



**YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
MEDYA VE İLETİŞİM ÇALIŐMALARİ ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM ARACI OLARAK MOTİVASYONUN  
DUYGUSAL EMEK VE TÜKENMİŞLİĞE OLAN ETKİSİ:  
ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ MAVİ MASA  
İNCELEMESİ**

**BÜŞRA SERAY AYÇİÇEK**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Lefkoşa  
Ağustos, 2021**

**ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM ARACI OLARAK MOTİVASYONUN  
DUYGUSAL EMEK VE TÜKENMİŞLİĞE OLAN ETKİSİ:  
ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ MAVİ MASA  
İNCELEMESİ**

**BÜŞRA SERAY AYÇİÇEK**

**YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM  
ENSTİTÜSÜ MEDYA VE İLETİŞİM ÇALIŞMALARI  
ANABİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ DANIŞMANI**

**Doç. Dr. Sevilay ULAŞ**

**Lefkoşa**

**Ağustos, 2021**

## ONAY

Büşra Seray AYÇİÇEK tarafından hazırlanan “**Örgüt İçi İletişim Aracı Olarak Motivasyonun Duygusal Emek ve Tükenmişliğe Olan Etkisi: Ankara Büyükşehir Belediyesi Mavi Masa İncelemesi**” başlıklı tez, kapsam ve nitelik açısından kalite standartlarına uygunluğu ile ilgili Medya ve İletişim Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak 24.08.2021 tarihinde kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri	Adı – Soyadı	İmza
--------------	--------------	------

Jüri Başkanı:	Prof. Dr. Mustafa Sağsan	
---------------	--------------------------	--

Jüri Üyesi:	Yrd. Doc. Dr. Ayhan Dolunay	
-------------	-----------------------------	--

Danışman:	Doc. Dr. Sevilay Ulaş	
-----------	-----------------------	--

Anabilim Dalı Başkanı Onayı

...../...../20...

Yrd. Doç. Dr. Ayhan Dolunay (V)  
Anabilim Dalı Başkanı

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Onayı

...../...../ 20...

Prof. Dr. Kemal Hüsnü Can Başer  
Enstitü Müdürü

## **Etik İkelere Uygunluk Beyanı**

Bu tezin içinde sunduğum verileri, bilgileri ve belgeleri akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kurallar gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

**Büşra Seray Ayçiçek**

24/08./2021

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleőtirilmesinde, desteğini; yol gstericiliğini; sabrını üzerimden hiç eksiltmeyen değerli danışman hocam Doç. Dr. Sevilay ULAŞ' a, sabırla tez yazma sürem boyunca beni bekleyen; hayatta ki tüm zorlukları birlikte gğslediğimiz eőim Ahmet Arif AYÇİÇEK'e, hayatımın her evresinde yanımda dimdik duran annem Seren' e, babam Mehmet'e çok değerli kardeőlerim Ali Koray ve Ayça Melis' e, hayranlık duyduğum bir patrondan ziyade her zaman yol gstericiliği ile yanımda hissettiğim, SİNERJİTRK' n kurucusu Abdullah Raőit GÜLHAN' a ve çok değerli manevi ablam Figen ŐAHİN'e sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

**Büşra Seray Ayçiçek**

**ÖZ****ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM ARACI OLARAK MOTİVASYONUN  
DUYGUSAL EMEK VE TÜKENMİŞLİĞE OLAN ETKİSİ: ANKARA  
BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ MAVİ MASA İNCELEMESİ**

**Ayçiçek, Büşra Seray**

**Yüksek Lisans, Medya ve İletişim Çalışmaları Anabilim Dalı**

**Ağustos 2021, 124 sayfa**

İletişim kavramı insanlığın varoluşundan bu yana önemini koruyan ve her geçen gün değeri artan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İletişim, insanların günlük yaşamlarını sorunsuz bir şekilde sürdürmek için kullandıkları en yoğun araçlardan biridir. Bu araç, geniş bir pazar yelpazesıyla etkileşime giren ve sürekli ve sürekli çalışma prensibine sahip şirketler ve kuruluşlar için bir zorunluluk olarak görülmektedir. Eğer iletişim kurum içinde verimli bir şekilde kullanılırsa, ciddi sorunların önüne geçilebilir ve bu durum kuruluşların, günlük iş yaşamlarında karşılaştıkları sorunları etkin ve hızlı bir şekilde çözmelerini sağlayabilecektir. Günümüz koşullarında Motivasyon ise, çalışanların işe sahip çıkmaları ve başarılı olmalarını sağlayan en büyük güçlerden biri olarak kabul edilmektedir. Motivasyonu etkileyen birçok unsurun bulunduğu söylenebilir, bunların başında duygusal emek ve tükenmişlik geldiği düşünerek, araştırmanın birinci bölümünde örgüt içi iletişim konusuna değinilmiştir. İkinci bölümünde örgüt içi iletişimde birer motivasyon faktörü olan tükenmişlik ve duygusal emek konuları detaylandırılmıştır. Örgüt içi iletişimde çalışanların motivasyonunu etkileyen duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi isimli bu tezin amacı çalışan birey motivasyonu üzerinde, duygusal emek ve tükenmişliğin etkisinin tespitini ortaya koymak olacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** örgütsel iletişim, motivasyon, tükenmişlik, duygusal emek

**ABSTRACT****THE EFFECT OF MOTIVATION AS A ORGANIZATIONAL TOOL  
on EMOTIONAL PENSION AND DEPLETION: INVESTIGATION  
ON ANKARA METROPOLITAN MUNICIPALITY BLUE TABLE**

**Ayçiçek, Büşra Seray**

**Master of Science, Department of Media and Communication Studies**

**August 2021, 124 pages**

The concept of communication has emerged as a concept that has maintained its importance since the existence of humanity and whose value is increasing day by day. Communication is one of the most intensive tools people use to maintain their daily lives without any problems. This tool is seen as a necessity for companies and organizations that interact with a wide range of markets and have a continuous and continuous working principle. If communication is used efficiently within the organization, serious problems can be avoided and this will enable organizations to solve the problems they will encounter in their daily work life effectively and quickly. In today's conditions, Motivation is considered as one of the biggest forces that enable employees to maintain and succeed. It can be said that there are many factors that affect motivation, and emotional labor and burnout are the most important factors in the first part of the research. In the second part, burnout and emotional labor, which are factors of motivation in communication within the organization, are elaborated. The aim of this thesis, which is the relationship between emotional labor and burnout, affects the motivation of employees in organizational communication will be to determine the effect of emotional labor and burnout on employee motivation.

**Keywords:** organizational communication, motivation, burnout, emotional labor

## İÇİNDEKİLER

<b>ONAY</b>	
<b>ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI</b>	
<b>TEŞEKKÜR .....</b>	<b>iii</b>
<b>ÖZ.....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>v</b>
<b>İÇİNDEKİLER.....</b>	<b>vi</b>
<b>TABLolar LİSTESİ.....</b>	<b>ix</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b>	<b>xi</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>1.BÖLÜM .....</b>	<b>3</b>
<b>ÖRGÜTSEL İLETİŞİM .....</b>	<b>3</b>
<b>İletişim Kavramı ve Tanımı .....</b>	<b>3</b>
<b>Örgütsel İletişim.....</b>	<b>4</b>
<b>Örgüt Kavramı ve Örgütsel İletişim.....</b>	<b>7</b>
<b>Örgütün Özellikleri .....</b>	<b>7</b>
<b>Örgütsel İletişim Kavramı ve Özellikleri .....</b>	<b>8</b>
<b>Örgütsel İletişimin Amaçları .....</b>	<b>10</b>
<b>Örgütsel İletişimin Engelleri .....</b>	<b>11</b>
<b>Örgütsel İletişim Araçları .....</b>	<b>14</b>
<b>Sözlü İletişim .....</b>	<b>14</b>
<b>Sözsüz İletişim.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3.3Yazılı İletişim .....</b>	<b>16</b>
<b>Örgütsel İletişim Çeşitleri .....</b>	<b>17</b>
<b>Biçimsel (Resmi - Formel) İletişim .....</b>	<b>18</b>
<b>Dikey İletişim .....</b>	<b>19</b>
<b>Yatay İletişim .....</b>	<b>21</b>
<b>1.4.1.3. Çapraz İletişim.....</b>	<b>22</b>
<b>Resmi Olmayan (İnformal) İletişim.....</b>	<b>23</b>
<b>2.BÖLÜM .....</b>	<b>26</b>



DUYGUSAL EMEK TÜKENMİŞLİK VE MOTİVASYON .....	26
Duygusal Emek Kavramı .....	26
Duyguların Yönetimi .....	29
Hissedilen Duygular İle Sergilenen Duygular Arasında ki İlişki ...	30
Tükenmişlik .....	31
Tükenmişlik Kavramı .....	31
Tükenmişliğin Kapsamı .....	38
2.3. Örgütsel İletişim Sürecinde Motivasyon .....	41
2.3.2 Örgütsel İletişim Süreci ve Motivasyon .....	43
2.4 Duygusal Emek, Motivasyon ve Tükenmişlik .....	44
3. BÖLÜM .....	46
ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMDE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON DURUMLARINA YÖNELİK DUYGUSAL EMEK VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ANALİZ .....	46
Araştırmanın Konusu.....	46
Araştırmanın Amacı.....	46
Yöntem .....	46
Nicel Yöntem .....	47
Araştırmanın Hipotezleri .....	47
Veri Toplama Aracı.....	48
Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	50
Araştırmanın Modeli .....	52
Araştırmanın Sınırlıkları.....	52
Bulgular .....	52
Nicel Süreçlere İlişkin Bulgular .....	53
Geçerlik/Güvenirlik .....	53
Normallik Testleri.....	55
Betimsel Analizlere İlişkin Bulgular .....	62
4. BÖLÜM .....	89
SONUÇ ve ÖNERİLER .....	89
KAYNAKÇA .....	99

EKLER .....	108
EK-1: SORU FORMU .....	109
EK 2: ÖLÇEK İZİNLERİ .....	117
EK 3: ÖZGEÇMİŞ .....	118
EK 4: İNTİHAL RAPORU .....	123
EK 5: ETİK KURUL RAPORU .....	124

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik Puanlarının Betimleyici İstatistikleri ve Ölçek Güvenilirlikleri .....	54
Tablo 2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	55
Tablo 3. Puanların Betimleyici İstatistikleri .....	56
Tablo 4. Demografik Özelliklerin Dağılımı .....	62
Tablo 5. Motivasyon Puanlarının Duygusal Emek ve Tükenmişlik Puanları ile İlişkisi .....	64
Tablo 6. Motivasyonu Etkileyen Faktörler.....	64
Tablo 7. Motivasyon Puanlarının Duygusal Emek ve Tükenmişlik Puanları ile İlişkisi .....	65
Tablo 8. Duygusal Emek Puanlarının Tükenmişlik Puanları ile İlişkisi.....	65
Tablo 9. Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik Puanlarının Cinsiyete göre Karşılaştırılması .....	64
Tablo 10. Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik Puanlarının Medeni Duruma göre Karşılaştırılması .....	65
Tablo 11. Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik Puanlarının Yaşa göre Karşılaştırılması .....	66
Tablo 12. Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik Puanlarının Eğitim Durumuna göre Karşılaştırılması.....	67
Tablo 13. Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik Puanlarının İşyerinde Çalışma Süresine göre Karşılaştırılması .....	68
Tablo 14. Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik Puanlarının Toplam Çalışma Süresine göre Karşılaştırılması .....	69
Tablo 15. Ana Hipotezlerin Değerlendirilmesi .....	70
Tablo 16. Motivasyon Puanlarının Duygusal Emek ve Tükenmişlik Puanları ile İlişkisi.....	75
Tablo 17. Duygusal Emek Puanlarının Tükenmişlik Puanları ile İlişkisi.....	76
Tablo 18. İçsel Motivasyonu Etkileyen Faktörler .....	77
Tablo 19. Dışsal Motivasyonu Etkileyen Faktörler.....	78
Tablo 20. Motivasyonu Etkileyen Faktörler.....	78
Tablo 21. Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik Puanlarının Cinsiyete göre Karşılaştırılması .....	79

Tablo 22. Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik Puanlarının Medeni Duruma göre Karşılaştırılması .....	80
Tablo 23. Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik Puanlarının Yaşa göre Karşılaştırılması .....	81
Tablo 24. Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik Puanlarının Eğitim Durumuna göre Karşılaştırılması .....	83
Tablo 25. Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik Puanlarının İşyerinde Çalışma Süresine göre Karşılaştırılması .....	84

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Kısa devre iletişim .....	20
Şekil 2. Bir bölüm içinde yatay iletişim .....	22

## GİRİŞ

İletişim kavramı günümüzde önemini koruyan bir kavram olarak kabul edilmektedir. Bu amaçla hedefleri doğrultusunda bir araya gelmiş olan örgütler içinde bu kavram oldukça önemlidir. Kurumların üzerinde durması gereken örgütsel iletişim kavramı ile birlikte yeni yaklaşımlarda oluşmaktadır. Oluşan bu kavramlardan bazıları duygusal emek, motivasyon ve tükenmişlik kavramlarıdır. Bundan hareketle örgütsel iletişim kavramını incelerken bu kavramlar üzerinde de durulmuştur. Örgütsel iletişim en yalın haliyle kurumun içerisinde gerçekleştirilen tüm iletişim faaliyetlerini kapsamaktadır. Bu noktada, kurum içerisindeki tüm departmanların ve çalışanların birbirleri ile olan iletişim faaliyetlerini gerçekleştirmede, özellikle motivasyonlarını olumlu yönde etkileyebilecek olan tüm değişkenlerin devamlılığını sağlamada önemi yadsınmamaktadır.

Örgüt içi iletişim aracı olarak motivasyonun duygusal emek ve tükenmişliğe olan etkisi: Ankara büyükşehir belediyesi mavi masa incelemesi isimli tez çalışması temel olarak üç ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel iletişim ve örgütsel iletişimin alt kavramlarını incelemekte ve özellikleri üzerinde durulmuştur. Bu bölümü takip eden ikinci bölümde ise; duygusal emek, motivasyon ve tükenmişlik kavramları üzerine yoğunlaşmış, kavramların tanımları ve kapsamaları incelenmiştir. Özellikle örgütsel iletişim sürecinde duygusal emek, motivasyon ve tükenmişlik kavramları arasında ki ilişkiden bahsedilmiştir. Örgüt içi iletişimde çalışanların motivasyon durumlarına yönelik duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisine yönelik olan üçüncü bölüm tezin araştırma kısmını oluşturmaktadır. Söz konusu üçüncü bölümde, tezin konusu ve amacı doğrultusunda Ankara Büyükşehir Belediyesi Mavi Masa çalışanlarına yönelik gerçekleştirilen araştırma yer almaktadır.

