapılmalıdır. (Robbins ve Judge, 2015: 111-112)

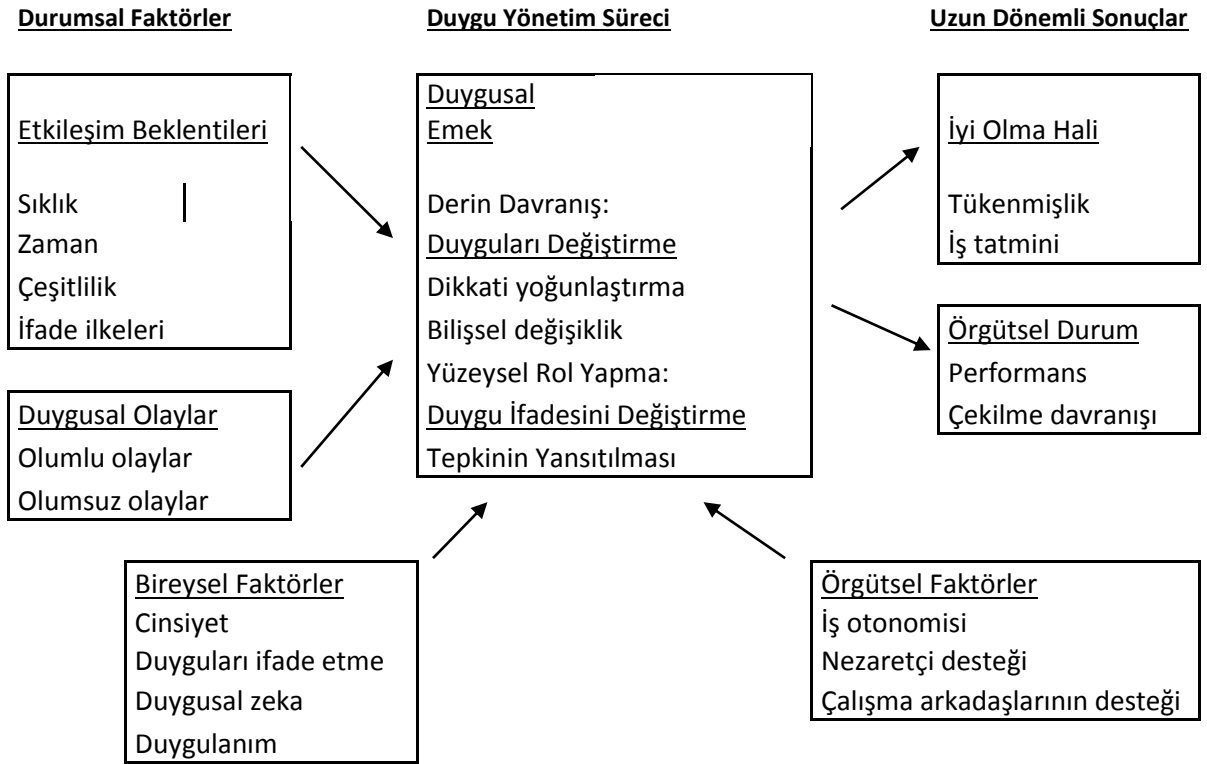
## 2.1. DUYGUSAL EMEK

Duyguları ile iş hayatında var olmamızın sonucu olarak duygularımızı olaylar karşısında bazen gizlememiz bazen açığa vurmamız gerekebilir. Bunu durumsal olarak yönetebilme gerekliliğinin olduğu durumlarda, işin ya da örgütün yapısına ve dinamiğine bağlı olarak şekillendirmek gerekebilir.



Duygusal emek kavramı, kişinin çevresi tarafından görülebilir ve incelenebilir bedede ifadesi ortaya çıkacak biçimde, duygularına hükmetmesi, yönetmesi anlamını açıklamaktadır.

Grandey'e göre duygusal emek, kişinin duygularını dışı vurumunu değişikliğe uğratmak üzere duygularını geliştirmesi, rol yapması ve baskı altına alma davranışını kapsar. Duygusal emek, duygu yönetme kapsamında, kişinin yüz ve bedenini kullanarak duygularını belirtmesini de kapsayan yüzeysel rol yapma (surface acting) ve duygularını değiştirme veya durumu yeniden değerlendirme şeklinde derinden rol yapma (deep acting) davranışını ifade etmede kullanılmaktadır. Duygusal emeğin kavramsal modeli ise aşağıdaki şekilde gibidir (Şekil 2):



**Şekil 2: İş Ortamında Duygu yönetimi Kavramsal Çerçeve**

**Kaynak:** Sağrı ve Gürbüz, 2005: 80.

### 3. DUYGU YÖNETİMİ

Duygular hem özel hayatımızda hem de yaşamımızın büyük bir bölümü olan iş hayatımızda iç içe geçmiş durumdadır. Biz farkında olarak ya da olmayarak duygularımız ile var olur ve duygularımız doğrultusunda eylemlerde bulunuruz. Bazen özel hayatımızla iş hayatımız arasındaki çizgiyi belirler, bazen de iç içe geçmiş bu duygular içinde kararlar alır, davranışlarda bulunuruz.

Duygu yönetimi kavramı ise, kişilerin hangi duyguyu hangi zamanda hissettikleri ve bu duyguları ne şekilde deneyimleyip, belirttiklerini algılama ve etkileme süreci olarak ifade edilmektedir. Duygular kişilerin soysa davranışlarına direkt etki etmelerinden dolayı karşılaşılan durumlar ile alakalı olarak olumlu ya da olumsuz duygular besleyebilir yahut o anki duygu yoğunluklarını düşürebilir veya yükseltebilirler.

Kişilerin duygularını iş yaşamında iki açıdan açıklamak olasıdır. İlki, kişinin duygularını; kendi anlama biçimi, davranışları ve durumları ele alış tarzları ile tutumların ne şekilde ve ne yöne doğru etki gösterdiği üzerinde yoğunlaşan 'kişinin kendine yönelik' (inrapersonal) analizlerdir. Bu bağlamda, kişinin kendi duygularını anlama, oluşturma, hükmetme ya da yönetme yeteneğine vurgu yapan dört boyutlu beceriye yönelik duygusal zeka modeli ön plana çıkmaktadır.

İkinci planda ise, kişinin duygularının iş yaşamında birlikte bulunduğu kişiler arası etkilerinin analiz edilmesidir. Van Kleff, Homan ve Cheshin, kişinin özüne yönelik analizlerin, duyguların örgütsel yaşamdaki görevini ve önemini tümüyle açıklamakta yeterli olmadığını, kişinin duygu durumunun yalnızca kendisiyle sınırlı kalmadığını, diğerlerinin tavırlarında da söz sahibi olduğunu ve bu sebeple, kişiler arası etkileşimlere de yönelmenin önemli olduğuna vurgu yapmaktadırlar. Öte yandan kişinin duygu yönetim yeteneğinin, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş ortamındaki aykırı davranışları üzerinde etki3li olduğu belirtilmektedir. Kişiler iş ortamında saygılı davranış sebebiyle, karşılık verme maksadıyla, kişisel çıkar sağlama isteğiyle, bir iş beklentisi içinde olunması sebebiyle, diğerlerini cezalandırma ya da ödüllendirme maksadıyla, başkalarının duygularını incitmeden performansları ile ilgili geri bildirim vermek ya da çalışmalara yön vermek niyetiyle duyguları yönetme eğilimi içerisinde bulunabilmektedirler. (Sağrı ve Gürbüz, 2015: 74)

Hangi seviye çalışan olursa olsun (yönetici ya da en alt pozisyon) herkesin iş yaşamından duygularını yönetmeleri konusu çok önemli ve gereklidir. Çalışanlar iletişim kurulması güç bir müşteriye bile tebessüm edebilmeli, kendisine ihtiyaç duyan (özellikle sağlık sektörü) hastalara karşı sevecen olabilmeli, başarılarıyla yaptıkları uzun ve zorlu toplantılardan sonra hissettikleri stresi saklayabilmelidir. Tüm bunlar duygusal emeğin bir halidir: kişiler arası ilişkilerde örgütsel olarak duyguların ve bu duyguların karşı tarafa ifade edilmesinin şekli; duyguların yönetiminde gerekli olan emek, koordinasyon ve denetim çalışmaları.