Söz konusu çalışmadan elde edilen veriler ışığında, örgütsel iletişim sürecinde bir araç olarak kabul edilen motivasyon değişkeninin duygusal

emek ve tüklenmişlik ile ilişkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu noktada, duygusal emek ve tüklenmişliğin örgütsel iletişim aracı olarak motivasyon ile pozitif yönlü ilişkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Çalışmanın gerçekleştirildiği literatür ve evren kapsamında sınırlı sayıda çalışma olması sebebi bu çalışmanın önemliliği kabul edilebilir.

## 1.BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

#### İletişim Kavramı ve Tanımı

İletişim kavramı hem örgütleri hem de bireylerin sosyal hayatlarını doğrudan etkileyen ve etkisini hiçbir zaman yitirmeyen bir kavram olduğu son dönemlerde kabul edilmektedir. İletişim duygu, düşünce ve bilgileri içerecek bir şekilde üretilen semboller aracılığı ile karşılıklı olarak anlamların aktarılmasıdır (Tutar, 2003: 7). Belirli bir oluşum içinde anlaşma, iletişim köprüsünün kurulması ile sağlandığından iletişimin sürece dahil edilmediği herhangi bir sosyal ortam yoktur. Bu anlamda iletişimin yaklaşımların ve bilgilerin aktarılması süreci olarak tanımlanabilmektedir (Erdoğan, 2007:385). İnsanlar ve topluluklar arasında, süreçlerin olumlu bir şekilde devam ettirilebilmesi ve uzlaşmaların sağlanması amacıyla düşünce, bilgi ve duygu iletimi ve alışverişi iletişimidir (Bakan- Büyükbeşe, 2004: 2).

Yukarıda ki tanımlardan da anlaşılacağı üzere, genel olarak iletişimin gerçekleşebilmesi için en az iki unsurun gerekli olduğu söylenebilir. İletişim, insanların birbirlerini anlamaları için gerekli bir araç olmasının yanı sıra "bir kişiden diğer bir kişiye iletinin/ mesajın iletilmesi" şeklinde de kavramsal olarak ifade edilebilir. İletişim faaliyeti sadece mesajın iletilmesi şeklinde algılanmamalıdır. Çünkü mesajın gönderildiği taraf, gönderilen mesaja uygun olarak alıcı tarafından bir davranışta bulunmasını beklemektedir. Bu noktada, alıcı tarafın sergileyeceği davranış mesaj beklentisine, mesajın ulaşma şekline ve mesajın kavranma düzeyine bağlı olduğu belirtilebilmektedir.



İletişimin gerçekleşmesi, mesajın gönderildiği tarafın beklenti içinde olduğu davranışın alıcı tarafından sergilenmesine bağlıdır (Ekici, 2013: 5). İletişim, en az iki insan, hayvan, makine, insan-hayvan, insan-makine sistemleri şeklinde olabilmektedir. Özellikleri bakımından fark etmeksizin iki sistem arasındaki bilgi ve düşünce alışverişi iletişimi kurmaktadır(Dökmen, 2000: 20).Yapılan bu tanımlamadan hareketle, önemli olan şeyin, karşılıklı iletişimde sistemler arasında anlaşılıp karşılıklı uygulanabilirliğinin örtüşmesi olacaktır ve bir diğer anlaşılması gerekenin ise, iletişim akışını sağlamak için konuşma eyleminin yapılmasını şart olmadığı, anlatılmak istenenin her ne ise yazı ve hareketler ile de ifade edilebileceğimiz düşüncesine ulaşabiliriz.

## **Örgütsel İletişim**

Örgütsel iletişime geçmeden evvel, iletişimin öneminden bahsedilmesi gerektiğinde, insanın kendisini birey olarak görmesi ve sosyal ilişkilere katılması açısından ve bu sayede insanların düşüncelerini ve duygularını ifade etme, paylaşma ve bunların kullanıma sunulmaları bakımından büyük bir önem arz ettiği belirtilebilmektedir (Eskiyörük, 2015:23).

İletişim kavramının birtakım özelliklerini ReanBornlund şu şekilde özetlemektedir:

1. İletişim olduğu gibi yinelenmemektedir zira devamlı olarak değişim içindedir.
2. Kendi kendine çok karmaşık bir sistemde beliren mesajlardan çok aktif olarak bir insanın bilinçli davranışlarından oluştuğundan dinamiktir.
3. Anlam zincirliği bir doğrusal bir çizgi çizmemektedir. Başladığı noktaya geri dönebilmekte ya da diğer noktalara yeniden uğrayabildiğinden, iletişim dairesel bir özellik taşımaktadır.

4. İletişimde, genel olarak tekli bir harekette bulunması yerine devam eden bir zincir kurulduğundan, sürekli dir.

5. İletişim iade edilemez veya geri alınamazdır. Çünkü, aktarılmış bir mesajın sonuçlarının, alıcı tarafa hiç ulaşmamış gibi yok sayılması olanaklı değildir.

6. İletişim, karmaşık bir süreçtir. Farklı düzeylerde kurumsal, kültürel, sosyal ve bireysel anlamlar içermektedir. (Yatkın, 2009: 42).

İletişim durağan değil sürekli kendini yenilen bir süreç olmasının yanı sıra; tek bir hedeften çok anlam boyutunun derin ve çok boyutlu olmasıyla evrensel olduğunu söyleyebiliriz. Burada evrenselden kastımız iletişimin herkes tarafından aynı şekilde algılanacak olması demek değildir. Burada kastedilen, iletişimin kişiden kişiye olsun, bölgeden bölgeye olsun, değişmesi ile değil iletişim olmadan bir hayat sürdürülemeyecek olmasıdır. İletişimin bu boyutunu sadece bireyler arasında düşünmek değil de, bitkilerin güneşle, hayvanların bitki ve diğer canlı ya da cansızlarla bir iletişimi olduğunu söyleyebiliriz.

Bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde başka iletişim sistemlerine mesaj aktarmak için kullanılan her metot bir iletişim metodudur (Shinn, 1996:124). Shinn'in düşüncesini açıklamaya çalıştığımızda, sözlü veya yazılı bir şekilde, el – vücut işaretleri ile mimikler ile mesajlar iletilebilmektedir. Yüz ifadeleri ile şüphe, mutluluk, acı veya korku hisleri iletilebilmektedir. Ürperme veya titreme ile dehşet ve korku durumlarının; bedensel destekler acı durumlarının mesaj olarak iletmesini sağlayabilmektedir. Ziyaretçiye karşı koşaradım yaklaşmak memnuniyeti; köpeğin okşanması sevgiyi iletilebilmektedir. Evlenmekte olan veya mehtap altında yürüyen bir çift sevgiyi ifade edebilmektedir. Bir annenin, evladının yüzüne şefkatle dokunması anne sevgisini ve ilgisini gösterebilmektedir. Tüm bu söylenenler genel boyutuyla iletişimin anlaşılmasıdır. Ancak kesinlikle bu bu şekilde anlaşılacaktır demek değildir. Koltuk değnekleriyle yürüyorsak acının mesajını verebiliriz diye söyledik. Ancak, kişi kendisine acı mesajı veriyor olarak düşünürken, hiç yürüyemeyen birine, ya da koltuk değneklerini kullanmaya dahi gücü

olmayan birine gücü de temsil ediyor olabilir. Diğer tanımlamalar içinde de bu durumu bu şekilde düşünülebilir.

Yukarı da iletişim hakkında yapılan tanımlamalardan anlaşılacağı üzere, büyük bir sistemin parçası olan örgütler için iletişiminin önemi aşikardır. Bir yöneticiden beklenen en önemli şey ve aynı zamanda onun en büyük destekçisi olan olgu etkili bir örgütsel iletişim kabiliyetidir. Nasıl ki dünyamızın hayat vermeye devam edebilmesi için her şeyin düzenli bir şekilde işlemesi gerekiyorsa, Bir örgütünde etkili, verimli olabilmesi için düzenli işleyen bir örgütsel iletişim sistemine ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Örgüt; ortak bir vizyonupaylaşan insanların bunu gerçekleştirmek maksadıyla işbirliği içinde bulunmaları ve davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenledikleri birliktelikler ile oluşan toplumsal bir sistemdir(Eskiyörük, 2015: 67). Örgüt tanımı ile ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Örgüt, bir etkinliğin, ortak bir hedefin gerçekleştirilmesi doğrultusunda bir araya gelen insanların veya kurumların oluşturduğu sistem olarak tanımlanabilmektedir(Yatkın, Ahmet, 2009: 48). Örgüt, Kamu Yönetimi Sözlüğü'nde"Belirli bir hedef ya da hedef odağı doğrultusunda, birbirilerini tamamlayan eylemlerin gerçekleştirilmesi için, insanların, belirli davranışlar, sorumluluklar ve görevlerkapsamında bir arada bulunmasıyla oluşturulan, devamlılık ve bütünlüklük sergileyen sosyal yapılanma" biçiminde tanımlanmıştır(Yağmurlu, 2004: 31). Etzioni, örgütü "belli hedeflere varılabilmesi için kurulmuş sosyal birimlerdir" şeklinde tanımlamıştır. Pfiffner ve Sherwood tarafından "örgüt, karmaşık ödevlerin yapılması için toplanan, birebir ilişkilere gerek kalmayacak şekilde çok sayıda kişinin sistematik ve bilinçli olarak, paylaşılan hedeflere varılması amacıyla ilişkilerin kurulduğu bir sistemdir" şeklinde tanımlanmıştır (Türkmen, 2000: 21).Bir diğer örgüt tanımında ise, sosyal ihtiyaçların karşılanması için belirli hedefleri yerine getirecek ödevleri ve görevleri yapmak için etkinliklerini ortak motive eden çalışanlardan tarafından oluşturulmuş sosyal ve açık bir düzendir şeklinde tanımlanmıştır. (Geçikli, 2004: 108). Yukarıda ki tanımlamalar ışığında hiçbir örgütün "insan" unsuru olmadan meydana gelmeyeceğini söyleyebiliriz.

Öncelikle, bir örgüt çatısı altında bir araya gelmiş insanların kişisel hedefleri söz konusu olmaktadır. Yani, insanlar eğer bir örgüte dahil oluyorsa, bunun bir nedeni örgütten kişisel fayda sağlamaktır. Burada sözü edilen kişisel fayda, insanın kendini maddi ve psikolojik olarak doyuma varması istencidir. Örgüte katılım esnasında, insanların tatmin etmek istedikleri kişisel hedefler örgütün ortak bir hedefi temsil etmesine katkı sağlayabilmektedir (Tanyeri, 2000: 14).

Yukarıda yapılan tüm tanımlamalardan yola çıkarak, örgütün kendine has bir takım amaçları olduğu ve bu amaçların kişinin kendi amaçları ile örtüşmesi sebebi ile, kişileri bir arada tutabilen bir güç olduğu gerçeğidir düşüncesine ulaşabiliriz.

### **Örgüt Kavramı ve Örgütsel İletişim**

Örgüt, bir eylemin veya hedefin gerçekleştirilmesi noktasında toplanmış insanlar veya kurumlarca oluşturulan birlik düzenidir. Bireyler tek başlarına amaçlarını gerçekleştiremezler. Bu nedenle bireyler amaçlarını gerçekleştirmek için küçük gruplar oluştururlar. Bu küçük grupların birleşmesiyle kendilerini güvende hissettikleri büyük gruplar oluşur. Böylece, bu büyük gruplar ortak amaçları gerçekleştirmek için, sosyal ekonomik, kültürel ve siyasal üretim birimlerini oluştururlar (Erdoğan,2005: 235). Erdoğan'ın yaptığı tanımlamadan anlaşılacağı üzere, kişinin tek başına ekonomik, kültürel, siyasal taleplerine yönelik bir iletişim gerçekleştiremeyeceği, ilgili bu taleplerine yönelik iletişiminin örgüt iletişimi ile mümkün olabileceği sonucuna ulaşılabilir.

### **Örgütün Özellikleri**

Örgütlerin, Ortak bir amacı veya eylemi gerçekleştirmek için bir araya gelerek oluşan ve örgüt haline gelen, kişi ya da kurumların, bir araya gelme hedef ya da nedenlerinden yola çıkılarak örgüt yapılarına has karakteristik özelliklere sahip oldukları söylenebilir.

Bu noktada, örgütler aşağıda ki özelliklere sahiptirler,

- Örgütler, içinde buldukları ortama açık sistemlerdir.
- Her örgüt değişik alt birim ve mekanizmalardan oluşmaktadır. Bu birim ve mekanizmalar karşılıklı bir uyum ve yardımlaşma ilişkisi içindedir. Bu ilişkilerin doğal bir neticesi olarak, örgüt içinde uzlaşmazlığın veya gerginliğin oluşmaması söz konusu değildir.
- Alt birim ve mekanizmalar, örgütün türü ve amacına göre değişiklik göstermektedir. Genel olarak müdürlük, ofis, daire, şube vb. birimler biçiminde olmaktadır. Bunlar kurumsal olarak belirlenmektedir.
- Örgüt sosyal ortam, birimleri ve mekanizmaları arasında dinamik ve sürekli bir ilişki içindedir.
- Örgütlerin ortamları sürekli bir değişim içindedir.
- Örgütler, insanlar tarafından bir hedef doğrultusunda oluşturuldukları için örgütlerin kimliğini bu hedefler belirlemektedir (Dicle, s:11-13).

### **Örgütsel İletişim Kavramı ve Özellikleri**

Örgütsel iletişim, örgüt mensubu insanların eylemlerini, örgütün hedefleri doğrultusunda ortak motive edilmesi, üretim ilişkilerinin denetim ve düzenlenmesi amacıyla örgüt mensupları tarafından sembollerin üretilmesi, yorumlanması ve iletilmesidir (Ekici, 2013: 53). Örgüt içi iletişim, yönetsel ve örgütsel sistemlerin programlı bir şekilde yürütülmesini sağlayan, insanların davranışlarına yön veren ve süreçleri etkileyen bir araç olarak tanımlanabilmektedir(Eskiyörük, 2015: 69). İletişim, örgütü bütüncül bir şekilde her kolunda yer alan bir sinir sistemi olarak da ifade edilmektedir(Atak, 2005: 59-60).Buna ek olarak örgütsel faaliyet içerisinde, iletişim süreci örgütsel hedeflere ve iletişim kalitesine ulaşmak için etkin bir unsurdur(Günbayı, 2007: 788).

Örgütsel iletişim ile ilgili yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkan örgütsel iletişim tanımları incelendiğinde aşağıda ki sonuçlar ortaya çıkmaktadır:

- Örgütsel iletişim insanların bir arada bulunmasını sağlayan bir unsurdur.

- Örgütsel iletişim ortak bir hedef üzerinde bir araya gelen birim ve mekanizmaların uyumunu ve iş birliğini yürütücü bir süreçleri içermektedir.
- Örgütsel iletişim, örgüt ile sosyal ortam arasında uyumu sağlamaktadır.
- Örgütsel iletişim,yönetim kademesince uygun görüldüğü biçimde sürdürülmekte olan bir süreç olduğu gibi, örgüt üyesi insanların psikolojik ve toplumsal ihtiyaçlarına bağlı olarak gelişen önceden belirlenmemiş iletişimsel süreçlerinde aralarında bulunduğu doğal bir imajı da sergilemektedir.
- Örgütsel iletişim ve örgütsel faaliyetlerin devamında gerekli bilgilerin hareket ettiği ve örgütçe değiştirildiği süreçtir (Atak, 2005: 260).

Atağın, örgütsel iletişim hakkında yaptığı tanımlamalardan yola çıkarak, örgütsel iletişim, bir kişiden birçok kişiye empoze olmuş, onların birer ortak hedefleri haline gelmiş; birlikte yola çıkarak; değiştirdikleri yada değiştirmedikleri karşılıklı devraldıkları bir boyut olduğu görüşüne ulaşabiliriz. İletişim o örgüt için artık bağlayıcı olarak, İletişimi koparacak olan tek şeyin amaç olduğuna ve örgütte ki bu ortak amaç saparsa; ancak, birbirleri arasında ki iletişim o zaman kopacağını söyleyebiliriz. Burada iletişimden çok daha önemli olan şey örgüt içerisinde belirlenmiş amaç olduğunu görüşünden yola çıkacak olursak, bu amaç işletmede ki bir patron için kar olabilir. Aynı işletme de ki bir çalışan için ise maaş olabilir. Bu maaş ve karın aynı hedefte ortaya çıktığı bilinerek; patron ve çalışan arasında birbirlerine bağımlı ortaya çıkan çalışma içgüdüğü diğer tüm etkilerle birleşerek örgütsel iletişimi ortaya çıkarabileceğidir. Ancak bu iki iletişim sağlayıcısı arasında gerçekleşen en ufak bir sapma, iletişimin kopmasına neden olabilir. Bilinir ki kopan bir şeyin tekrar bir araya getirilmesi ve sabitlenmesi uzun süreli olmayacağıdır.

Örgütsel iletişim, örgütün taşıdığı hedefler adına yapılan yönlendirme, planlama, denetim gibi etkinliklerin gerçekleştirilmesi için örgüt dahilinde ve örgüt dışında devam ettirilen karşılıklı bilgi ve düşünce aktarımıdır (Türkmen, 2000: 40). Bu tanıma göre, örgütsel iletişim, örgütü oluşturan değişik birim ve unsurlar, örgüt ile toplum arasında süregelen bir fikir ve bilgi alışverişi veya

örgütün birimleri arasında ihtiyaç duyulan ilişkilerin oluşturulmasına ön ayak olan sosyal bir süreçtir.

Örgüt içi iletişim, örgüt içinde mesajların bir bireyden diğer bireylere sözlü, yazılı yada teknolojik iletişim araçları ile dolaylı olarak aktarılması sürecidir (Erçelik, 2008: 37). Erçeliğin, burada ki yaptığı örgüt içi iletişim tanımlaması daha çok tezin başında öne sürdüğümüz iletişimin elektronik araçlar ile sağlanması dahilinde değerlendirilebilecektir.

### **Örgütsel İletişimin Amaçları**

Örgütsel iletişim, belli hedeflerin yerine getirilmesi için kurulmaktadır. Örgütsel iletişimde hedeflenenler sıralanacak olursa;

- Örgütün izleyeceği siyaset ve alınan kararların çalışanlara ilan edilmesi, açıklanması, operasyon biçimi, kısa ve uzun vadeli amaçları, ücretlendirme sistemi, ödüllendirme ve cezalandırma koşulları, sosyal haklar ve örgüt içi yükselme imkanları hakkında bilgi verilmesi,
- Örgütün, dönemsel veya yıllık bütçe, faaliyetler ve taslak projeler hakkında bültenler ilan edilmesi,
- Örgütlerde yeni geçilen teknolojik metotlar, yeni yönetim biçimlerine ilişkin çalışanlar ve sendikalar için bilgilendirmelerde bulunulması,
- Örgütün, değişik yöneticileri ve birimleri, örgüt için iletişim mekanizmaları aracılığı ile tanıtılması ve çalışanların örgüte dair bilgilerinin artırılması,
- Örgüte dair bilgi seviyesi yüksek üyeler sayesinde örgütün sosyal ortamda reklamı ve tanıtılmasının sağlanması,
- Örgütün operasyonel süreçlerinde geçerli mevzuat ve yönergelerin örgüt mensuplarına ilan edilmesi, bilgilendirmelerde bulunulması ve olası hataların önüne geçilmesi şeklinde sıralanabilmektedir (Tutar, 2003: 119).

Yöneticiler, çalışanlarına, aradaki koordinasyonu bozmadan iş yaptırmak için kullandığı en temel aracın, iletişim olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü, yönetici iletişim aracılığıyla kendisine bağlı olan bireylerle iletişim kurarak, ne istediğini, ne zaman istediğini ve nasıl istediğini çalışanlara aktarım

sağlamaya çalışmaktadır. Örgüt içinde veya dışında ne olup bittiğini yine iletişim aracı ile öğrendiğini söyleyebiliriz. Dolayısıyla iletişim yönetim uygulamaları ile şarttır (Koçel, 1997: 75).Yapılan açıklamaya istinaden, ortaya çalışan için olumsuz bir sonuç çıkabileceği görüşüdür. Bunu şu şekilde açıklayabiliriz: Önemli olanın yöneticinin neyi nasıl istediğini olabirlik düzeyine göre değerlendirerek çalışanından bekleyebilmesidir. Çalışanın var olan şartlar üzerinde gerçekleştiremeyeceği bir şeyi beklemek iletişimi koparabileceği yönündedir. Burada yönetici gerçekleştirilen iş sonucunda amacın gerçekleştiğini düşünebilir ama asıl olarak düşünülmesi gereken ortak hedef doğrultusunda gerçekleştirilen örgütsel iletişimin her iki tarafı da memnun edip etmemesinin düşünülmesi gerekliliğidir.

Bir örgütün iklimi veya çalışma havası, iş ortamı ve yöneticilerin iletişimleriyle belirlenir. Çünkü etkili iletişimde başarılı olmak için gerekli düzenlemeleri yapmak, yönetimin temel sorumluluğudur. Bir yönetici örgütte olup bitenler ile ilgilenmeli, sosyal değişimi ve gelişmeleri izlemeli, güvenilir bilgi kaynaklarına sahip olmalıdır. Eğer bir yönetici bunları bilmiyor ve anlamıyorsa iletişim kurması mümkün değildir. Yönetici bu tür bilgileri mümkün olduğu oranda erken edinmeli ve kendisine sorulan sorulara geçerli yanıtlar verebilmelidir(Bilen, 2004: 300). Bilen'in yaptığı bu açıklamaya istinaden düşünülmesi gereken, kendisine sorulan sorulara geçerli yanıtlar veremeyen yönetici için çalışanları anlaması ve onlar ile arasında ki iletişimin tutarlı olması beklenemeyeceğini söyleyebilir, alt yapıdan habersiz bir üst yönetim; üst yönetim olarak kabul edilmemesi gerektiği görüşüne varabiliriz. Bir çalışan için üst yönetim; onu anlayan, anlaşılır kılan, onu tanıyan, haklarına saygılı olan, onu geliştiren bir yapıda olmalıdır. Eğer ilgili üst yönetim, bunları kendi içerisinde uygulayamıyor ve çalışanın sesini duyamıyorsa burada sağlıklı bir iletişimden söz edilemeyeceği sonucuna varabiliriz.

### **Örgütsel İletişimin Engelleri**

Örgütsel iletişimi etkileyen iletişim engelleri hem örgüt içi ve hem de örgüt dışı birçok karmaşık faktörlerden meydana gelmektedir.



### a. Çalışanların Kişisel Özelliklerinden Kaynaklanan İletişim Engelleri

İletişimin kurucu unsurları gönderen ve alıcının iletişimi engelleyici bir etkiye bulunmaları da sözkonusudur. Bireysel hedefler, duygular, alışkanlıklar, değer yargıları gibi etkenler mesajın oluşturulmasında simgeleri belirledikleri gibi aktarılan mesajlara karşı kayıtsız ve negatif bir tavır sergilenmesine de neden olabilmektedir. Diğer bir deyişle, alıcının göndere karşı güveni ve tavrı, aktarılan mesajın değişik biçimlerde değerlendirilmesine neden olacaktır ya da aktarılan mesajın içeriği alıcı tarafta sembolik karşılık bulmuyor ise bu mesajın büyük bir ihtimalle net bir şekilde anlaşılmasına engel olacaktır (Koçel, 2003: 543). İletişimin temel unsurları olan gönderen ve alıcının esas amaçları tam bir iletişimin sağlanması olsa da istençli veya istenç dışı bir şekilde iletişimin engellenmesine sebep olabilmektedir. Gönderen ve alıcının içinde bulunduğu psikolojik ve sosyal koşullar bir yandan mesajı oluşturan imgeleri seçmekte diğer yandan güven duyulmayan ve hazmedilmeyen gönderenler tarafından aktarılan mesajları görmezden gelme veya bu mesajlara karşı olumsuz bir tutum sergilemelerine sebep olabilmektedirler (Şimşek, M. Şerif, Akgemici, Tahir ve Çelik, Adnan, 2001: 107). Yapılan görüşlerden yola çıkıldığında, asıl olanın mesajı iletme değil, daha önce de değinildiği üzere alıcıya, anlam kargaşası yaratmadan doğru bir şekilde iletme olduğu görüşüne ulaşılabilmektedir. Her nasıl ki her tanımın tek ve genel anlamı var olarak düşünülse de herkes tarafından aynı şeyin anlaşılması beklememek gerekebilir. Bu durumdan hareketle, bir algıyı yorumlayan kişinin kişisel özelliklerinin çok önemli olmasının yanı sıra, yaşadığı çevre, eğitim düzeyi, kendini geliştirmişlik düzeyi büyük bir önem arz ettiği söylenebilir. Bunlara ilave olarak kişinin yaşamışlık ve görmüşlük seviyesi de önemli algı kriterlerinden sayılabileceğidir.

Çalışanları kişisel özelliklerinden kaynaklanan bir diğer engel ise dil ve anlatım güçlükleridir. Dil, iletişimin önemli bir merkezi ögesidir. Gönderici ve alıcı sözcüklere aynı anlamı vermediklerinde etkin bir iletimi gerçekleştirmek mümkün değildir. Bir dildeki sözcüklerin bazılarının birden fazla anlam içermesi ve bu anlamların birbirleri ile pek ilgisi olmadığı bilinmektedir. Değişik anlamları ifade eden kelimelerin alıcı tarafından bilinmiyor olması ya

da kişisel deneyimi uyarınca farklı bir anlamda yorumlaması etkin iletişim düzeyini düşürmektedir(Ekici, 2013: 119). Ekici'nin yaptığı bu tanımlamayı şu şekilde açıklayabilir ve kişinin sözlü iletişimini sözsüz iletişim ile birleştirdiğinde, iletişimin etkinliğini daha da anlaşılabilir kılabileceğini söyleyebiliriz Bu doğrultuda,bir kelime birçok anlama sahip olsa da, kişiye sözsüz iletişimin özelliklerinden de yararlanılarak anlatıldığında, karşı taraf anlatılmak isteneni daha net bir şekilde anlayabilir, yorumlayabilir ve de dil ve anlatım güçlüklerinden yada bilmediği bir kelimeyi ya da tecrübesine dahil olmayan bir anlamı dahi, anlayabilir hale getirilebilir.

Örgütsel iletişim engellerinden biri de yetersiz bilgi olarak görülmektedir. Bu engel de çalışanın kişisel özelliklerinden kaynaklanan bir engel olarak kabul edilmektedir. Alıcının mesajı kavraması bakımından yeterli düzeyde bilgi sahibi olması durumunda mesajın bazı bölümlerini ya atlar, ya yok sayar ya da çarpıtabilir. Bazen de alıcı, bilmediği konularda göndericinin hazırlamış olduğu mesajın anlamaz veya anlamış gibi davranarak, bilgi eksikliğini gizlemeye çalışır(Tutar, 2003: 94). Yapılan bu açıklamadan yola çıkılırsa, bu duruma en güzel örnek, doğru işe doğru personel örneği verilebilir. Eğer ilgili işte, iş niteliğini sergileyecek özellikleri taşımayan bir personel çalıştırılıyorsa ve bu personelin bir işe ihtiyacım var düşüncesi ile işine devam ettirme düşüncesi bulunmasının yanı sıra çalışan personel açısından bakıldığında da, işsiz kalma düşüncesi ile çalışmaya devam ediyorsa,bu durum büyük bir sorun olarak kabul edilebilir. İşine bu düşünceyle devam eden ve ettirilen kişi, olmak istemediği şekilde davranabilir ve özelliklerini taşımadığı işin niteliklerini uygulamaya çalışırken, istenen görevi en iyisi olacak şekilde yapamamasının yanı sıra hem işte hem de kendi hayatında verimi yakalayamayacak olması muhtemel olarak görülmektedir.

#### b. Örgütsel İletişimin Psikolojik Engelleri

Hedef birimin merkezinde yer alan psikolojik gürültünün çoğunlukla algılama hataları, inançlar, tutumlar ve diğer psikolojik durumlardan kaynaklandığı söylenebilir.

Alicının mesajı aldığı anda kendini nasıl hissettiği mesajı yorumlama şeklini etkileyebilecektir. Birey, bir mesajı kızgın, zihni meşgul ya da mutluken aldığı anda daha farklı yorumlayacaktır. Ancak bu duyguların aşırı olduğu zamanlarda etkin iletişim engellenebilir(Ekici, 2013: 120). Yapılan bu açıklamadan yola çıkıldığında, uygulanması gereken süreç, göndericinin alıcıya iletmesi gerektiği iletiyi, en doğru zamanı seçerek iletmesi gerektiğidir. Bu her iletinin ulaşma süreci için değilse bile başarılı olmak isteyen bir yönetici çalışanını iyi tanıması gerektiği ilkesini ortaya koyarak düşünüldüğünde; iletiyi doğru; etkin ve anlaşılabilir ve uygulanabilir kılınması için; bu duruma dikkat ederek iletmesi gerektiği görüşüne varabiliriz. Çünkü: zaman kısa olabilir işlerin akıcı olması gerekebilir ancak; yanlış anlaşılan ve telafi edilemeyen bir sonuca neden olmaksızın biraz zamanı gözden çıkarmak, daha doğru olacağı görüşüne varabiliriz.