Çalışanların tamamının bazı duyguları dışı vurması, bazılarının ise gizlenmesini vurgulayan normlara 'duygusal ifade normları' uyum göstermesi gereklidir. Duygusal emek beklentisi müşterilerle karşılıklı ve sık olarak yaşandığı işlerde daha fazladır. Aynı zamanda duygusal emek, çalışan kişilerin duygusal ifade normlarına net bir şekilde uymalarına yönelik gereksinimle aynı oranda artar. Açık duygusal ifade normları yüz yüze ilişkinin yoğun olduğu hizmet sektöründe daha çok karşımıza çıkmaktadır. (Mcshane ve Von Glinow, 2016: 70-71)

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DUYGU DURUMLARININ İŞ TATMİNİ VE İŞ PERFORMANSI İLE OLAN İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ARAŞTIRMA

#### 1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmanın bu bölümde araştırmanın modeli, örnekleme, hipotezleri, veri toplama araçları, bunlarla ilgili yapılan geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları ve analizinde uygulanan istatistiksel çözümleme yöntemleri, bulgu ve analizlerin sonuçları sunulmuştur.

Bu kapsamda yazında incelenen gerek kuramsal gerek görgül çalışmalar doğrultusunda duygu durumlarının iş tatmini ve iş performansı ile olan ilişkisinin tespit edilmesi mevcut çalışmanın temel çıkış noktasını oluşturmaktadır. Söz konusu kuramsal öngörüden hareketle belirlenen temel hipotez incelendikten sonra ölçeklerin alt boyutları arasındaki ilişkiler analiz edilecektir.

#### 1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın temel amacı, vakıf üniversitesindeki idari kadroda çalışanların duygu durumlarının, iş tatmini ve iş performansları ile olan ilişkisinin belirlenmesidir. Bu kapsamda aşağıda yer alan hipotezler kurgulanmıştır.

##### ***Hipotez 1***

*H<sub>0</sub>: Pozitif duygu durumlarının iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi yoktur.*

*H<sub>1</sub>: Pozitif duygu durumlarının iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

##### ***Hipotez 2***

*H<sub>0</sub>: Negatif duygu durumlarının iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi yoktur.*

*H<sub>1</sub>: Negatif duygu durumlarının iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

##### ***Hipotez 3***

*H<sub>0</sub>: Duygu durumlarının iş performansı üzerinde anlamlı etkisi yoktur.*

*H<sub>1</sub>: Duygu durumlarının iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.*

## 1.2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmanın amacı doğrultusunda verilerin toplanması sürecinde yürütülen aşamalar şu şekilde gerçekleştirilmiştir.

İstanbul ilinde bulunan bir vakıf üniversitesinde idari kadroda çalışan personele soru formunu ulaştırmak için web tabanlı anket yöntemi kullanılmıştır.

200 adet çalışanın e-posta adreslerine ulaşılarak araştırmanın amacı açıklanmış, araştırma ile ilgili açıklamalar yapılarak araştırmaya katılmaları rica edilmiştir. Araştırmada, akademik kadro ve üniversiteye ait sağlık uygulama merkezlerinde çalışanlar (sağlık personelleri) dahil edilmeyip sadece idari kadroda çalışanların katılımı sağlanmıştır. Araştırmaya ilişkin veriler, demografik sorular da dahil olmak üzere 35 adet soru ve ifadeden meydana gelen soru formu aracılığı ile toplanmıştır. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çalışma yaklaşık 6 ay devam etmiş, bu süre sonunda 150 geri dönüş sağlanmış elde edilen anketlerin 147 adedi istatistiksel değerlendirmeye uygun kabul edilmiştir. Araştırmaya dahil edilebilir anketler temel alındığında geri dönüş oranı %73,5 olarak gerçekleşmiştir.

## 1.3. ARAŞTIRMA SÜRECİNDE KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırmada kavramsal model içerisinde yer alan değişkenlerin ölçülmesinde yapılandırılmış anket formu kullanılmıştır. Araştırmanın birinci bölümü katılımcıların demografik bilgilerini, ikinci bölümü ise kavramsal modelde yer alan konulara ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Soru formunda üç ayrı ölçek kullanılmış ve kullanılan ölçekler hakkındaki açıklamalar aşağıda verilmektedir. Araştırmaya katılanların her ifadeyi önem derecesine göre değerlendirdiği 5'li Likert ölçeği uygulanmıştır. (1= kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= kararsızım, 4= katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum).

***Pozitif ve Negatif Duygu Durum Ölçeği:*** Pozitif negatif duygu ölçümünde kullanılan 10 pozitif 10 negatif toplam 20 maddeden oluşan Watson, Clark ve Tellegen (1988) tarafından geliştirilen ölçeğin *Türkçe uyarlaması Gençöz (2000)* tarafından yapılmıştır. Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeği'nin için geçerlilik ve güvenilirlik çalışması tarafından yapılan ölçeğin faktör çalışması yapılmış olup iç tutarlılığı pozitif ve negatif

duygu için sırasıyla 83 ve 86; test-tekrar test tutarlılığı ise yine aynı sıraya göre 40 ve 54 bulunmuştur. Ölçeğin ölçüt bağıntılı geçerliliği ise Beck Depresyon Envanteri ve Beck Anksiyete Envanteri ile çalışılmıştır. Buna göre, Pozitif Duygu Ölçeği bu envanterler için sırasıyla -48 ve -22'lik korelasyonlar verirken, negatif duygu ölçeğinin bu envanterlerle korelasyonu yine aynı sıraya göre 51 ve 47 bulunmuştur. Bulguların literatürle paralelliği tartışılmıştır. Ekler kısmında ek-3'te ölçeğe ayrıca yer verilmiştir.

Ölçekte kullanılan bazı ifadeler şöyledir;

- İlgili
- Sıkıntılı
- Heyecanlı
- Mutsuz
- Güçlü
- Suçlu
- Ürkmüş

### ***İş Performansı Ölçeği;***

İş performansı ölçeği olarak Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen “görevlerimi tam zamanında tamamlarım”, “iş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum”, “sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim “bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim” şeklindeki dört ifadeyle ölçülmüştür. Ölçeğin genel Cronbach-Alpha iç tutarlık katsayısı .89 olarak tespit edilmiştir. Bu oran yeterli bulunmuştur. *Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Çöl (2011) tarafından yapılmıştır*, Cronbach's Alpha katsayısı 0,83'tür. Ekler kısmında, ek-1'de ölçeğe yer verilmiştir.

### ***İş Tatmini Ölçeği;***

Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen iş tatmini ölçeği, iş tatminini genel olarak ölçecek şekilde araştırmacılar tarafından yazında yaygın olarak kullanılan ölçeklerden istifade ederek oluşturulmuş *Gürbüz (2015) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır*. Ölçekte “şimdilik işimin beni tatmin ettiğini söyleyebilirim, “diğer insanların birçoğuna göre işimde mutlu olduğumu düşünüyorum”, “yaptığım işi

*gerçekten eğlenceli bulurum*”, “iş günlerimin çoğunda işimi şevk ve istekle yapıyorum” şeklindeki sorular yer almaktadır. Ölçeğin içsel tutarlılık katsayısı .81 olarak ifade edilmiştir. Bu oran yeterli bulunmuştur. Ekler kısmında, ek-2’de ölçeğe yer verilmiştir.

## **2. ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİĞİ**

Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenirliliğine ilişkin analizler yapılmış genel Cronbach-Alpha iç tutarlık katsayısı .77 olarak tespit edilmiştir. Uygulanan ölçekler için yapılan çalışmalarda Cronbach-Alpha iç tutarlık katsayıları hesaplanarak gerek alt faktörlerin gerekse genel ölçek katsayılarının güvenilirlik aralığında yer aldığı görülmektedir. Belirlenen bu kat sayılar doğrultusunda anket geçerli kabul edilmektedir.

## **3. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ**

Araştırmaya katılan idari kadroda çalışanların duygu durumlarının, iş tatmini ve iş performansları arasındaki ilişkinin analiz ve değerlendirilmesi için “SPSS 22.0 for Windows” Programı kullanılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin veri dağılımları, betimsel istatistik tabloları, değişkenler arasındaki korelasyon analizi yapılmıştır, bu analizde pearson yöntemi kullanılmış olup ayrıca crostabss verilerinden yararlanılarak betimleyici istatistiklerle temel yorumlamalar yapılmıştır. F test istatistiğini içeren Anova tablosu oluşturulmuştur.

Oluşturulan hipotezler doğrultusunda analizler gerçekleştirilecek ve elde edilen sonuçlar tablolar halinde de ifade edilerek ulaşılan değerler üzerinden araştırmaya ilişkin açıklamalar ve yorumlar yapılacaktır.

## **4. BULGULAR**

### **4.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER**

Araştırmaya katılan beyaz yaka çalışanların eğitim, tecrübe, pozisyon, dağılımlarına ilişkin demografik özelliklerine ait bulgular aşağıda verilmektedir.

**Tablo 5: Katılımcıların Demografik Durum Dağılımı**

<b>Eğitim Durumu</b>		<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
	İlkokul ve Ortaokul	1	0,7	0,7	0,7
	Lise	16	10,9	10,9	11,6
	Önlisans	35	23,8	23,8	35,4
	Lisans	52	35,4	35,4	70,7
	Yüksek lisans ve üzeri	43	29,3	29,3	100,0
<b>İş Hayatındaki Çalışma Süresi</b>					
	1 yıldan az	18	12,2	12,2	12,2
	1-5 yıl	67	45,6	45,6	57,8
	6-10 yıl	30	20,4	20,4	78,2
	11-15 yıl	13	8,8	8,8	87,1
	16 yıl ve üzeri	19	12,9	12,9	100,0
<b>Çalışılan Sektördeki Pozisyon</b>					
	Üst Düzey Yönetici	7	4,8	4,8	4,8
	Orta Düzey Yönetici	25	17,0	17,0	21,8
	Çalışan-Memur	115	78,2	78,2	100,0
	<b>Toplam</b>	<b>147</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Araştırmaya katılan 147 çalışanın %29,3'ü (43 kişi) yüksek lisans ve üzeri, % 35,4'ü (52kişi) lisans, %23,8'i (35 kişi) ön lisans, %10,9'u (16 kişi) lise, %0,7'si (1 kişi) ilkokul ve ortaokul mezuniyet seviyesindeki katılımcıdan oluşmaktadır.



Araştırmaya katılan 147 çalışanın %12,9'u (19 kişi) 16 yıl ve üzeri, %8,8'i (13 kişi) 11-15 yıllık, %20,4'ü (30 kişi) 6-10 yıllık, %45,6'sı' (67 kişi) 1-5 yıllık, %12,2'si ise (18 kişi) 1 yıldan az tecrübeye sahiptir.

Araştırmaya katılan 147 çalışanın %4,8'i (7 kişi) üst düzey yönetici, %17,0'ı (25 kişi) orta düzey yönetici, %78,2'si (115 kişi) çalışan – memur statüsündeki katılımcılardan oluşmaktadır.

#### **4.1.1. Pozitif ve Negatif Duygulara İlişkin Bulgular**

Bu kısımda, ankette yer alan 20 adet duygu durumları pozitif en yüksek frekanslı, negatif en yüksek frekanslı değerler olarak ve pozitif en düşük frekanslı, negatif en düşük frekanslı değerler olarak sıralaması yer almaktadır.

#### ***EN YÜKSEK FREKANSLI DEĞERLER***

Pozitif Duygular arasında en yüksek frekanslı olarak yer alan değer ifadeleri şunlardır:

##### **▪ *POZİTİF DUYGULAR***

- Dikkatli D17 (70)
- Kararlı D16 (66)
- Güç D5 (62)
- İlgili D1 (58)
- Uyanık D12 (58)
- Aktif D19 (54)
- Hevesli D9 (53)
- İlhamlı D14 (53)
- Heyecanlı D3 (49)
- Gururlu D10 (49)

***TOPLAM FREKANS 572***

Negatif Duygular arasında en yüksek frekanslı olarak yer alan değer ifadeleri Şunlardır:

▪ **NEGATİF DUYGULAR**

- Düşmanca D8 (121)
- Ürkmüş D7 (110)
- Korkmuş D20 (109)
- Suçlu D6 (104)
- Utanmış D13 (89)
- Tedirgin D18 (65)
- Asabi D11 (56)
- Sıkıntılı D2 (54)
- Sinirli D15 (53)
- Mutsuz D4 (52)

**TOPLAM FREKANS 813**

**EN DÜŞÜK FREKANSLAR**

Pozitif Duygular arasında en düşük frekanslı olarak yer alan değer ifadeleri Şunlardır:

▪ **POZİTİF DUYGULAR**

- Aktif D19 (3)
- İlgili D1 (5)
- Dikkatli D17 (5)
- Kararlı D16 (6)
- Güç D5 (8)
- Heyecanlı D3 (9)

- Uyanık D12 (11)
- İlhamlı D14 (12)
- Hevesli D9 (15)
- Gururlu D10 (16)

***TOPLAM FREKANS 90***

Negatif Duygular arasında en düşük frekanslı olarak yer alan değer ifadeleri şunlardır:

▪ ***NEGATİF DUYGULAR***

- Suçlu D6 (1)
- Ürkmüş D7 (1)
- Düşmanca D8 (1)
- Utanmış D13 (1)
- Tedirgin D18 (2)
- Korkmuş D20 (3)
- Sıkıntılı D2 (4)
- Asabi D11 (4)
- Mutsuz D4 (5)
- Sinirli D15 (5)

***TOPLAM FREKANS 27***

#### 4.1.2. Duygu Durumlarının Ortalama Değerleri

Katılımcılar cevapladıkları ankette kendilerini ifade eden duygu durumlarını puanlamışlardır. Verilen cevaplar doğrultusunda her bir duygu durumunu belirten ifadeye verilen puanların ortalaması alınarak sıralanmıştır.

**Tablo 6: Duygu Durumlarının Ortalama Sıralamaya Göre Sahip Olduğu İfadeler**

	Duygu Durumlarına İlişkin İfadeler	Ortalamalar
1	Aktif	3,8639
2	Dikkatli	3,7891
3	Kararlı	3,7551
4	İlgili	3,5510
5	Güç	3,5238
6	Uyanık	3,5238
7	Gururlu	3,4286
8	Hevesli	3,3810
9	İlhamlı	2,9660
10	Heyecanlı	2,6939
11	Sıkıntılı	2,5782
12	Sinirli	2,1361
13	Asabi	2,1088
14	Mutsuz	2,1020
15	Tedirgin	1,9796
16	Utanmış	1,6122
17	Korkmuş	1,3946
18	Suçlu	1,3878
19	Ürkmüş	1,3878
20	Düşmanca	1,2789

Genel olarak pozitif duygu durumuna ilişkin ifadeler sıralamada ortalama yüksek değeri alırken negatif duygu durumuna ilişkin olan ifadelerin düşük ortalama değerde olduğu görülmüştür.

#### 4.1.3. Pozitif Duygular İle İş Tatmini İlişkinine İlişkin İstatistikî Veriler

**Tablo 7: Pozitif Duygu Durumu – İş Tatmini İlişkisi Korelasyon Tablosu**

Korelasyon			
		Pozitif Duygu Ölçeği	İş Tatmini
Pozitif Duygu Ölçeği	Pearson Korelasyonu	1	,403**
	Anlamlılık (Çift Yönlü)		0,000
	N	147	147
İş Tatmini	Pearson Korelasyonu	,403**	1
	Anlamlılık (Çift Yönlü)	0,000	
	N	147	147

\*\*Korelasyon anlamlılık değeri 0.01 (Çift Yönlü).