## **Örgütsel İletişim Araçları**

Günümüzde, iletişim türlerini değişik şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Bu yönde sınıflandırmalara bakıldığında genel olarak kabul edilen iletişimin araçlarının ana başlıkları, sözlü iletişim, yazılı iletişim ve sözsüz iletişim olarak kabul edilmektedir.

Elektronik (teknolojik) araçlar yoluyla mesajların aktarılmasıyla gerçekleştirilen elektronik iletişim önemi giderek daha da arttığından bir iletişim metodu olarak ele alınması gerekmektedir(Ekici, 2013: 18). Elektronik iletişim araçlarını ayrı bir başlık altına koymadan örnek verecek olduğumuzda en önemli elektronik iletişim araçlarından biri internet olarak kabul edilmektedir; internetin yanı sıra cep telefonu, bilgisayar, fax her biri elektronik iletişimi sağlayan araçlardan olduğunu söyleyebiliriz. İletişimin sözlü sözsüz yazılı boyutunu bu araç türleri ile de sağladığımızı söyleyebiliriz.

## **Sözlü İletişim**

Günümüzde, sözlü iletişim kaynak ve alıcı arasında söze dayalı olan iletişim türü olduğu ve aynı zamanda mesajın aktarılmasında kullanılan sözcüklerin

en önemli özelliğinin geribildirim sürecinin etkin ve çok hızlı işlemesi olduğunu kabul edilmektedir.

Gönderen ve alıcı arasında geçen her konuşma biçimi sözlü iletişimidir. Sözlü iletişimin anahtar bileşenlerinin bir kısmı, ses konuşma ve dildir. Sözlü iletişimin yüz yüze olabileceği gibi, radyo, televizyon, tiyatro, kaset, CD, telefon, video, konferansla da olabilir (Ekici, 2013: 18). Sözlü iletişim, toplantı ve konferans konuşmaları, telefonla veya yüz yüze yapılan görüşmeler, sunumlar, basın toplantıları, miting, eğitim dersleri, resmi açıklamalar, brifingler, kurultaylar, adaptasyon süreçleri gibi değişik biçimlerde kurulmaktadır (Özezen, 2003: 27). Sözlü iletişim hakkında yapılan bu tanımlamalardan yola çıkarak; söz aktarımı nasıl ki yüz yüze iletişim ile başladı ise günümüze gelen süreçte bu aktarım, teknolojinin de gelişmesi ile farklı araçlarla da sağlandığı ve her geçen gün çok boyutlu oluşunu, teknoloji paralelliğinde arttığı kabul edilebilir.

## **Sözsüz İletişim**

Günümüzde sözsüz iletişimin, söz ve sözcük gerektirmeden, mimik, beden duruşu jest, göz ilişkisi gibi beden dili ve simge hareketleriyle gerçekleştirilen iletişim çeşidi oldu söylenmektedir.

Sözsüz iletişim, bir başkasıyla etkileşim içindeyken sözler dışında kullandığımız tüm bilgi aktarma ve alma yollarını kapsar (Zillioğlu, 1996: 178). Bir başka tanımla, sözsüz iletişim dilsiz insan tepkilerini (beden hareketlerini ve kişisel fiziksel özellikler/ semboller gibi) ve çevresel etkileri (büyük veya küçük bir ofis gibi) içermektedir (Eskiyörük, 2015: 51). Sözsüz işaretler birçok gizli mesajı içerebilir ve yüz yüze iletişimin sürecini ve sonucunu etkileyebilir. Başkalarının tavrı içinde sessiz veya aktif değilse bile istediği veya istemediği (sıkıntı, korku, kızgınlık veya depresyon) bir mesajı yollayabilir (Hellriegel, 1998: 420). Yapılan bu tanımlamalardan anlaşılacağı üzere; söz bazen anlaşılması gerektiği gibi anlaşılmayabilir. Örneğin, sabah işe gittiğinde, günaydın demen ama yüzünde beliren ifade hoşnutsuzluğu aslında günün o iş için hiç aymaması ifadesinin yanı sıra işten memnuniyetsizliğine ilave birçok şey anlatıyor olabilir. Yani, iletişimi sağlarken sadece sözlerle değil,

onu aktarabildiğimiz diğer tüm araç ve boyutlarla değerlendirebilmek önemli olduğu düşüncesinde olmamız gerekebilir. Bu aslında her şeyde bu şekilde kabul edilmektedir. Bir olguyu, tek bir çerçevede değerlendirmek anlamsız olabileceğidir. Bir anlamı söz ve sözsüz özellikleri ile birlikte değerlendirirken onun ortaya çıkış ve olgunlaşma çerçevesinde düşünmek yararlı olabilecektir. Kişinin ağzından çıkan günaydın kelimesinin tükenmiş formunu karşıda ki kişi ya da kişiler hissedebiliyorsa; burada ki memnuniyetsizliği kendi üstüne almayı, aslında; o günaydın mesajının kendilerine bir mesaj değil işe (işten memnuniyetsizliğe; yani yine mi sabah olmuşluğa; yine mi işe gelmişliğe) bir mesaj olduğunu anlayabileceğidir. İşte iletişim de tam burada kendini göstermek durumundadır şeklinde düşünüldüğünde, iletişim, bazen aslında ilk söylenmek istenen değil anlaşılması gerekenin önemli olduğunun düşünülmesi gerektiği ve bu şekilde etkin ve etkili iletişiminin olabileceği görüşüne ulaşabiliriz.

### **1.3.3Yazılı İletişim**

Günümüzde, bir diğer iletişim araçlarından biri de yazılı iletişim olarak kabul edilmektedir ve bu iletişim aracının diğer iletişim araçlarından daha etkili olduğu görüşünün hakim olduğu söylenebilir.

En sık başvurulan iletişim araçlarından biri olan yazılı iletişim, mesaja kalıcı bir değer yüklemekte, bilginin gerçek içeriğini ve özelliğini yitirmeden aktarmakta ve yazılı kanıtlar olarak değerlendirilmektedir (Eskiyörük, 2015: 53). Yazılı iletişim başlıca mektup, rapor, belgegeçer, tutanak, tebliğ, not vs. gibi mesajların yazı aracılığı ile aktarılması ile kurulan iletişim biçimidir (Tengilimoğlu, D. Ve Öztürk, 2004: 208).

Yazılı iletişim için yukarıda bahsedilen çeşitlerden hareketle kalıcı olma özelliğinin üzerinde durulduğunda, bir örgütte en sık tercih edilecek iletişimin yazılı iletişim olması gerektiği düşünülebilir. Çünkü, ifadelerden de anlaşılacağı üzere, yazılı iletişimin, kanıt niteliğinde olmasının yanı sıra, iletilmek istenen iletinin hedefinin net olması görüşüyle birlikte, bu da yanlış anlaşılmalara mahal vermeden, istenen cevabın ve yapılması gereken talebi

iletmede ve oluşturmada diğer iletişim turlerinden daha etkin ve daha anlaşılabilir olmasını sağlayabileceği gvruşune varılabilir.

Yukarıda ki iletişim turlerine ek olarak, iletişim şekillerinden bahsetmek gerekirse, iletişim şekilleri genel olarak beş başlık altında sınıflandırılabilir. Bunlar: kişi-işi iletişim, kişiler arası iletişim, grup iletişimi, örgütsel ve kitle iletişimi olarak kabul edilmektedir (Eskiyörük, 2015: 56). Bu tezin soyağacını oluşturan örgütsel iletişimden bahsetmeden önce diğer iletişim şekillerine de kısaca değinilmeye çalışılacaktır. İletişim şekilleri hakkında yapılan ek tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere; iletişim şekillerine ek olarak getirilen bu tanımlamaların esas amacının, örgüt işi iletişimin tüm iletişim boyutları ile değerlendirilmesini sağlamak olduğunu söyleyebiliriz.

## **Örgütsel İletişim Çeşitleri**

Örgüt iletişimin etkili ve akıcı olmasında, örgüt içerisinde cereyan eden iletişim yapısının olduğu ifade edilebilir.

Örgütün mensupları ve çalışanları arasındaki örgüt işi iletişim; örgütlerin iğerinde buldukları sosyal ortam arasındaki örgüt dışı iletişim örgütün kurumsal verimliliği ve etkinliğinde büyük rol oynamaktadır. Örgüt işi iletişim, resmi veya gayri resmi bir şekilde örgütün işleyiş düzenine bağlı olarak tüm örgüt birimleri arasında (yatay ve dikey) bilgi ve mesajları kapsamaktadır. Örgüt dışı iletişim, dış ortam ile kurulan ilişkiler yoluyla kurulmaktadır (halkla ilişkiler, reklam, satış, borsa vb.)(Eskiyörük, 2015: 86).

Örgütsel iletişimin net, güvenli ve saygı iğerinde gerçeleştirilmesi zorunludur. Bu şekilde sağlanan bir iletişim biçimleri kişisel ve kurumsal bakımdan olumlu sonuçlar getirecektir. Bu konuda yapılan bir araştırmaya göre, yöneticiler ile sağlıklı iletişim sürdüren çalışanların %90'ında çalışmalarından dolayı tatmin oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 4).

İlgili başlıkta; örgütsel iletişim çeşitlerinden biçimsel (resmi formal) iletişim ve biçimsel olmayan (resmi olmayan informal) iletişim çeşitleri üzerine odaklanmaya çalışılacaktır.

### **Biçimsel (Resmi - Formel) İletişim**

Resmi iletişimin, çalışanların kişiliklerinin dışında sergiledikleri iletişim şeklinde ortaya konulan bir iletişim türü olduğu söylenebilir.

Resmi örgütler üst yönetim tarafından etkinliği arttırmak ve örgütsel hedeflere ulaşmak için bilinçli şekilde oluşturulmuş yapılardır(Atak, 2005: 62).

Formal iletişim kanalları, kurumsallaşma sürecinde, örgütün operasyon birimleri belirlendiği aşamada belirlenmektedir. Formal iletişim, başlıca örgütlerin resmi ilişkileri ile ilgilidir ve genel olarak yetki kademelerini takip eden ve daha önceden belirlenmiş formal şartlar uyarınca belirli gönderilerin ilgili birimlere aktarılmasını amaçlayan bir iletişim aksanıdır (Küçük, 1992: 10).

Çalışanlar arasında bey ve hanım gibi ifadelerle hitap edilmesi gibi resmi bir seviyede hitap etme biçimleri formal iletişime bir örnektir. Örgütsel iletişimde formal şartların getirilmemesi bazı problemlere neden olabilmektedir. Formal iletişim, aynı zamanda çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını ve iletişimin içeriğini belirleyen iletişim türü olarak değerlendirilmektedir. Bu şekilde iletişimin şartlarının çizilmesi, kurumsal bir prosedüre benzer standartların getirilmesi, sorunların çözülmesi ve azaltılması noktasında yol haritasını belirlemektedir. Bu nedenle, biçimsel iletişimde insanlar arası iletişimin yerine örgütün yönetim şemasına bağlı olarak resmi iletişim tarzı getirilmektedir. Resmi iletişim, örgüt kademeleri arasında aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağı olarak dikey, yatay ve çapraz iletişim olarak dörde ayrılabilir.(Sabuncuoğlu 1987, 119, Özarallive Torun 2011, 103).

Yukarıda ki ifadeleri daha da derinleştirmek istersek, biçimsel örgüt yapısını alt boyutları ile de ifade etmemiz gerektiğini düşüncesine dayanarak, bu

doğrultuda; biçimsel örgüt yapısı dikey (aşağı ve yukarı doğru), yatay ve çapraz bir şekilde gerçekleştiğini söylenebilir.

## **Dikey İletişim**

Dikey iletişimin hiyerarşik yapılanmanın doğal bir sonucu olarak emir-komuta zincirini izler. Üst konumunda ki yöneticilerle ast konumunda ki iş görenler arasında iki yönlü olarak gerçekleşen dikey iletişimde mesaj örgütsel kademelerin sayısına ve statü farklılıklarına bağlı olarak az ya da çok olabilir (Eskiyörük, 2015: 88).

Yapılan bu tanımlamadan anlaşılacağı üzere, dikey iletişim, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru gerçekleştiğini sonucuna ulaşabiliriz.

### **a. Yukarıdan Aşağıya İletişim**

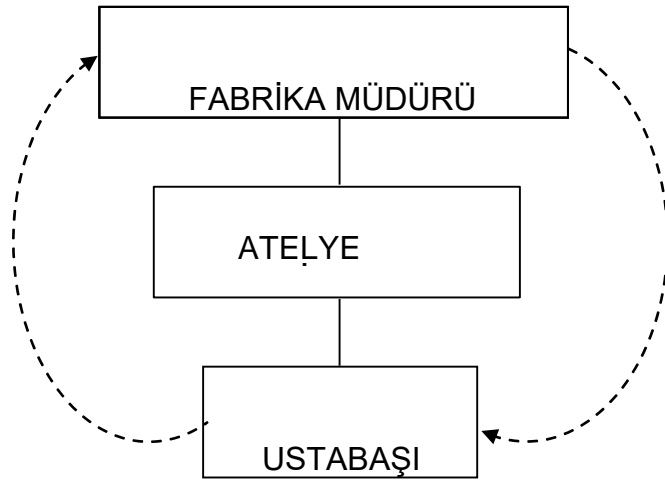
Örgüt içinde hiyerarşinin kurulması için örgütün bir sürükleyici unsura (itici güç) ve bu unsurdan değişik birimlere yayılan uyumlu ve düzenli bir mesajlaşma sisteminin gerekliliği belirtilmektedir. Sürükleyici unsur, örgütün yönetim kademesini ifade etmekte iken, mesajların ilgili tüm birimlere aktarılan komutlar aracılığı ile şekillenen otoriteden ileri gelmektedir. Burada bahsedilen otorite kavramı emir verme yetkisi, bir başka ifade ile karar verme, düzenleme ve emirlerin yerine getirilip getirilmediğini kontrol olarak anlaşılmalıdır(Sabuncuoğlu, 2001: 76).

Örgütün yönetilmesi için gerekli olan yönetici birimin yani otoritenin kurulması, yukarıdan aşağı yönlü mesaj aktarımının düzenli bir şekilde sağlanmasına bağlıdır. Otoriteden gelen talimatlar ve emirler, aşağı doğru ilerledikçe giderek genişleyen ve aynı zamanda bilgi aktarmak için de kullanılan iletişim kanallarından geçmektedir. (Gürgen 1997:6, Aşıkoğlu 1986:31).