Pearson korelasyon analizine göre, %0,99 anlamlılık düzeyine göre  $H_1$  alternatif hipotez kabul edilmiştir. Değişkenler arasında ilişki vardır.

Kişinin pozitif duygu durumu artarken iş tatmini de artış göstermektedir.

#### 4.1.4. Negatif Duygular İle İş Tatmini İlişisine İlişkin İstatistik Veriler

**Tablo 8: Negatif Duygu Durumu – İş Tatmini İlişkisi Korelasyon Tablosu**

Korelasyon			
		İş Tatmini	Negatif Duygu Ölçeği
İş Tatmini	Pearson Korelasyonu	1	-,258**
	Anlamlılık (Çift Yönlü)		0,002
	N	147	147
Negatif Duygu Ölçeği	Pearson Korelasyonu	-,258**	1
	Anlamlılık (Çift Yönlü)	0,002	
	N	147	147

\*\* . Korelasyon anlamlılık değeri 0.01 (Çift Yönlü).

%0,99 anlamlılık düzeyine göre  $H_1$  alternatif hipotez kabul edilmiştir. Değişkenler arasında ilişki vardır. Kişinin negatif duygu durumu artarken iş tatmini azalmakta, negatif duygu durumu azalırken iş tatmini artmaktadır.

#### 4.1.5. Duygu Durumları İle İş Performansı Arasındaki İlişki

Tablo 9: Değişkenler Arası Pearson Korelasyonları / İş Performansı

		Correlations																				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
İş Performansı	İş Performansı	1,000																				
	İlgili	0,241	1,000																			
	Sıkıntılı	-0,054	0,065	1,000																		
	Heyecanlı	0,106	0,418	0,059	1,000																	
	Mutsuz	-0,047	-0,080	0,595	-0,138	1,000																
	Güçlü	0,307	0,415	-0,093	0,246	-0,194	1,000															
	Suçlu	-0,287	-0,135	0,050	-0,013	0,202	-0,174	1,000														
	Ürkmüş	-0,255	-0,113	0,162	0,019	0,323	-0,210	0,445	1,000													
	Düşmanca	-0,170	-0,182	0,115	-0,175	0,288	-0,164	0,449	0,341	1,000												
	Hevesli	0,096	0,510	-0,101	0,482	-0,194	0,467	-0,178	-0,050	-0,282	1,000											
	Gururlu	0,262	0,357	0,009	0,287	0,053	0,381	-0,042	-0,143	-0,044	0,441	1,000										
	Asabi	-0,084	-0,118	0,353	-0,074	0,429	-0,178	0,157	0,340	0,356	-0,164	0,083	1,000									
	Uyanık (Dikkati açık)	0,233	0,368	0,015	0,212	0,006	0,368	-0,157	-0,189	-0,139	0,284	0,363	-0,029	1,000								
	Utlanmış	-0,157	0,052	0,024	0,144	0,050	-0,056	0,294	0,398	0,265	0,109	0,145	0,227	-0,022	1,000							
	İlahanlı	0,173	0,323	-0,085	0,464	-0,086	0,393	-0,069	0,030	-0,119	0,585	0,453	-0,024	0,344	0,158	1,000						
	Sinirli	-0,132	-0,095	0,417	-0,110	0,442	-0,223	0,313	0,379	0,431	-0,214	0,022	0,807	-0,047	0,261	-0,088	1,000					
	Kararlı	0,261	0,321	-0,008	0,308	-0,106	0,593	-0,190	-0,172	-0,143	0,433	0,459	-0,050	0,423	-0,056	0,483	-0,139	1,000				
	Dikkatli	0,314	0,374	0,043	0,265	0,008	0,454	-0,143	-0,194	-0,224	0,349	0,351	-0,042	0,557	-0,107	0,217	-0,089	0,613	1,000			
	Tedirgin	-0,220	-0,029	0,332	0,127	0,409	-0,182	0,362	0,486	0,235	0,060	0,037	0,417	-0,146	0,391	-0,012	0,481	-0,070	-0,045	1,000		
	Aktif	0,324	0,508	-0,017	0,278	-0,045	0,514	-0,142	-0,192	-0,291	0,427	0,388	-0,117	0,545	-0,046	0,456	-0,184	0,617	0,630	-0,147	1,000	
Korkmuş	-0,193	-0,094	0,237	-0,010	0,299	-0,167	0,416	0,721	0,268	0,007	-0,064	0,392	-0,217	0,480	0,008	0,382	-0,166	-0,161	0,546	-0,207	1,000	

İş performansı ile duygu durumları arasında ki ilişkiye bakıldığında; anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bunların bazıları negatif yönde bazıları pozitif yöndedir. İlgili,

heyecanlı, güçlü, hevesli, gururlu, uyanık (dikkati açık), ilhamlı, kararlı, dikkatli, aktif duyguları iş performansını pozitif yönde etkilerken heyecanlı, mutsuz, suçlu, ürkmüş, düşmanca, asabi, utanmış, sinirli, tedirgin, korkmuş duyguları iş performansını negatif yönde etkilemektedir.



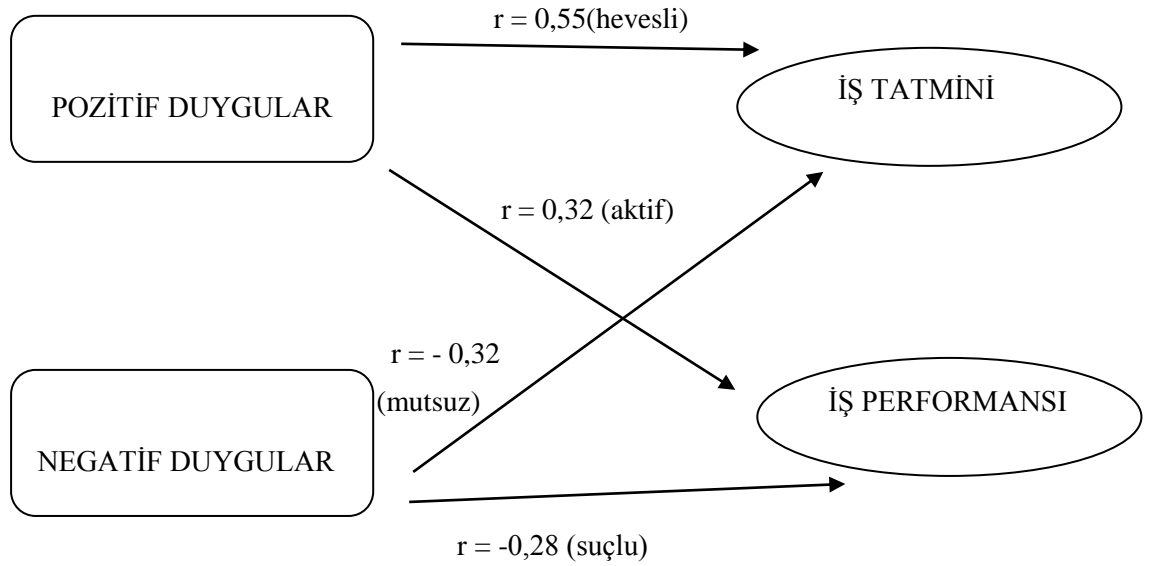
#### 4.1.5. Duygu Durumları İle İş Tatmini Arasındaki İlişki

Tablo 10: Değişkenler Arası Pearson Korelasyonları / İş Tatmini

Correlations																					
	İş Tatmini	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
İş Tatmini	1,000																				
İlgili	0,328	1,000																			
Sıkıntılı	-0,168	0,065	1,000																		
Heyecanlı	0,358	0,418	0,059	1,000																	
Mutsuz	-0,323	-0,080	0,595	-0,138	1,000																
Güçlü	0,211	0,415	-0,093	0,246	-0,194	1,000															
Suçlu	-0,116	-0,135	0,050	-0,013	0,202	-0,174	1,000														
Ürkmüş	-0,077	-0,113	0,162	0,019	0,323	-0,210	0,445	1,000													
Düşmanca	-0,259	-0,182	0,115	-0,175	0,288	-0,164	0,449	0,341	1,000												
Hevesli	0,551	0,510	-0,101	0,482	-0,194	0,467	-0,178	-0,050	-0,282	1,000											
Gururlu	0,207	0,357	0,009	0,287	0,053	0,381	-0,042	-0,143	-0,044	0,441	1,000										
Asabi	-0,214	-0,118	0,353	-0,074	0,429	-0,178	0,157	0,340	0,356	-0,164	0,083	1,000									
Uyanık (Dikkati açık)	0,158	0,368	0,015	0,212	0,006	0,368	-0,157	-0,189	-0,139	0,284	0,363	-0,029	1,000								
Utlanmış	0,061	0,052	0,024	0,144	0,050	-0,056	0,294	0,398	0,265	0,109	0,145	0,227	-0,022	1,000							
İlhamlı	0,317	0,323	-0,085	0,464	-0,086	0,393	-0,069	0,030	-0,119	0,585	0,453	-0,024	0,344	0,158	1,000						
Sinirli	-0,233	-0,095	0,417	-0,110	0,442	-0,223	0,313	0,379	0,431	-0,214	0,022	0,807	-0,047	0,261	-0,088	1,000					
Kararlı	0,113	0,321	-0,008	0,308	-0,106	0,593	-0,190	-0,172	-0,143	0,433	0,459	-0,050	0,423	-0,056	0,483	-0,139	1,000				
Dikkatli	0,180	0,374	0,043	0,265	0,008	0,454	-0,143	-0,194	-0,224	0,349	0,351	-0,042	0,557	-0,107	0,217	-0,089	0,613	1,000			
Tedirgin	-0,061	-0,029	0,332	0,127	0,409	-0,182	0,362	0,486	0,235	0,060	0,037	0,417	-0,146	0,391	-0,012	0,491	-0,070	-0,045	1,000		
Aktif	0,244	0,508	-0,017	0,278	-0,045	0,514	-0,142	-0,192	-0,291	0,427	0,388	-0,117	0,545	-0,046	0,456	-0,184	0,617	0,630	-0,147	1,000	
Korkmuş	-0,057	-0,094	0,237	-0,010	0,299	-0,167	0,416	0,721	0,268	0,007	-0,064	0,392	-0,217	0,480	0,008	0,382	-0,166	-0,161	0,546	-0,207	1,000

147 verinin Pearson Korelasyon analizine bakıldığında duyguların iş tatmini üzerindeki etkisinden bahsetmek mümkün. Anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bunların bazıları negatif yönde bazıları pozitif yöndedir. İlgili, heyecanlı, güçlü, hevesli, gururlu, uyanık (dikkati açık), utanmış, ilhamlı, kararlı, dikkatli, aktif duyguları iş performansını pozitif yönde etkilerken sıkıntılı, mutsuz, suçlu, ürkmüş, düşmanca, asabi, utanmış, sinirli, tedirgin, korkmuş duyguları iş tatminin, negatif yönde etkilemektedir. Pozitif yönde en yüksek anlamlı duygunun hevesli olduğu, negatif yönde en yüksek anlamlı duygunun mutsuz olduğu görülmektedir.

Değişkenler arasındaki Korelasyon modeli ve kat sayılarını gösteren bir model bulunmaktadır.



**Şekil 3: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Modeli**

Bu bölümde ise, araştırmanın genelinde tüm duyguların incelenmesi sonucunda en yüksek pozitif duygu ‘**hevesli olma**’, en yüksek negatif duygu ‘**mutsuz olma**’ durumlarına ilişkin ayrıntılı analizler ve açıklamalar yer almaktadır.

#### 4.1.6.1. Hevesli Olma Durumu ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Bağımlı Değişken : İş Tatmini

Bağımsız Değişken : Hevesli Olması

N:147

**Tablo 11: İş Tatmini – Hevesli Olma Durumu**

		İş Tatmini	Hevesli
Pearson Korelasyonu	iş_tatmini	1,000	0,551
	Hevesli	0,551	1,000
Anlamlılık (Tek Yönlü)	iş_tatmini		0,000
	Hevesli	0,000	
N	iş_tatmini	147	147
	Hevesli	147	147

İş tatmini ile bütün duyguların incelendiği ilişkiye bakıldığında en yüksek pozitif yönde anlamlı olan duygunun hevesli olduğu görülmektedir. bir bireyin iş tatmini ile hevesli olması arasındaki korelasyon ayrıca incelendiğinde pozitif korelasyon çıktığı görülmektedir.

**Tablo 12 : İş Tatmini-Hevesli Olma İlişkisi Model Özeti**

Model Özeti				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hatası
1	,551 <sup>a</sup>	0,303	0,299	1,09703
a. Tahmini: (Sabit), Hevesli				

R değeri değişkenler arasındaki korelasyonu vermektedir. R square değerine bakıldığında 0.303 değeri bir bireyin hevesli olması iş tatmininin %30.3'ünü açıkladığını söylemektedir.

**Tablo 13: İş Tatmini – Hevesli Olma İlişkisi**

Katsayılar											
Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayı	T	Anlamlılık	Korelasyon			Eş Doğrusallık İstatistikleri	
		B	Standart Hata	Beta			Sıfır Katsayısı	Kısmi	Kısmi	Tolerance	Varyans Genişlik Faktörü
1	(Sabit)	3,187	0,271		11,755	0,000					
	Hevesli	0,601	0,076	0,551	7,948	0,000	0,551	0,551	0,551	1,000	1,000

a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini

Kişi ekstra hevesli olmasa bile belli bir hevesle pozitif işe başladığını görmemiz mümkündür. Burada maddi beklentiler, devam bağlılığı-maliyet temelli sebepler söz konusu olabilir.

**Tablo 14: İş Tatmini – Hevesli Olma İlişkisi Anova Tablosu**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık	
1	Regresyon	76,032	1	76,032	63,177	,000 <sup>b</sup>
	Kalıntı	174,502	145	1,203		
	Toplam	250,534	146			

a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini

b. Tahmini: (Sabit), Hevesli

H0: İş tatmini ile hevesli olması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: İş tatmini ile hevesli olması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

F test istatistiğine bakıldığında kişilerin hevesli olması durumuyla iş tatmini arasında ilişki vardır, temel hipotez reddedilmekte alternatif hipotez kabul edilmektedir.

#### 4.1.6.2. Mutsuz Olma Durumu ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Bağımlı Değişken : İş Tatmini

Bağımsız Değişken : Mutsuz Olması

N: 147

**Tablo 15: İş Tatmini – Mutsuz Olma Durumu**

Korelasyon			
		İş Tatmini	Mutsuz
Pearson Korelasyonu	İş tatmini	1,000	-0,323
	Mutsuz	-0,323	1,000
Anlamlılık (Tek Yönlü)	İş tatmini		0,000
	Mutsuz	0,000	
N	İş tatmini	147	147
	Mutsuz	147	147

İş tatmini ile bütün duyguların incelendiği ilişkiye bakıldığında en yüksek negatif yönde anlamlı olan duygunun mutsuz olduğu görülmektedir. Bir bireyin iş tatmini ile mutsuz olması arasındaki korelasyon ayrıca incelendiğinde negatif korelasyon çıktığı görülmektedir.

**Tablo 16: İş Tatmini – Mutsuz Olma İlişkisi Model Özeti**

Model Özeti				
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmini Standart Hatası
1	,323a	0,104	0,098	1,24410

a. Tahmini: (Sabit), Mutsuz

R değeri mutsuz ve iş tatmini arasındaki korelasyonu vermektedir. R square değerine bakıldığında 0.104 değeri bir bireyin mutsuz olması iş tatminin %10.4'ünü açıkladığını söylemektedir.