Dikey iletişim süreci normalde hiyerarşiye bağlı olarak belirli basamaklardan geçerek gerçekleşir ve basamak sayısının artmasıyla iletişim ağırlaşır ve zaman kaybı yaşanır. Zaman kaybını önlemek için, şekil 8.' de gösterildiği



gibi bazı basamakların atlanması bir çözüm olarak verilebilir. Buna göre orta basamakta yer alan yönetici es geçilerek iletişimin daha hızlı ve akıcı olabileceği düşünülmektedir. Bunun yanında iletişimin hızında ve akışında gelişme yaşanırken kuşkusuzdur ki es geçilen basamaktaki yöneticinin iş tatmini ve iş gören morali üzerinde olumsuz etki bırakabilecektir. Kısa devre iletişim modeli bu yüzden ki çok acil durumlar hariç diğer zamanlarda kullanımından kaçınmak gerektiği görüşüne ulaşılabilir (Sabuncuoğlu 1987: 120).



**Şekil 1 Kısa devre iletişim.**

Kaynak: (Sabuncuoğlu 1987, 121).

Şekil 1' de yer alan tablo da dikey iletişimin akışını görebiliriz.

b. Aşağıdan Yukarıya İletişim

Dikey yönlü iletişimin, bir diğer alt başlığını aşağıdan yukarıya doğru iletişim modelinin oluşturduğunu söyleyebiliriz.

Örgüt içinde üst kademedeki birimlere doğru gerçekleştirilen yukarı yönlü iletişimde amaç gerekli dataların üst birimlere aktarılmasını içermektedir. Yukarı yönlü iletişimde, alt kademe birimler, yönetici birimlere gelen talimat ve emirlerin neticelerini, bilgileri, oluşan sorunları, değişik istek ve talepleri, tavsiyeleri vb. aktarmaktadır (Eskiyörük, 2015: 91).

Aşağıdan yukarıya doğru iletişimin etkin olabilmesi için, yöneticiler tarafından, astların kendilerini rahatça ifade edebilecekleri bir iletişim yapısının oluşturulmasına gerek vardır. Örneğin, Toyota Kentucky fabrikasında, aşağıdan yukarıya doğru iletişim için bir telefon hattı kurulmuştur. Bu örgütte çalışanlar, bu telefonu 24 saat arayarak, kimliklerini açıklamadan sorular sorma ve sorunlarını aktarabilme olanağına sahiptirler. İnsan kaynakları yöneticileri tarafından kaydedilen soru ve problemler değerlendirilmekte ve yanıtlar 7 gün içerisinde fabrikada ki ilan tahtasına asılmaktadır. Bu yöntemde, yönetim, çalışanların fikirlerini öğrenmesinin yanı sıra küçük problemlerin daha da büyümesini engellemekte ve çözüm bulabilmektedir(Can ve diğ., 2006: 352-353).

Yukarı yönlü iletişim çalışanların yönetici birimlerle kurdukları iletişimidir. Bu iletişimde asıl amaç operasyonel ve örgütsel veri aktarımıdır. İletişim süreçleri açısından değerlendirildiğinde, yönetici birimlerce gönderilen mesajlara geri bildirim yani tepki verildiği şeklinde yorumlanabilmektedir. Üst kademeler, çalışanlar tarafından olumsuz veya olumlu bir geri bildirim alamadıklarında örgütün operasyonel durumları ile ilgili bilgi edinememiş olmaktadır. Bu sebeple yukarı yönlü iletişimin düzen içinde sürdürülmesi etkin bir yönetim anlayışının kurulması bakımından büyük önem arz etmektedir (Aşıkoğlu 1986: 31; Gürgen 1997:68).

Yukarda, aşağıdan yukarıya iletişim modeli başlığı altında belirtilen görüşlerden yola çıktığımızda, aşağıdan yukarıya doğru olan iletişim modelinde, yöneticiler astlarını yakından tanımak istediklerinde onların ihtiyaç ve sorunlarına çözüm bulmak istediğinde, örgütsel iletişimi etkin kılmak isteği doğrultusunda sağlıklı bir iş sürecinin devamını getirmek istediğinde aşağıdan yukarıya iletişim modelinden yararlanabileceği görüşüne ulaşabiliriz.

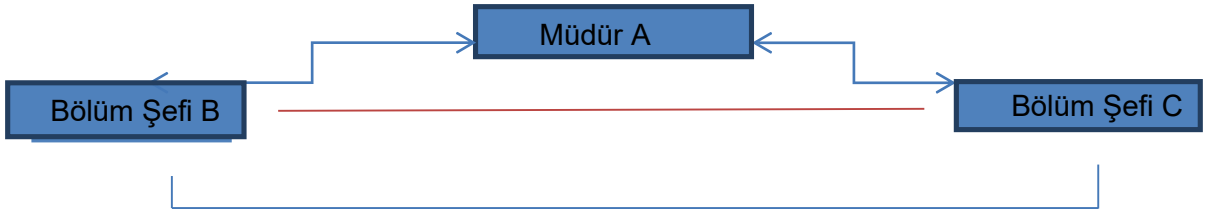
## **Yatay İletişim**

Aynı hiyerarşik seviyede bulunan yöneticiler arasında, yatay olarak eşit hiyerarşideki çalışanlar veya fonksiyonel bölümler arasında gerçekleşen bir

iletişim tarzıdır. Bu iletişim şekli, ortaya çıkan sorunların çözümlenmesi, gerekli bilgilerin ulaştırılması, kişiler ve birimler arasında iş birliğinin sağlanması sürecini hızlandırmaktadır (Eskiyörük, 2015: 93).

Yatay iletişim aynı hiyerarşik kademede görev alan yöneticilerin ya da çalışanların bir üst kademenin talimatına gerek kalmaksızın karşılıklı olarak veya iş birliği içinde gerçekleştirilen örgütsel iletişim biçimlerinden birisi olarak tanımlanmaktadır.(Gürgeç1997:73; Aşıköğlü 1986:32).

Yatay iletişime yönelik görüşlerden yola çıktığımızda, günümüzde, özellikle büyük örgütsel yapılarda, uzmanlaşmanın artarak, birimler arası anlaşmayla uyumlu ve aynı çizgide hareket etmenin katkısıyla, yatay iletişim modelinin yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya iletişim modelinin etkisinden daha da önemli ve etkili bir iletişim modeli olduğu görüşüne ulaşabiliriz.



**Şekil 2. Bir bölüm içinde yatay iletişim**

Kaynak: Newman, W.H.,L'Art de La Gestion, LesTechniques, d'Organization et de Direction, Dunod, Paris, 1971, s.383.

Şekil 2' de, aynı kademede yer alan yönetici ve iş görenlerin, farklı kademede ki kişilerden görüş, öneri almasına gerek kalmadan, birbirleri arasında istedikleri çerçevede nihai iş birliği yapabilmelerini sağlayabileceğini gösterir.

#### **1.4.1.3. Çapraz İletişim**

Günümüzde yoğun rekabet ortamı içinde bulunan örgütsel yapılarda iletişim modelinin tek yönlü bir akış içerisinde olması zaman kısıtlayıcı olarak kabul edilmektedir. Bu yöntem geliştirilmesi gereken iletişim akış çerçevesinde hızlı

ilerleyebilmek karar ve mekanizmaları hızlı bir şekilde oluşturabilmek için iletişim modellerini bir ara da düşünmek yararlı olarak görünmektedir. Bu düşünceden yola çıkarak çapraz iletişim modeline ulaşıldığı görüşüne varabiliriz.

Fonksiyonel ve modern kurumsallaşmanın doğal bir neticesi olarak çapraz iletişim türü ortaya çıkmaktadır. Bu iletişim biçimi, herhangi bir birimin yetkilisinin kendi birimini ilgilendiren hususlarda diğer birimlerin alt kademeleri ile durum ve bilgi aktarımına işaret etmektedir(Şimşek, M.Ş.,Akgemici, T. ve Çelik, 2011: 168).

Çapraz iletişim, değişik hiyerarşi kademeleri arasında gerçekleşmektedir. Bir birimdeki yetkili kişinin, daha alt birimlerle veya departmanlar arası iletişim kurmasıdır. Bu tarz iletişimde, örgüt içi karşılıklı tanışma ve temaslar sağlanmaktadır(Şenses, 1999: 50).

Çapraz iletişim örgüt içi konuları içermekte ise herhangi bir sorun teşkil etmemektedir ancak başka bir birimin yöneticisi, başka bir birimdeki çalışanlara talimat ve komut verme halini alırsa kurumsal düzende aksaklıklar oluşacaktır. Bu nedenle çapraz iletişime gerekli durumlar dışında başvurulmaması gerekmektedir. (Gürsel, Izgar, et al. 2003, 45).

Yukarıda çapraz iletişime yönelik verilen yargılardan yola çıkıldığında, çapraz iletişim modelinde, bilgi alışverişinin yüksek olması ve farklı birimler arasında ki bağlantının yüksek olması iyi bir durum olarak görülüyorken, bu tür iletişimde farklı birimlerin birbirlerine müdahale etmesi, gereksiz görüşmeler yapması, fazla zaman harcayarak, zamanı ziyan ederek işin gecikmesine sebebiyet vermesi bu doğrultuda, iletişimin amaçları dışına çıkılarak örgütsel düzensizliğe yol açabileceği sonucuna ulaşabiliriz.

### **Resmi Olmayan (İnformal) İletişim**

Biçimsel iletişim modellerinden sonra biçimsel olmayan tamamı ile doğal olarak karşımıza çıkan ve bununda günümüzde en az biçimsel olan iletişim modelleri kadar etkili olduğu ve biçimsel olmayan bu iletişim modeli, tamamı

ile doğal olarak, kendiliğinden ortaya çıkan ve belirli bir sınırlanmayan iletişim modeli olarak kabul edilmektedir.

Çalışanlar tarafından biçimsel kurallarda daha çok kendiliğinden oluşan gruplar ve bu gruplar arasında gerçekleşen kişiler arası iletişime dayanan biçimsel olmayan iletişim örgüt içinde çok hızlı yayılma özelliğine sahiptir. Dedikodu olarak bilinen resmi olmayan iletişim ağı, sosyal ilişkiler tarafından oluşturulmakta ve sürdürülmektedir. Dedikodu, örgütün olağan sınırları dışında işlemektedir ve ayrıca örgüt kültürünün örgütsel öyküleri ve diğer sembollerinin en temel kaynağıdır(Eskiyörük,2015: 97).

Gayri resmi iletişim, örgütün çalışanları arasında formal bir düzene göre yerine getirilmeyen iletişimdir. Çalışanlar arasındaki etkileşimler ve yakınlaşmalar neticesinde oluşan bu iletişim çalışanların insani ve sosyal ilişkiler kurma istençlerinin bir neticesidir (Gürüz ve Özdemir, 2004).

İnformal iletişimin bir tarzı olarak gösterilen dedikodu kimi açılardan örgüt için yararlı kimi açılardan ise zarar verici olabilmektedir. Bu durumlar, mesajların kaynağına göre değişmektedir. Bazı durumlarda ise dedikodu kurumsal bir asimilasyon sürecinin bir parçası olabilmektedir. Kuruma yeni katılmış bir çalışan için dedikodu bu tarz bir bilgi akışının normal olduğunu bilmeyebilmekte ve hangi mesajların doğru olduğuna karar veremeyebilmektedir(Berkos, 2003).

Yukarı da açıkladığımız örgütsel iletişim çeşitlerini özetlersek; Örgütsel İletişim Çeşitleri: resmi (formel) ve resmi olmayan (İnformal) olmak üzere ikiye ayrılır. Resmi (formel) iletişim özetle, önceden bilinçli olarak tanımlanan hiyerarşik yapısı belirlenen örgüt şemaları çizilen örgütte çalışanların görev tanımları belirlenerek gerçekleşen iletişim şekli olarak kabul edilmektedir. Formal iletişimde, kurumsal hiyerarşiye bağlı resmi iletişim biçimleri ve kanallarının bireyler arası iletişimin yerine geçtiği sonucuna ulaşılabilmektedir. Formal iletişim iki yönlü olarak dikey, yatay ve çapraz olarak dört şekilde gerçekleşmektedir. Gayri resmi (informal) iletişim ise; kendiliğinden oluşan örgüt üyelerinin ilişkileri sonucu oluşan iletişim şekli

olarak kabul edilmesine ek olarak resmi olmayan doğal iletişimin organizasyona kimi zaman olumlu yönde kimi zamanda olumsuz yönde etkileri olduğu öngörülmektedir. Doğal iletişimin bir çeşidi olan dedikodu yönünden düşündüğümüzde ise anlaşılacağı üzere; doğal iletişim bilginin hızlı bir şekilde paylaşımını sağlayabildiği gibi, bazı problemleri çözme ulaştırmada etkin bir rol oynayabildiği sonucuna ulaşabiliriz. Bunun aksine, doğal iletişim organizasyon içinde bazen de yalan, dedikodu vs.gibi sakıncalı sonuçlar doğuracak roller de oynayabileceğini öngörebiliriz.

## 2.BÖLÜM

### DUYGUSAL EMEK TÜKENMİŞLİK VE MOTİVASYON

#### Duygusal Emek Kavramı

Emek, en temel düzeyde insanın doğada yaşamını sürdürürken gerekli ihtiyaçlarını karşılama süreci olarak kabul edilmektedir. Günümüze kadar gelen süreçte ise üretim ilişkilerinin, karşılıklı bilgi alışverişi içerisinde olan alıcı ve göndericinin boyutunda bir değişiklik olmadığı görüşünden yola çıkılarak, emek sürecinin döngüsünün temelinde de belirli tanımlanacak bir değişiklik olmadığı söylenerek, emeğin bir sonuca ulaşmada ortaya konulan çabaların tümü ifadesine ulaşabiliriz.

Zaman içinde emek süreç döngüsünün temelinde bir değişiklik olmadığı kabul edilmesine rağmen emeğin, fiziksel ve beşeri olarak sunulması emeğin somuttan soyuta; fiziksel ve zihinsel olarak birbirleri ile bağlantılı bir akış halinde olarak öngörülmektedir. Her ne kadar somut olarak insan emeği fiziksel olarak düşünülse dahi zihin yolu ile sunulan beşeri emeğinde önemi en az fiziksel emek kadar önemli olduğunu söyleyebiliriz. Bu doğrultuda insanın beşer emeği olarak nitelendirilen duygusal emek faktörünü dikkate almak önemli olarak nitelendirilmektedir.

Duygusal emek kavramını tanımlarken araştırmacılar farklı yaklaşımlar benimsemektedir. Hochschild ve onun yaklaşımını izleyen araştırmacılar, duygusal emek aktivitesi içeren işlere vurgu yapmaktadır. Bir başka grup ise, "diğerlerini anlamak, içinde buldukları durumlarla ilgili empati yapmak,

onların duygularını kendi duygularımışcasına hissetmek için harcanan çaba” biçiminde alternatif bir tanım öne sürmektedir (Steinberg, Figart, 1986: 91). Yapılan bu tanımlama ışığında bir örnek verilecek olursa, bir banka müşterisinin kredi kartı çalındığında, çağrı merkezi çalışanını aradığında, telefonu açan müşteri temsilcisinin, kartı çalınan müşteriye anlayarak, empati yaparak hareket edebilmesi ve isteklerine yanıt verebilmesi duygusal emeğin karşılığıdır diyebiliriz.