**Tablo 17: İş Tatmini - Mutsuz Olma İlişkisi**

Katsayılar											
Model		Standart Olmayan Katsayılar	Standart Katysayı	t	Anlamlılık	Correlations			Eş Doğrusallık İstatistikleri		
		B	Standart Hata			Beta	Sıfır Katsayı	Kısmi	Kısım	Tolerance	Varyans Genişlik Faktörü
1	(Sabit)	6,043	0,226		26,788	0,000					
	Mutsuz	-0,392	0,096	-0,323	-4,107	0,000	-0,323	-0,323	-0,323	1,000	1,000

a. Bağımlı Değişken: iş tatmini

Kişi ekstra mutsuz olmasa bile belli bir mutsuzlukla işe başladığını görmemiz mümkün. Bu durum tükenmişlik, beklentilerin karşılanmayışı vb. ile ilişkilendirilebilir.

**Tablo:18 İş Tatmini – Mutsuz Olma İlişkisi / Anova Tablosu**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
1	Regresyon	26,107	1	26,107	16,867	,000 <sup>b</sup>
	Kalıntı	224,427	145	1,548		
	Toplam	250,534	146			

a. Bağımlı Değişken: iş tatmini

b. Tahmini: (Sabit), Mutsuz

H0: İş tatmini ile mutsuz olması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: İş tatmini ile mutsuz olması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

F test istatistiğine bakıldığında iş tatmini ile kişinin mutsuz olması arasında bir ilişki vardır. Temel hipotez reddedilirken, alternatif hipotez kabul edilmiştir.

#### 4.1.7. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

Araştırmada incelenen tüm hipotezler yapılan analizler ile değerlendirilerek geçerli ve faydalı pek çok sonuç elde edilmiştir. Araştırma kapsamında kurumlarda

alışan beyaz yakalı çalışanların duygu durumlarının iş tatmini ve iş performansı ile olan ilişkisi incelenmiş, savunulan hipotez ve elde edilen sonuçlar incelenmektedir.

Araştırmada duygu durumlarının iş tatmini ve iş performansı ile olan ilişkisini belirleyebilmek için Korelasyon analizi yapılmış ve değişkenler arası anlamlı bir ilişki elde edilmiştir. Pozitif duygu durumuna sahip olmanın iş tatmini ve iş performansı ile arasından olumlu ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bunun yanı sıra negatif duygu durumuna sahip olmanın iş tatmini ve iş performansı ile arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir.

**Tablo 19: Araştırmaya İlişkin Hipotez Sonuçları**

Hipotezler	Değişkenler	Yn	Var / Yok	Kabul / Ret
<b>Hipotez 1</b>				
H <sub>0</sub>	Pozitif duygu durumları -İş tatmini		Yok	Ret
H <sub>1</sub>	Pozitif duygu durumları -İş tatmini		Var	Kabul
<b>Hipotez 2</b>				
H <sub>0</sub>	Negatif duygu durumu - İş tatmini		Yok	Ret
H <sub>1</sub>	Negatif duygu durumu - İş tatmini		Var	Kabul
<b>Hipotez 3</b>				
H <sub>0</sub>	Duygu durumları - İş tatmini		Yok	Ret
H <sub>1</sub>	Duygu durumları - İş tatmini		Var	Kabul

#### 4.1.8. Araştırmanın Sonuçları

Bu alışmada İş Tatmini, İş Performansı ve Pozitif ve Negatif Duygu Durum leği kullanılarak vakıf niversitesinde alışan idari personelin değişkenler arası ilişkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın temel amacı olarak belirtilen duygu durumları ile iş tatmini ve iş performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını tespit için analizler gerçekleştirilmiştir. Daha sonraki analizlerde, duygu durumlarının iş tatmini ve iş performansı ile ilişkisi olup olmadığı, varsa ne yönde ve hangi oranda olduğu tespit edilmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkinin tespiti için gerçekleştirilen Korelasyon analizleri sonucunda pozitif – negatif duygu durumlarının, iş tatmini ve iş performansı ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Pozitif duygulara sahip olan kişilerin iş tatminlerinin ve iş performansların daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlar daha önce yapılan diğer araştırmalarla benzerlik göstermektedir. (Nergiz, 2015; Özdecevioğlu, 2009) Pozitif duygulara sahip olan kişilerin işlerine daha mutlu ve istekli başladıklarını söylemek mümkündür. Ayrıca işlerinde daha yüksek motivasyon ile daha yüksek performans sergilediklerini ifade edebiliriz. Olumlu duygulara sahip bireyler yaptıkları işten zevk alırlar ve bunu çalıştıkları / hizmette buldukları kişilere de yansıttıklarını söylememiz mümkündür. Yine olumlu duyguların örgüt politikası, kültürü ve örgütsel iklim ile yakından ilgili olduğu ifade edilebilir; burada da yöneticilere, insan kaynakları ve kurumsal iletişim gibi alanlarda çalışanlara da önemli roller düşebilmektedir.

Olumlu duyguları sebebiyle işle ilgili olumsuz durumlarda daha yapıcı, çözüm odaklı sorunlarla başa çıkmada daha istekli olduklarını söylemek mümkündür. Duyguların yönetilmesi konusunda bu olumlu duygu durumu ile başarılı olunabilecektir.

Karşılaşılan olumsuz durumlarda, başarısızlıklarda, stresle başa çıkmada daha olumlu tutum göstererek işlerinden memnuniyet duymaları ve duygularını olumsuz durumlarda da yöneterek başarılı ve etkin olarak sonuç alabileceklerdir.



## TARTIŞMA

Günümüzde örgütsel davranış alanında duygular konusu önemli bir yerde olmasına karşın önceleri rasyonaliteden uzak olduğu düşüncesi ile duygular iş yaşamından uzak tutulmaya, göz ardı edilmeye çalışılmıştır.

Fakat günümüzde bireylerin her ortamda duyguları ile var olduğuna olan inancın oluşması ile duygulara ve duygulardan kaynaklanan davranışlara önem verilmesi gerektiği görülmüştür.

Öyle ki, sadece mevcut durumdaki duyguların değil; geçmiş dönemde yaşanan olayların bıraktığı etkiler ile davranışlarımızın şekillendiği; iş tatminimizin ve iş performansımızın değişiklik gösterdiği yönündeki inanç, yapılan araştırmalar ile de ortaya çıkmıştır.

Son yıllarda yapılan araştırmalar ile benzer sonuçların ortaya çıktığı bu çalışmada, geçmiş dönemdeki iş yaşamından duyguların etkili olmadığı yönündeki araştırmalar ile zıt yönlü sonuçlara ulaşılmıştır.

Yapılan araştırmaların sayısı ve çeşitliliği arttıkça konunun literatür içerisindeki konumunun daha da güçleneceğine inanılmaktadır.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışmada ele alınan iş tatmini ve iş performansı kavramları günümüzde çok sık karşılaşılan, üzerine çokça araştırma yapılan konulardan ikisi iken duygular konusunun diğer iki konuya kıyasla görece daha sonraki yıllarda çalışmaların hızlandığı ve çeşitlilik kazandığı görülmektedir. Önceleri rasyonaliteden uzak olduğu düşüncesiyle iş yaşamından uzak tutulmak istenen duygular konusu, kişilerin iş hayatında duyguları ile birlikte var olmalarının doğal sonucu olarak ilgi çekmeyi hak etmiş, olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt ortamında bireyleri olumlu ya da olumsuz etkileyen pek çok durum mevcuttur. Bu durumlar sonucunda kişilerin tutumları ve buna bağlı olarak davranışları değişiklik göstermektedir. Duygusal Olaylar Teorisi, bu etkileşimi açıklayan; bireylerin geçmişte ve günlük yaşamda yaşadıkları olaylardan etkilendiğini ve bu durumun da tutum ve davranışlarına etki ettiği düşüncesine dayanmaktadır. Örgütlerin başarılı süreklilikleri için vazgeçilmez bir ölçüt olan performans ile çalışanın iş tatmini de duygular konusu ile çok önemli noktalarda kesişmeleri sebebiyle birbirleriyle ilişkilendirilerek araştırmaya konu edilmiştir. Konu hakkında yapılan araştırmaların incelenmesiyle iş tatmini ve iş performansı konusunun sıkça konu edildiği fakat duygular ile birlikte çok fazla çalışılmadığı, ‘insanın insan olmasının en doğal sonucu olan duygularıyla’ birlikte ele alınmasının önemli sonuçlara sebep olabileceği düşüncesi bu araştırmaya yön vermiştir. Tatmin ve performans konuları daha çok sağlık ve bankacılık sektörlerinde yapılmış olması sebebiyle farklı bir örnekleme, üniversitelerde bir araştırma yapmak yönünde bir eğilim ile çalışma gerçekleştirilmiştir. Ayrıca duygu durumlarının, iş tatmini ve iş performansı ile olan ilişkisini inceleyen farklı bir çalışma ile literatüre katkıda bulunulmak istenmiştir.

Bu araştırmada duyguların (pozitif ya da negatif) iş tatmini ve iş performansı ile aralarında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı, var ise hangi yönde olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Hem bu araştırma da hem de diğer araştırmalarda duyguların, iş tatmini ve iş performansı ile arasında anlamlı ve kayda değer bir ilişki söz konusudur. Pozitif ve negatif duyguların iş tatmini ve iş performansı ile ilişkisi dikkate değer seviyededir. Pozitif duyguları yüksek olan kişilerin, iş tatmini ve iş performansları yüksek; negatif duygulara sahip olan kişilerin ise daha düşük olmaktadır.

Araştırmada gerçekleştirilen analizler sonucunda da görüldüğü üzere, kişilerin duyguların yönü, yani pozitif ya da negatif oluşu performansları ve tatmin seviyeleri ile ilişkilidir. İş hayatı içerisinde yaşanan olumlu olumsuz olayların duyguları etkilemesi, sonrasında da performans ve tatmini ile ilişkili olması sebebiyle negatif duygularımızın pozitif yöne çevrilmesine, duygularımızın yönetilmesine önem verilmeli, bunun için çaba sarf edilmelidir. Kişiler duygularını yönetebilmeyi, olumlu duygular beslemeyi niyetli bir şekilde isteyerek hem içsel mutluluklarını kazanabilirken, diğer yandan da işlerinden tatmin olarak yüksek performans seviyelerine ulaşabileceklerdir. Sadece deneyimli, donanımlı, yetenekli olmanın iş hayatında ‘hem mutlu hem başarılı’ olmak için yeterli olmadığını; kendi duygularımızı ve karşımızdakinin duygularını anlamının önemli olduğu unutmamalıyız. Dolayısıyla işe alım sürecinden başlayarak özellikle pozitif duygu gerektiren (iç-dış müşteriye hizmet sunan) pozisyonlara uygun testler ve değerlendirmeler sonucu doğru kişileri yerleştirmeye dikkat edilirken, kurum içi çalışanların tamamına duygularını düzenleyebileceklerini ifade eden kişisel gelişim eğitimleri düzenlenebilir. Ayrıca pozitif düşünceye etki eden en önemli faaliyetlerden olan spor (davranışsal strateji), yoga, meditasyon, duygu odaklı başa çıkma gibi programları kurum içinde-dışında çalışanlar için organize edilmesi sürecine destek olmak faydalı sonuçları getirebilecektir.

Duygularımızın bir kısmı, geçmiş yaşam tecrübelerimizle çok eskiden oluşmuş olsa bile düzenli ve kararlı bir çalışma ile onları pozitif yöne çevrilebileceği, kendi iç huzurumuz ve iş ortamımızın huzuru için duygularımızı yönetmeyi öğrenmenin mümkün olabileceği bilinmelidir. Bu süreçte yöneticilerin desteği, çalışma ortamının insancıl oluşu, örgüt iklimi, yönetim anlayışı gibi bir çok konunun hassasiyet ile incelenmesinde üst yöneticilerin ‘kolaylaştırıcı’ rolünü benimsemesi ve gerçekleştirilmesi gibi sorumluluklar mevcuttur. Çalışanların, kendinin ve duygularının önemsendiğini düşündüğü bir iklim içerisinde çalıştığını hissetmesi, yatayda ve dikeyde iletişimin arttırılması, sosyal ilişkilerin geliştirilmesi ve empatinin anlam kazanması gerekmektedir.

Yapılan araştırma ve incelemeler doğrultusunda duyguların yönünün iş tatmini ve iş performansı ile ilişkili olduğu; bu ilişkiyi de olumlu yöne çevirip hem işinden tatmin olan ‘mutlu’ hem de yüksek performans gösteren ‘başarılı’ örgütler yaratmak mümkün olabilecektir.

İyimser, pozitif duyguların beslenmesi stres seviyesini de azaltarak, strese bağlı zaman yönetimi sorununu da ortadan kaldırıp diğer yandan strese bağlı oluşabilecek anksiyete, psikolojik (psikofizyolojik) ve fiziksel hastalıkların önüne geçilmiş olunacaktır. Öyle ki, birçok araştırma da ortaya çıkarmıştır; kötümser olarak nitelendirilen kişiler hastalıklarda iyimser olanlara oranla daha yavaş / zor iyileşme yaşarlar. Tüm bu sonuçlar, olumlu düşüncenin fizyolojik ve psikolojik durumumuz için ne kadar önemli olduğunu, hatta iç içe geçmiş olan iş ve özel yaşamımızda ne kadar hayati olduğunu ifade etmemize destek olmaktadır.

Çalışanlar için olumlu etkiye sahip duyguların örgüt içindeki varlığını güçlendirip iş tatmini ve performans desteklenirken bir yandan da çalışan tatmini ve performansını olumsuz yönde etkileyen duyguların oluşumuna sebep verebilecek durumları da engellemek önemlidir.

Gelecek araştırmalar için, farklı kuşakların (X ve Y kuşağı arasındaki farklılıklar) iş hayatına dahil olması ile kuşaklar arası duyguların iş tatmini ve iş performansı ile olan ilişkisi konusunda araştırma yapmaları ve farklı kültürlerin duygular karşısındaki tepkileri; tatmin olma düzeyleri ve performanslarını değerlendirerek uluslararası boyutlar da kültürler arası farklılıkları da gözlemlenmeleri önerilebilir. Ayrıca çalışmada yapılan araştırmanın farklı sektörlerde ve meslek gruplarında daha büyük katılımcı sayısı ile gerçekleştirilmesi konuya yönelik daha kapsamlı sonuçları ortaya çıkarabileceği düşünülürken, farklı ölçeklerle yapılacak araştırmaların varlığı ile geçerlilik ve güvenilirlik oranının artırılması ve nitel araştırmalarla desteklenmesi de araştırmalara katkı sağlayabilecek öneriler olarak ifade edilebilir.

## KAYNAKLAR

- ANWAR F., J.P. SIDIN (2016). “Social Undermining, Stress and Well-Being: A Mediation Mechanism”, International Journal of Business and Economic Affairs (IJBEA), 1 (1): 86-92.
- AKEHURST, Gary, COMECHE, Jose Manuel & GALINDO, Miguel - Angel (2009). “Job Satisfaction and Commitment In The Enterepreneurial SME”, To be published in Small Business Economics : An Enterepreneurship Journal, Vol. 31: 5.
- BAŞOL Gülşah ve YALÇIN Bünyamin (2009). *Eğitim Örgütlerinde Meyer Ve Allen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması*, Konferans: 5. Uluslararası Balkan Eğitim ve Bilim Kongresi.
- BEDÜK Aykut (2014). *Örgüt Psikolojisi*, 2. Baskı, Atlas Akademi Yayınları, Konya.
- BİNGÖL Dursun (1996). *Personel Yönetimi*, 2. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- CAN Halil, Öznur Aşan AZİZOĞLU, Eren Miski AYDIN (2015). *Örgütsel Davranış*, 2. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- DEMİR Selçuk (2018). *Structural Capital’s Contribution to Teacher’s Job Satisfaction: The Mediating Role of Organizational Commitment*, International Journal of Educational Methodology, Vol. 4, Iss. 4, 195- 203.
- DOĞAN Yasemin, ÖZDEVECİOĞLU Mahmut (2009). “Pozitif ve Negatif Duygusallığın Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisi” Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 9(18), 165-190.
- ERDOĞAN İlhan (1997). *İşletmelerde Davranış*, İ.Ü.F Yayınları, İstanbul.
- EREN Erol (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 14. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- ERKUTLU Hakan Vahit (2015). *Pozitif Örgütsel Davranış*, 1. Baskı, Akademisyen Kitabevi, Ankara.
- FALK Emily B.C., LIEBERMAN Matthew D., (2012). *The neural bases of attitudes*, In F. Krueger & J. Grafman (Eds.), *The neural basis of human belief systems*. New York: Psychology Press.
- GRIFFIN M.A, A. NEAL, S.K. PARKER (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts, *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.