Duysal emek sürecinde, duygusal gösterimler kurumun talebi olmakla birlikte, genellikle çalışanın sahip olması gereken “beceriler” olarak görülmektedir. Bu bakış açısında işveren sorumluluğu bireylere yani çalışanlara yüklenmiş olmaktadır. Duygusal emek sürecinin bir takım olumsuz etkiler yaratması durumunda ise, çalışanları, işin gerekliliklerini yerine getirebilecek beceriden yoksun kişiler olarak tanımlanmaktadır. Böylece dikkat, işveren veya piyasanın daha az yabancılaşmaya yol açan işler üretmedeki başarısızlığından, çalışanlara kaymaktadır (Kaya, Serçeoğlu, 2013: 4-13).

Yapılan öngörülerden yola çıkarak, yukarıda paragrafta verilen örnek üzerinden devam edilirse, işveren işçiyi alırken işin niteliğine ve koşullarına göre personel seçmelidir kıstasını tekrar dikkate almanın doğru olduğu sonucuna varabiliriz. Ancak, bu demek değildir ki o personel şuan için uygun olan adaydır ileri ki safhada da uygunluğunu koruyacaktır. Banka müşterisinden yola çıkarak, onu anlamayan, empati yapmaktan yoksun bir müşteri temsilcisi duygusal emek sürecinin olumsuzluğuna işaret edebilir ve temsilciden beklenen işin karşılığını göremeyen bir yönetici için örgütsel hedef içinde sapmalara neden olabilir. Örgüt içinde ki iletişimin herhangi bir birey aracılığı ile kopması, bir şeylerin yanlış gittiğinin en büyük göstergesi olarak ortaya çıkabilir. Buradan anlaşılması gereken, illa iş doğru değil demek değil, işe uygun olarak seçilmesi gerek personelin seçiminde ki yoksunluk olarak kabul edilmesi gerektiğinin de düşünülmesi gerekliliğidir. Örgütsel iletişim içinde bir yöneticinin duygusal emeğin karşılığını bekleyebilmesi için motivasyonu sağlayan uygun zeminleri oluşturmuş olması gerekeceği düşüncesi de günümüzde kabul edilmektedir. Çalışanın motivasyonun da küçük bir kırılma duygusal emeği gösterememenin yanı



sıra ondan daha tehlikeli olarak sonuçlanan tükenmişlik sendromu ile karşı karşıya kalabileceği, çalışmanın ileri ki safhasında ele alınarak açıklanmaya çalışılacaktır.

Çalışanlar üzerinde yüksek düzeyde stres oluşturan bu durum, depresyon, kaygı gibi psikolojik problemlerin oluşması ile birlikte karamsarlık ve uykusuzluk gibi belirgin stres semptomlarının belirmesine de sebep olmaktadır. Diğer yandan, zaman içinde süregelen uyku bozuklukları, sindirim sistemi hastalıkları, ilaç ve alkol alışkanlıklarına başlanması gibi fizyolojik hastalıkları da beraberinde getirmektedir. Çalışma ortamının stresli atmosferinden uzak durmaya çalışan kişide işine geç gitme veya gitmeme, rahatsızlık izinleri alma, işyerinden uzak tutacak her fırsatı değerlendirme gibi davranışlar geliştirmektedir. Çalışanlar üzerinde duygusal uyumsuzluğun neden olduğu stres, iş dolayısıyla yaşanan tatminkârlık hissini de azaltmaktadır (Delen, 2017: 104-105).

Yukarıda yapılan açıklamaların ışığında, duygusal emeğin karşılığını verememenin etkisi olarak, ortaya çıkan ve en çok karşılaşılan etkilerden biri de tükenmişlik sendromu olarak kabul edilmektedir. Tükenmişlik sendromunu ayrıntılı olarak ikinci bölümün ikinci kısmında ele alınacaktır. Değinilen, duygusal emeğe yönelik yapılan tanımlamadan anlaşılıyor ki, acıma duygusu olmayan birinden acımasını beklemek, sevme duygusu olmayan birinden sevmesini istemek, insanları anlamaktan yoksun olan birinden ise anlaması beklemenin yanlış olduğu sonucuna varabiliriz.

Telefonda konuşmayı çok sevmeyen bir müşteri temsilcisi için, işi gereği günde birçok kişi ile görevi gerektirdiği için konuşmak zorunda kalması, hayvanı sevmeyen bir veterinerin, zaruri sebeplerle veteriner olmuş olması, kanun tanımayan bir polisin; işi gereği kanunlara uyması. Örnek verilen her görev incelendiğinde, normalde olması gereken, onlardan beklen duygusal emeği karşılamalardır diyebiliriz. Ancak, Görevleri ve olması gerekenin bu şekilde olarak görüldüğü için bu sonuca varabiliyoruz, peki ya kendileri için? Kişi henüz kendi mesleğinin gerektirdiği koşulları kendi iç benliğinde tanımlayamamışken, ona ayak uydurması beklemek iken, başkalarına nasıl

gösterebilir, olmadığı biri gibi olabilmeyi? Olması gerekenin aslında onun için olmaması gerekmediğini? Öngörülerek söylenebilir ki, bu duygusal patlamalar bir süre sonra tükenmişlik sendromu ile karşı karşıya kalarak, kendine, dahası başkalarına da zararlı hale gelebilecek düzeylerde kendini gösterebilir.

## Duyguların Yönetimi

Duygusal emek süreci aslında, gerek çalışanların kendilerinden beklenen duyguları sergilemek için gösterdikleri çaba, gerekse kurumun çalışanlarının duygularını, belirledikleri gösterim kuralları çerçevesinde, yönetme ve kontrol etme eğilimleri açısından büyük ölçüde bir duygu yönetimi süreci olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, emek sürecini doğru değerlendirmek ve tüm boyutlarıyla ortaya koyabilmek için, hem bireysel hem de kurumsal duygu yönetimi yaklaşımlarını incelemek gerekmesi sonuca varılabilir.

### a. Bireysel Duygu Yönetimi

Duygusal emek, işin veya mesleğin gerekliliklerinden, işverenin veya yönetimin taleplerinden kaynaklı olarak çalışanların duygularını emek sürecine dahil ettikleri ve yönettikleri bir süreçtir(Delen, 2017: 80). Duygusal emek sürecinde çalışanlar, belirli duyguların uyarılması, bastırılması veya şekillendirilmesi yönünde bir çaba sarf etmektedirler (Ashforth, 1999:93). Bu durum insanın bir parçası olan duygularından bağımsız hareket etmesi gerekliliğini de doğurur. Daha öncesinde de verdiğim bir örneği burada da nitelendirmek gerekli olacağını düşündüğüm için tekrarlayacağım. Borç tahsildarları üzerinde yapılan bir araştırmada, katılımcılardan biri, bir yöneticilerinin kendilerinden sürekli, borçlunun ne kadar üzgün olduğunu ve finansal problemleri yaşamasının nedenlerinin ne kadar yürek burkucu olduğunun bir önemi olmadığını, sadece para tahsil etme görevlerine odaklanmaları gerektiği yönünde telkinlerde bulunduğunu belirtmiştir(Sutton, 1991: 261).

Bahsedilen örnekten anlaşılacağı üzere, bireysel duygu yönetimi konusunda çalışandan beklenen, hem kendi benliğinden ve gerçek hislerinden kopması ve işin gerektirdiği nitelik doğrultusunda odaklanarak ondan asıl bekleneni gerçekleştirmesi gerektiğine ulaşabiliriz.

#### b. Kurumsal Duygu Yönetimi

Kurumsal duygu yönetimiyle anlatılmak istenen, genel anlamda kurumlarda izlenen duygu yönetimi politikaları değil, kurumların belirlemiş oldukları duygusal gösterim kurallarını çalışanlara nasıl ilettikleri ve bu kuralların takibini nasıl yaptıklarıdır(Delen, 2017: 88).

Özellikle İnteraktif hizmet işlerinde, işverenler çalışanların duygularını yönetme konusunda daha fazla çaba sarf etmektedir. Bunun nedeni, çalışanlar ile müşteriler arasında ki etkileşimlerin standartlaştırılması, bir diğer ifade ile üretim işletmelerinde ürün standardizasyonunda olduğu gibi, verilen hizmetin standardizasyonunun sağlanmasıdır(Leidner,1999: 87).

Kurumsal duygu yönetimi ile ilgili verilen açıklamalardan; kurumsal duygu yönetiminin işe alım süreci ile başladığı sonucuna ulaşabiliriz. Doğru işe doğru personel seçiminin sağlanması burada ki en önemli etken olarak görünmektedir. Çünkü kurumun işinin gerektirdiği niteliğe uymayan personel seçimi, kurumun gerektirdiği standartlara uymayan bir personeli seçmesine neden olabilir.

### **Hissedilen Duygular İle Sergilenen Duygular Arasında ki İlişki**

Çalışan kişilerin gerçekte hissettiği duygular ile onlardan beklenen duygular arasındaki ilişki, duygusal emeğin önemli bir ayrımını ortaya koymaktadır. Tek başına ele alındığında son derece karmaşık bir yapı gösteren insanların ve duygularının kurumsal seviyede araştırılması daha fazla değerlendirme belirteçlerin eklenmesini gerektirdiğinden daha karmaşık bir yapının sergilenmesi ortaya çıkabilmektedir. Diğer yandan, bu olgular bağını basit bir yoldan incelenmesi gerektiği düşünüldüğünde; hissedilen ile sergilenen

duygular arasındaki bir uyum veya sapmalar görülmektedir. Hissedilen ile sergilenen duygular içselleştirilmiş veya dışsallaştırılmış gösterim biçimleri şu ya da bu şekilde simetri gösterebilmektedir. Bu duygu biçimleri duygusal uyuma, uyumsuzluğa veya sapmaya sebep olabilmektedir.

Bu alt kavramlardan duygusal uyumsuzluk kavramını tanımlarsak; bazı mesleği icra edenlerde bilhassa borç tahsilatı işini yapan bireyler arasında sıkça karşılaşılmaktadır. Bu çalışan, borçlulara karşı empati ve acıma hissetmelerine karşın, kurumlar tarafından bu insanların sert ve toleranssız olmaları beklenmektedir(Morris,Feldman,1996:986-1010). Bu açıklamadan anlaşılacağı üzere, duygusal uyumsuzlukta duygusal bir emek süreci olarak kabul edilmektedir. Burada beklenen ise empati yaparak karşı tarafı anlamak değil, empati yapmaktan daha çok, kişiden ve işinin gerektirdiğini görevin karşılığını vererek, görevin niteliğine uygun hareket etmesini beklemektir diyebiliriz. Duygusal uyumsuzluğun tam karşıtı duygusal sapmadır. Gösterim kuralları ile ifade edilen duyguların ihtilaf halinde olması durumu olarak belirlemektedir. İfade edilen içsel duygular gösterim kuralları ile uyum göstermeyebilmektedir ve bu sebepten dolayı yönetim tarafından veya müşteri ilişkileri içinde tepki görebilmektedir. İçselleştirme bu noktada, ifade edilen duygular ile hissedilen duygular arası uyumsuzluğun azaltılmasına katkı sağlamaktadır. Bu durumdaki kişiler tükenmişlik sendromunun en fazla görüldüğü kişiler olmaktadır. Bu kişiler, içsel duygularını sürekli kontrol etmeye çalışırlar, fakat burada başarılı olamazlar (Rafaeli,1987: 97).

## **Tükenmişlik**

### **Tükenmişlik Kavramı**

Tükenmişlik, günümüzde insanların özellikle yüz yüze çalıştıkları mesleklerde yaygın olarak bulunan bir sendrom olarak kabul edilmektedir. Çünkü insanlar duygusal olarak kendilerini yorgun hissettiklerinde, işlerinden dolayı karşılaştıkları insanlara duyarsızlaşabilir ve kişisel başarı duygularında azalma yaşanabilir ve duygusal olarak ifade edilebilen bu durumda meydana gelen bir değişim sendromu olarak başlangıçta rahatsız etmeyecek gibi

gözükse ya da kontrol edilebileceği düşünülse de ilerleyen süreçte rahatsız edecek boyutlara ulaşabileceği öngörülmektedir.

Tükenmişlik kavramı ilk kez 1974 senesinde Alman Psikolog Freudenberger tarafından, "İş hayatında yaşanan yıpranma, başarısızlık, enerji ve istek azalması ve karşılanamayan taleplerin oluşturduğu yüke bağlı olarak bireyin içsel kaynaklarında tükenme yaşaması hali" olarak tanımlanmıştır. Freudenberger'in bu tanımlamasından sonra, 1976 yılında sosyal psikolog olan Cristina Maslach işçilerin çalışırken yaşadıkları duygusal problemlerle başa çıkmaları için sunulan yardım olanaklarını araştırır. Tükenmişlik sendromunu psikoloji literatürüne kazandırmış olan sosyal psikolog Maslach şu şekilde tanımlar: " Tükenmişlik, sendromu kronik kişilerarası stresörlere karşı gelişen bir psikolojik sendromdur. Bu sendrom üç alt boyuttan oluşur. Birinci alt boyut, duygusal ve fiziksel bitkinlik; ikinci alt boyut; kişisel başarının azalması; üçüncü ve son alt boyut ise duyarsızlaşmadır"(Göktepe,2016: 29).Modern dünyanın önde gelen sorunlarından birisi olarak ortaya çıkan tükenmişlik sendromu (burnout), ilk kez 1970'li yıllarda ABD'de, müşteri hizmetleri departmanında çalışanların içinde oldukları mesleki çöküntüyü açıklamak için kullanılmıştır. Greene'nin 1961'de yayınlanan "A Out Case" ("Bir Tükenmişlik Olayı") isimli, psikolojik bir çöküntü içinde olan bir mimarın işini bırakıp Afrika'ya kaçışını anlattığı kitabında bulunan popüler kullanım;büyük ölçüde içinde olunan bıkmışlık ve insanda bulunan idealizmin yok olması olarak tanımlanmıştır. Tükenmişlik durumunun araştırmacılar için bir çalışma alanı olmasından önce toplumsal eleştirmenler ile yöneticiler tarafından sosyal bir sorun olarak öneminin kavranması önemli bir noktadır. (Maslach, Schaufeli, Leiter;2001:398).

Klinik olarak, "çalışma hayatı için bir tehdit" olarak ilk olarak Freudenberger (1974, 1975) tarafından tanımlanmıştır (Suran, Sheridan,1985:741). Tükenmişlik kelimesi sözlükte; Güç, enerji veya varlıkların aşırı taleplere yetişememesi, yorgunluk, başarısızlık şeklinde anlamlara gelmektedir (Glance,1986; Aktaran; Baysal,1995:2). Tükenmişlik kimi zaman fiziksel hastalıklarla eşleştirilen, sabit duran, çalışmaya dair kronik stres hallerine

eklenen ve gittikçe artan fiziksel ve psikolojik sağlamlılığın azalmasına işaret edilen bir kavramdır.(Baysal,1995: 2).