- GÜNEY Salih (2004). *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- GÜNEY Salih (2013). *Davranış Bilimleri*, 9. Basım, Nobel Yayınları, İstanbul.
- GÜNEY Salih (2015). *Sosyal Psikoloji*, 3. Basım, Nobel Yayınları, İstanbul.
- HIRSCHFELD Robert R., (2000). *Does Revising the Intrinsic and Extrinsic Subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form Make a Difference?*, Educational and Psychological Measurement, Vol. 60 No. 2, April 2000 255-270
- JUDGE Timothy A. ve KLİNGER Ryan (2014). *Promote Job Satisfaction through Mental Challenge*, Warrington College of Business University of Florida (<https://www.scribd.com/document/213892236/Promote-Job-Satisfaction-Through-Mental-Challenge>). Erişim Tarihi: (05/02/2019)
- KAĞITÇIBAŞI Çiğdem, Zeynep CEMALCILAR (2014). *Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar Sosyal Psikolojiye Giriş*, 16. Basım, Evrim Yayınları, İstanbul.
- KASIMOĞLU Murat, Oktay KOÇ, Ali HALICI (2011). “19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı”, 26-28 Mayıs 2011, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Orion Kitabevi, s. 513.
- LU H., A.E. WHILE, K.L. BARRIBALL (2005). Job satisfaction among nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 42(2), 211-227.
- MCSHANE Steven L., Mary Ann VON GLINOW (2016). *Örgütsel Davranış*, (Çeviri Editörü: Ayşe Günsel, Serdar Bozkurt) 2. Basım, Nobel Yayınevi, Ankara.
- O'REILLY III, Charles and CHATMAN, Jennifer (1986). *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior*, *Journal of Applied Psychology*. Vol. 71 No. 3, 492-499 (<https://pdfs.semanticscholar.org/1eef/c51ff886acd6f2c317f8f25a3f42fe984ddb.pdf>). Erişim Tarihi: (05/02/2019)
- ÖĞÜT Adem, M. Tahir DEMİRSEL, (2014). Konya Kongre Kitabı, Selçuk Üniversitesi İİBF 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs 2014, Aybil Yayınları, Konya, s. 873-874.
- ÖZEN KUTENİS Rana (2015). *Türkiye'de Örgütsel Davranış Çalışmaları 1*, 1. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.

- ÖZKALP Enver, Çiğdem KIREL (2001). *Örgütsel Davranış*, T. C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayını, Eskişehir.
- ÖZKALP Enver, Çiğdem KIREL (2016). *Örgütsel Davranış*, 7. Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa.
- PALAHANG H., I. SOLTANI, M. NIKFARJAM, A. SHARIFI (2012). The effect of occupational satisfaction in mobarakeh steel company employees. *Life Science Journal-Acta Zhengzhou University Overseas Edition*, 9(4), 5553-5557.
- RAYMEN Jack ve ATANASOFF Lynne (1999). *Holland's Theory and Career Intervention: The Power of the Hexagon*, *Journal of Vocational Behavior* 55, 114–126.
- RIGGIO Ronald E. (2014). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş*, 6. Basım, Nobel Yayınevi, Ankara.
- RUBIO-VALDEHITA, S., M.I. LÓPEZ-NÚÑEZ, R. LÓPEZ-HIGES, E. M. DIAZ-RAMIRO (2017). Development of the CarMen-Q questionnaire for mental workload assessment. *Psicothema*, 29(4), 570-576.
- SAĞRI Ünsal, Sait GÜRBÜZ (2005). *Örgütsel Davranış*, 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- SOLMUŞ Tarık (2007). *Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- ROBBINS Stephan, JUDGE Timothy A. (2012). *Örgütsel Davranış*, 14. Baskı, Nobel Yayınları, İstanbul.
- ŞİMŞEK M. Ş., Adnan ÇELİK, Tahir AKGEMCİ (2015). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 9. Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya.
- TUTAR Hasan (2015). *Davranış Bilimleri*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- VELADA R., A. CAETANO (2007). Training transfer: The mediating role of perception of learning. *Journal of European Industrial Training*, 31(4), 283-296.
- YILMAZER Aydın, Cemal EROĞLU (2013). *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*, 4. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- [http://akademikpersonel.kocaeli.edu.tr/hg.nergiz/bildiri/hg.nergiz15.01.2016\\_13.34.20\\_bildiri.pdf](http://akademikpersonel.kocaeli.edu.tr/hg.nergiz/bildiri/hg.nergiz15.01.2016_13.34.20_bildiri.pdf) Erişim Tarihi: (10/01/2019)

## EKLER

### EK 1: İş Performansı Ölçeği

<b>İş Performansı Ölçeği</b>	Çok az veya hiç	Biraz	Ortalama	Oldukça	Çok fazla
Aşağıdaki durumlarla ilgili sizi tanımlayan uygunluk derecesini işaretleyin.					
1)Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
2)İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
3)Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
4)Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					



## EK 2: İş Tatmini Ölçeği

<b>İş Tatmini Ölçeği</b>	Çok az veya hiç	Biraz	Ortalama	Oldukça	Çok fazla
Aşağıdaki durumlarla ilgili sizi tanımlayan uygunluk derecesini işaretleyin.					
1)Şimdilik işimin beni tatmin ettiğini söyleyebilirim.					
2) Diğer insanların birçoğuna göre işimden mutlu olduğumu düşünüyorum.					
3)Yaptığım işi gerçekten eğlenceli bulurum.					
4)İş günlerimin çoğunda işimi şevk ve istekle yapıyorum.					

### EK 3: Pozitif ve Negatif Duygu Durum Ölçeği

<b>Pozitif ve Negatif Duygu Durum Ölçeği</b>	Çok az veya hiç	Biraz	Ortalama	Oldukça	Çok fazla
Aşağıdaki durumlarla ilgili sizi tanımlayan uygunluk derecesini işaretleyin.					
1) İlgili					
2) Sıkıntılı					
3) Heyecanlı					
4) Mutsuz					
5) Güçlü					
6) Suçlu					
7) Ürkmüş					
8) Düşmanca					
9) Hevesli					
10) Gururlu					
11) Asabi					
12) Uyanık (Dikkati açık)					
13) Utanmış					
14) İlhamlı (Yaratıcı düşüncelerle dolu)					
15) Sinirli					
16) Kararlı					
17) Dikkatli					
18) Tedirgin					
19) Aktif					
20) Korkmuş					

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	Tuğçe BİLGİN
Tez Adı	Duygu Durumlarının İş Tatmini ve İş Performansı İle Olan İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma
Enstitü	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	İşletme Yönetim ve Organizasyon
Tez Türü	Yüksek Lisans
Tez Danışman(lar)ı	<b>Prof. Dr. Füsun ÇINAR ALTINTAŞ</b>
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) İzni Kısıtlama	<input type="checkbox"/> Patent Kısıt (2 yıl) <input type="checkbox"/> Genel Kısıt (6 ay) <input checked="" type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin veriyorum.

**Hazırlamış olduğum tezimin belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Bursa Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.**

Tarih :

İmza :