Yukarıda değinilen tükenmişlik tanımlamalarından yola çıktığımızda, üzerine düşünülmesi gereken durum, yaptığı işten verim alamayan duygusal ya da maddi yönde kazanç sağlayamayan birey işe hassasiyetini veremeyecek ve o işi yapması gerektiği için yapmak durumunda kalabilecektir. Kendisini işe veremeyen bir çalışandan ise, işi yapılması gerektiği gibi beklemek olabileceği görüşünün yanı sıra kişinin değinildiği şekilde tükenmişliğin ilk evresinde ise, işi olması gerektiği gibi yapacak olsa dahi, ileri ki tükenmişlik safhalarında işi olması gerektiği gibi yapılmış olmasını beklemek imkansız bir hal alabileceği sonucuna ulaşılabilir.

Tükenmişlik, insanın itibarında, değerinde ve ruhsal boyutta bir kaybı temsil etmektedir. Ağır ağır ve durmaksızın insanı uçurumun kenarına sürükleyen bir rahatsızlıktır(Maslach, Leiter;1997:17).Storlie (1979) açısından genel olarak bu karşı çıkılmamakta ve hatta uyum gösterildiği zamanlar olabilmektedir. Yaratıcılık kaybolmakta ve daha iyisini arayışına girilmemektedir. Bir açıdan, enerjinin enerjisizliğe boyun eğmesidir (Çam,1992:155). Değinilen bu tanımlamadan hareketle, tükenmişlik kesin olarak güçsüzlük demek değildir görüşüne varabilir, gücün güçsüzlük tarafından esir alınmasıdır şeklinde düşündüğümüzde, gücün aslında kendisini bir şekilde açığa vurduğunda tükenmişlikte, yerini ise kendini işe adamaya ve duygusal emeğin karşılığına bırakacaktır görüşüne ulaşabiliriz. Burada önemli olan güçsüzlüğü kıracak olan o gücün ne olmasına karar verilmesi gerekmesidir. Çünkü çalışana doğru zamanda ve doğru yerde verilmeyen ya da geç kalınan motivasyon, tükenmişliğin o sert süzgecinden geçemeyecektir diyebiliriz.

Edelwich tarafından tükenmişlik“Genel olarak başka insanlara hizmetleri içeren meslekleri icra eden kişilerde çalışma koşullarının neticesi olarak; kişisel amaçlarda, ideallerde ve enerjide devamlı ve artan bir yok olma” olarak tanımlanmıştır. Bu tanımda yer çalışma koşulları ifadesi kapsamında; iş ve müşteri yoğunluğu, düşük kazanç, yetersiz eğitim, memnuniyet

duymayan müşteriler, resmi veya politik baskı veya sınırlandırmalar, bulunan konumun kişisel vizyona uymaması gibi faktörler yer alabilmektedir. Diğer bir ifadeyle, kişisel vizyon ve çalışma koşullarının iyiye gitmemesi arasındaki ilişki tükenmişliği ortaya çıkarmaktadır(Suran, Sheridan,1985:742). Tükenmişlik ile yapılan bu değerlendirme sonucunda, bireyin tükenmişlik sendromu ile karşı karşıya kalmasını engellemek için, kişiden işi yapmasını sağlayan fedakarlık duygusu ile kişinin hedefleri birbirini tutmalıdır diyebiliriz. Çünkü, eğer kişinin hedefi ve fedakarlık birbirini tutmuyorsa burada örgüt içi iletişimden bahsedilemeyeceğidir sonucuna varabiliriz. Bir örgütün aynı amaç duygusu dahilinde hareket ettiğini düşünülduğünde, hedeflerin bağdaşmadığı bir iletişim modeli, kimse için bağlayıcı olmayacaktır görüşüne varabiliriz.

Tükenmişlik, Maher'in çalışmasında "Psikosomatik rahatsızlığı, uykusuzluğu, müşterilere ve işe karşı olumsuz tavrı, kötümserliği, işe gitmemeyi, ilaç ve alkol kullanımına başlanmasını, ilgisiz tutumu ve depresyonu kapsayan geniş çaplı bir sendromdur şeklinde tanımlanmıştır ve çalışma gücünün fazladan kullanılması neticesinde önemli ölçüde enerji kaybının ortaya çıkması olarak görülmektedir.(Kırlangıç,1995:24). Spanial ve Caputo(1979) tarafından bu hususta, "Stresle başa çıkma hususunda gösterilen yetersizlik" şeklinde bir tükenmişlik tanımı gelmiştir (Dworkin, 1986:25).

Diğer bir tanımlamaya göre tükenmişlik; anlamsızlık, güçsüzlük, izolasyon/ uzaklaşma ve ilkesizlik boyutlarını içeren bir kavramdır(Dworkin,1986:36). İş hayatında pek çok unsurdan dolayı yaşanan ve birtakım olumsuz ve istenmeyen hallerin sebebi olan bir netice olarak tükenmişliğe işaret edilmektedir.

Tükenmişlik hakkında, strese benzerlik gösterir bir şekilde uyarıcı, reaksiyon ya da karşılıklı bir etkileşim süreci olduğu konularında tartışmalar devam etmektedir. Bu konuda yapılan tanımlamalar her ne kadar değişik noktalara odaklanmış ve ortak bir tanımda uzlaşılmamış olmakla birlikte(Maslach, Schaufeli, Leiter,2001: 402) pek çok araştırmacı tarafından tükenmişliğin, beklentiler, motivasyonlar, tavır ve duyguları kapsayan ve kişisel bir seviyede kendini gösteren, psikolojik olarak içsel bir tecrübe olduğu hususunda görüş

birliği göstermektedirler(Hock,1988:168).Ancak, günümüzde özellikle takım çalışmasına dayalı işlerde, tükenmişliğin grup düzeyinde de görülebileceğine yönelik bulgulara ulaşmış çalışmalar da bulunmaktadır (Garman, Corrigan,Morris,2002: 235).

Çalışma koşullarına bağlı tükenmişliğe yol açan sebepler şöyle sıralanabilir.

- İş tanımının belirsizliği ve iş yükünün fazlalığı,
- Verilen hizmetin mali karşılığının yetersiz olması,
- Eğitimi uygun olmayan kişilerin denetleme ve yönetimde rol alması,
- Yönetimin çalışmalara geri bildirimde bulunmaması,
- Görev tanımı ve görev yetkisi arasında uyumsuzluk,
- Bürokratik yazı işlemlerinin uzun sürmesi,
- İhtiyaçları diğerlerine göre fazla olan kişilerin iş ortamını sabote etmesi,
- Mesai saatlerinin uzun olması ve vardiyaya bağlı uykusuzluk,
- İş arkadaşları arasında haksız rekabet, eşitsizlik ve paylaşım olmaması,
- Hizmet alan kişilerin olumsuz davranışları, memnuniyetsizlik,
- Gürültülü bir ortamda çalışmak,
- Yetersiz malzeme ve kaynak temini,
- Özel tatil günlerinde mesai yapmak,
- Riskli bir işte çalışmak ve iş güvenlik önlemlerinin yoksunluğu,



- Hizmet içi eğitimler ve kariyer geliştirme imkanının olmaması,
- Karar verme üstünlüğünün sadece üst mercilerde bulunması, işçilerin karar verememesi,
- Takdir ve ödül yoksunluğu (Göktepe, 2016: 31).

Tükenmişliğin disiplinel kavramsallaştırılması noktasında uğraş veren Pearlman ve Hartman'ın çalışmalarında 1982 yılına kadar tükenmişlik üzerine yapılan tanımlardan hareketle çoklu kavramsallaştırmalara göre şu tanımlara ulaşılmıştır:

- a. Duygusal olarak çöküntü hissi, yorgunluk ve başarısızlık,
- b. Yaratıcılığı yitirme,
- c. İşe bağlılığı yitirme,
- d. Müşterilere, çalışma arkadaşlarına, işe ve kuruma karşı yabancılaşma,
- e. Kronik strese verilen tepki,
- f. Genel olarak rahatsızlık verici duygusal ve fiziki semptomlara ilişkin olarak, kişinin kendisine ve müşterilerine karşılık uygunsuz davranışlar ve tavırlarda bulunulması (Cordes ve Dougherty, 1993: 623).

#### a. Stres

Latince bir kelime olan "Estrictia" ve eski Fransızca'dan "Estrece" sözcüğünden gelen "stres", İngilizce'de kullanılan bir sözcüktür. 17.yy'da kötülük, felaket, dert, üzüntü gibi anlamları ifade etmek için kullanılmış; 18-19.yy'larda sözcüğün ifade ettiği anlamlar değişim göstermiş ve insanlara ve nesnelere yönelik "zorlama, uygulanan güç, baskı" gibi anlamları ifade etmiştir. 19.yy'ın ikinci yarısı ve 20.yy'ın ilk dönemlerinde "stres" ve "strain" bilimsel olarak bir içeriği olmasa da, sezgisel olarak, bedensel ve ruhsal

hastalıkların nedeni olarak düşünölmüştür(Baltaş veBaltaş 2002: 304-305; Altuntaş, 2003:1).

Stres, ilk defa 19.yy'dabugün kullanıldığı anlamı ile Fransız bir fizyolog olan Claude Bernard'ın çalışmasında yer bulmuştur. Bernard tarafından dış ortam değışkenlerinin etkileri bir gerçek olduğunun farkında olunmasına rağmen, canlıların iç dünyasındaki bütönlüğü sürdürebilmenin zorunluluğuna işaret edilmiş ve bağımsız ve özgür bir hayatın esasında "iç dünyada kurulan bir dengede" yattığı ilkesi savunulmuştur. Sağlıklı bir hayatın yaşanabilmesi için, iç dünyada yer alan her unsurun kendi koşullarından uzaklaştırılmasına müsaade edilmemelidir (Baltaş ve Baltaş, 2002: 305).

Strese ilişkin kaleme alınmış diğeri bir tanıma göre "stres, kişinin arasında bulunduğu sosyal ve çalışma ortamlarının etkileri neticesinde vücutta bu koşullara uyum gösterilmesi için biyokimyasal salgılar ile bedensel ve mental olarak harekete geçilmesidir." (Eren, 2000:276).

#### b. Genel Uyum Belirtisi

Canlının tehlike altına düşmesi ve bu sebeple dengenin yeniden ayarlanması, canlılığı koruma amacıyla "alarm" verilmesine neden olmaktadır. Kaybedilen denge durumunun yeniden edinilmesi için yeni koşullara adapte olunması gerekmektedir(Baltaş,2002: 26).

Reaksiyon olarak stres, "genel adaptasyon semptomu" olarak da adlandırılır ve stresi zamana bağılı olarak incelemeyi hedefleyen bir anlayıştır(Baltaş ve Baltaş, 2002: 26: Güler, Başpınar, Gürbüz: 2001:4).

#### c. İş Doyumu ve İş Doyumsuzluğu

Bireyin mesleğine ilişkin değerlerin karşılık bulduğunu görmesi ve bu değerlerin kişisel ihtiyaçlar ile uyum göstermesidir (Telman ve Ünsal, 2004: 12). Locke iş duyumunubireyin mesleği ve mesleki tecrübesine dair değerlendirmenin bir neticesinde, çalışanın haz duyması veya duygusal bir

olumluluk içinde olması şeklinde tanımlamaktadır (Silah, 2001: 103: Telmanve Ünsal, 2004: 13).

İşten duyulan tatminlik ve tükenmişlik kavramları arasındaki farka bakıldığında, bu iki kavram arasında beliren negatif ilişki göze çarpmakta olduğu gibi (Hock,1988:184), “tükenmişliğin, işten tatmin olmama sebebi olması” ve “duyulan tatminin azalması tükenmişliğin bir belirtisi” gibi değerlendirmelere olanak vermektedir(Kümbül, Kapız, Pazarlıoğlu: 2001:175). Bazı araştırmacılar tükenmişliğin bir neticesi olarak mesleki doyumda görülen azalmayı inceleme konusu yapmaktadır(Low,Cravens, Grant, Moncrief: 2001: 592-602). Diğer yandan, mesleki tatminin veya tatminsizliğin tükenmişlik ile ilişkili bir faktör olduğu ancak tükenmişlik ile özdeşleştirilemeyeceği belirtilmiştir.Bu kavramlar ‘içsel, psikolojik süreçlere’ işaret etmekte olsalar da tükenmişlikte görülen motivasyonsuzluk, hissisleşme, enerji kaybı gibi belirtilerden ötürü doyumsuzluktan ayrılmaktadır(Maher, 1883; Maslach,1982; Aktaran: Firt, Britton: 1989:55).

### **Tükenmişliğin Kapsamı**

Tükenmişlik usulca ve yavaş bir şekilde gelişmeye başlayan ve bir anda beliren kronik bir durum olarak ele alınmaktadır. Kişinin, günlük hayatı içinde bir anda gelişen bir olay içinde olunan tükenmişliğin açığa çıkmasına yol açabilmektedir. Tükenmişlik haline gelinmeden geçilen süreçler içinde, mesleki veya sınav stresi, aileden gelen üzücü haberler ya da ardı ardına gelen stres unsuru haller gibi sosyal durumlara denk gelinebilmektedir. Son derece düşük bir ihtimal de olsa tükenmişlik bir olayın yaşanması gerekmeksizin de ortaya çıkabilmektedir. Tükenmişlik içinde olan kişiler, genel olarak zayıf taraflarını açık etmeyen, yetenekli bireyler oldukları için bu durumun başlangıç aşamalarında iç dünyalarında gelişenlerin farkında olmamaktadırlar(Freudenberger, Richelson, 1981: 13-14). Bu nedenle de tükenmişliğin ilk seviyelerinde rol alan kişi, kendi kendini tedavi ettiğini düşünerek, telkin ederek çoğu kez sessiz kalmayı başarabildiğini düşünmektedir. Tükenmişlik ile ilgili yapılan tüm bu açıklamalar sonucunda, kendi kendini tedavi ettiğini ve farklı davranışlarla duygusunu bastıran kişi

ileri ki aşamalarda karşısına çıkacak tehlikenin farkında olamadığı söyleyebiliriz. Bu tehlikelerden kasıt, kişinin işi gerektiği gibi yapmamasından kaynaklı ortaya çıkacak telafi edilemeyecek nedenlerin yanı sıra, kişinin kendi özel yaşamında da etkin bir rol haline gelebileceğidir. Daha sonrasında çıkılmaz bir boyuta giren kişi için tükenmişlik, nitekim yaşam sitali haline gelerek etrafında ki birçok kişiyi de bu boyut altında var olduğunu düşünerek sessizleşecek ve kendisinin yanı sıra etrafından ve hangi iş için varsan o iş için yaşa boyutundan kendisini tamamı ile soyutlayabileceği sonucuna ulaşabiliriz.

Bugünün zamanla daha da karmaşık bir hal alan çalışma hayatında tükenmişliğin başta zayıf semptomlar göstererek başladığı düşünülmektedir. Potter çalışmasında(1995;1); bu uyarıcı semptomları ilaç ve alkol kullanımında artış, duygu patlamaları, düşük performans,yalnız kalma isteği, yabancılaşma, engellenmişlik hissi şeklinde sıralamaktadır. Genel olarak tükenmişlik fiziksel, duygusal ve davranışsal olarak sınıflandırılan belirtilerden oluşmaktadır(Baysal, 1995:2). Bu sınıflandırmada unsurlar bireyin ve tükenmişliğin düzeyine etki etmektedir.

#### a. Fiziksel Belirtiler

İnsan vücudunda fizyolojik olarak bir sağlıklılık durumu söz konusu olduğunda, önemli seviyede enerji üretimi söz konusu olmaktadır. İşlerini severek yapan insanların, kimi zamanlarda, bütün bir gün veya gece yarısına kadar çalışabildikleri görülmektedir; az uyku almaları sonraki mesaiye tüm enerjileriyle başlamalarına engel olmamaktadır. Tükenmiş bireylerin çoğu iş hayatına bu şekilde başladığı belirtilmiştir(Freudenberger, Richelson; 1981:43).

Yukarıda bahsedilen tanımlamadan anlaşılacağı üzere, bir zamanlar enerjilerini sonuna kadar kullanan bu söz konusu insanlar, zaman çerçevesinde tüm bu enerjilerini ilgili şartlar içerisinde aynı tutamayabilir ve sahip oldukları bu enerji tükendiğinde, ciddi fiziksel rahatsızlara neden olabilir.

Fiziksel belirtiler başlıca koroner kalp rahatsızlıkları risklerinde artış, zamanında geçmeyen soğuk algınlıkları, baş ağrıları, ülser, sindirim sistemi sorunları, uyku bozuklukları, kronik yorgunluk, aşırı zayıflama veya obezite, diyabet, kas gerilmeleri, yüksek tansiyon, yüksek kolesterol ve uyuşukluk olarak sayılabilmektedir.(MaslachiLeiter:1997: 19).

#### b. Psikolojik Ruhsal Belirtiler

Tükenmişliğin psikolojik semptomları diğer semptomlara nazaran daha az gözlenebilir olsa da dikkat verildiği zaman kişinin kendisi veya sosyal çevresi tarafından rahatlıkla fark edilebilmektedir(Maslach, Leiter, 1997: 19).

Bireyler, kendilerine saygı duyulmadığı, itibar gösterilmediği ve yapılan işe değer verilmediğini gördüklerinde özgüven, özsaygı ve yeterlilik duyuları sarsılacaktır. Başka bir ifadeyle meslekleri açısından aşağılanmış hisseden kişiler, sosyal çevrelerine yönelik düşmanlık ve nefret besleyebilmektedir. Çalıştıkları ortamda yabancı hisseden bireyler, sabotaj ve hırsızlık gibi reaksiyon gösterebilmektedir.(Dalkılıç, 2014: 33).

Kaygı ve depresyon gibi psikolojik olarak tehlikeli durumlara neden olabilmektedir. (Dalkılıç, 2014: 34).

#### c. Davranışsal Belirtiler

Tükenmişlik sendromunda bulunan kişiler, iletişimsel problemler, konsantrasyon güçlüğü, unutkanlık, hareketsizlik, başka insanlara karşı aşırı güvenme veya aşırı güvensizlik, çalışmaya yönelmede direnç, işe gitmek istememe, işe geç gitme veya gitmeme, işi yavaşlatma ya da bitirmeme, hizmet sunulan kişilere tek tip davranma, müşterileri küçümseme veya alay etme, meslektaşları ile iş konusunda tartışmaktan kaçınma, motive olmakta yaşanan güçlük, ilaç, alkol ve tütün vb. almaya gösterilen eğilim, hızlı öfkelenme, sinir bozulmaları, göz yaşlarına hakim olamama, aşırı alınganlık, yalnız kalma isteği, yemek yeme alışkanlığının bozulması, evlilik çatışmaları ve boşanma, aile çatışmaları, aile ve arkadaşlardan uzaklaşma ve içe

kapanıklık davranışsal belirtiler sergilemektedir. (Freudenberger, 1981: 62-66; Maslach, Leiter, 1997: 19).

Bunlara ek olarak, bu konuyu inceleyen araştırmacılar yetersiz ücret, mesai süresi, özerkliğin olmaması, yöneticilerle kurulan ilişkiler, örgütün plan ve politikaları, teknolojik değişimler, işin niteliği, iş ortamındaki iletişim, aidiyet duygusu, kontrol eksikliği veya fazlalığı, iş yerinin fiziki koşulları, kararlara katılamama, işyerinde cinsel taciz, yükselme fırsatlarının oluşturulmaması, ödüllendirilmeme, görev çatışması ve belirsizliği, sosyal destekler gibi örgütsel faktörler; bireysel ihtiyaçlar, kişilik yapısı, duyguların kontrol edilmesi, kontrol odaklı olma, empati yeteneği, işkolik olma, beklentiler gibi kişisel faktörler; medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, cinsiyet gibi demografik faktörleri tükenmişliğe neden olan durumlar içinde sıralamaktadır (Dalkılıç, 2014: 76).

## **Örgütsel İletişim Sürecinde Motivasyon**

### **Motivasyon Kavramı**

Kurumsal iletişimin pozitif yönlü gerçekleşmesinin sağlanmasında önemli bir rol oynayan motivasyon, insanların belirli bir hedefin yerine getirilmesi amacıyla kendi istekleri doğrultusunda hareket etmeleridir. Bireylerin, onlardan istenen ve beklenen davranışları sergilemelerine ve adım atmalarına olanak veren; ortamdan ve kendilerinden kaynaklanan değişik şiddetlerdeki güdü veya güdülerdir. Motivasyon, örgütün ve kişilerin gereksinimlerine yanıt verecek bir çalışma ortamı kurulması amacı ile kişilerin teşvik edilmesi ve onun etkilenmesi süreçleridir. Bu anlamda motivasyon, bir hareketin doğrultusu, sürekliliği ve şiddeti üzerine hızlı geliştirilen bir reaksiyondur.(Küçükahmet,2000: 11).

Motivasyon, bir etkinlik içinde bulunma istencidir ve gerçekleştirilen bu etkinlik gereksinimleri ve tatmin hissini karşıladığı sürece kişide yer almaktadır ve güdülerin etkisi ile fiilde bulunma ve yerine getirme sürecidir(Fidan,1997: 13).

Motivasyon, kişilerin içsel harekete geçirici etkiler ile bir amaca yönelme ve bilinçli eylemlerde bulunmasını sağlamaktadır. Motivasyon, kişilerin eylemlerine yön ve enerji vermekte, temel ve toplumsal gereksinimleri doğrultusunda harekete geçirmekte ve bu harekete sürengelik ve hız kazandırmakta ve bu hareketleri olumlu bir şekilde desteklemektedir. Çalışanların örgütten beklediklerine yanıt verilmesi, mesleki tatminin sağlanması kişilerin mesleklerini ve görevlerine bağlanmalarına, yöneticiler ile sağlıklı ilişkiler kurmalarına ve görevlerinde başarılı sonuçlar almak için özverili ve yüksek bir verimle çalışmalarına önemli bir katkı sunulmuş olacaktır(Sezgin ve Gümüş, 2002: 2).

Motivasyona yönelik,değınilen tüm bu açıklamalar ışığında motivasyonun, birazda insanı işe itme süreci kabul edilerek, çalışmaya yönlendirme, çalıştığı karşılığında verim aldığını kendisine gösterme, verim aldığını gördükçe kendisini işe, işi kendisine iten, o iş ile birlikte kendisini var ettirdiğini ve işi de onun var ettiğini gösteren bir güç olduğunu söyleyebiliriz. Aynı zamanda insanların tam olarak ne tarafından motive edildiğinin bilinmesi, o ortamdaki kişi ve nesnelerin davranışları, tavırları ve hareketlerinin de kavranmasını gerektirdiğı ve bunun insanları gözlem ve araştırma yapmaya ve ortamı bilmeye zorlayacağı neticesine ulaşılmaktadır. Birbirlerini iyi tanıyan kişiler aralarında, ortaya çıkan sorunları daha kolay bir şekilde çözebilmekte, meslektaşları ve yönetici kademelerle daha sağlıklı iletişim kurabilmektedir.

Çalışanların motivasyonu; çalışanların fiziki, psikolojik, sosyal ve kurumsal, yönetimsel ve fonksiyonel gereksinimlerini, kurumun amaç ve gereksinimleri uyarınca her kişiye özgü metotlar ve araçlar sağlanarak belli stratejiler aracılığı ile çalışanların hareketlerine bu amaçla şekil ve yön verilmesidir (Özgen, 2002: 338). Bu açıklamadan sonra söylenebilir ki, çalışana nitelikleri doğrultusunda doğru işi vermek, tüm bu süresin ikamesini sağlayabilecek, aksi takdirde ise kişi, tükenmişlik ile baş başa kalmaya itilebilecektir diyebiliriz.

## Örgütsel İletişim Süreci ve Motivasyon

Günümüz koşullarında hâkim görüş olarak örgütün esas hedefinin, örgütün operasyonları neticesinde üretimin gerçekleştirilmesi ve kar edilmesi olduğu görülmektedir. Büyük veya küçük boyutlu hizmet ya da ürün üretiminin gerçekleştirildiği örgütlerde yöneticilerin örgütsel amaçlar için çalışanları verimli ve etkin bir biçimde değerlendirmek zorundadır. Değerlendirmeyi doğru yapamayan yönetici, çalışanın moral ve motivasyonunu yüksek tutamadığı bir durumda başarılı olamayacağı kabul edilmektedir.

İletişim sürecinde ki göndericiler seçici olarak kendi ihtiyaçlarına, motivasyonlarına deneyimlerine, geçmişlerine ve diğer kişisel karakteristiklerine bağlı olarak görürler ve duyarlar. Ayrıca göndericiler iletişimlerinde kendi ilgilerini beklentilerini nasıl şifreliyorlarsa onları öyle tasarlamaktadır (Robbins,2002: 323).

Birçok mesajın, alıcının mesajı almak istememesi ve ona duyulan ilgisizlikten ötürü iletilemediği söylenebilmektedir. Alıcının ilgi ve motivasyon eksikliği birçok nedene bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Bu nedenler giderilmeden ve şartlar uygun hale getirilmeden mesajı iletmede ısrarcı olunmaması gerekir. Mesajın doğru zaman da aktarılması gerekmektedir. Örnek olarak, örgüt içinde yeni bir malın alınması için önerilerde bulunulması gereken en uygun zaman mali yılın başlangıcıdır. Bütçe hazırlıkları süreci içinde bu çeşit bir tavsiye için daha uygun olacaktır (Bakan, İsmail, Büyükbeşe Tuba, 2004: 6).

Örgütsel iletişim ve motivasyon başlığı altında yapılan bu açıklamalar ve çalışmanın iki ana konusunu oluşturan motivasyon ve örgütsel iletişimin birbirlerini etkilediği sonucuna varabiliriz. Çalışanını tanımayan bir yöneticinin onunla iletişim kurmaya çalışması ya da yöneticisini anlamayan ya da işin gerekliliklerini karşılamadan yoksun bir çalışanın, iletişim süreçleri içerisinde motivasyonu yakalayabilmesi zor olarak görülmektedir. İşin gerektirdiği çabayı sarfeden ve niteliğine uygun dahi olsa bir personelin çalışma süreci içinde ki motivasyonun belirleyenin sadece o iş tanımının olmadığı için



çevresinde yer alan tüm koşullarında çalışanın motivasyonunda etkili olduğu kabul edilmektedir.İşe alım sürecinden itibaren iletişim sürecinin sağlıklı bir şekilde başlaması bu nedenle önemlidir. Çalışanın motivasyonun iş başlangıcından, iş süreci boyunca devam etmesi önemli olduğu bilgisine ulaşabiliriz.

## **2.4 Duygusal Emek, Motivasyon ve Tükenmişlik**

Duygusal Emek, Motivasyon ve Tükenmişlik birbirleri ile aralarında sıkıca bir bağ bulunan tanımlamalar olduğu kabul edilmektedir. Bu kabul edilmeye kıyasla, bu çalışmada bu üç tanımın anlamlarını birbirleri ile ilişkileri ve birbirlerini hangi boyutta ve nasıl etkiledikleri üzerinde durulmaya çalışılmıştır.İnsan duyguları ile var olan bir canlı olarak kabul edilmektedir. Bu düşünceden yola çıkılarak, insan duygularından ayrıştırılamayacak bir canlı kabul edildiği için, onu çalışma hayatında duygulardan soyutlanmış bir hayat yaratmanın imkansız olabileceği sonucuna ulaşılabilir.

Duygusal emek süreci, karmaşık görünmekle birlikte, aslında basit bir süreç olarak da değerlendirilmektedir. Karmaşayı yaratan ise bu alanda çalışan araştırmacıların söz konusu olguyu farklı boyutlardan ele almaları ve bütüncül bir bakış açısı benimsememiş olmaları görüşünden kaynaklanmaktadır. Duygusal emek en basit biçimiyle; kurum tarafından bir takım gösterim kurallarının belirlenmesi, çalışanların bu kurallara yönelik yaklaşımları, kurumun yönetim ve düzenlemeleri ile sürecin etiklerinden oluştuğu söylenebilir (Delen,2017: 70).

Duygusal emeği sergilemesinde çalışanın motivasyonu ise, oldukça önemli olarak, çalışan motivasyonu yüksek tutulduğu takdirde, yöneticinin ondan beklediği işi en iyi şekilde gerçekleştirebileceği düşüncesi, günümüzde kabul edilen bir durum olarak nitelendirilmektedir.Motivasyonu yüksek olan çalışanların, motivasyondan aldıkları izlenimle, izledikleri yöntemler çalışmada verimliliği kıldığı sonucuna varabiliriz. İnsani değerler, karakter kavramı, insan hakları ve insanın önemli bir mevcudiyet olarak belirmesi, beklentilerde olan farklılaşmalar ve yaratıcılıktan daha çok yararlanma

hususundaki fikirler ve gelişmeler, çalışan bireylerin karar alma süreçlerine ve yönetime dahil edilmesini ve bu tür uygulamalar ile çalışan bireylerin motivasyonlarına önemli ve olumlu bir etki bulunmaktadır (Özgen, 2002: 40).

Çalışanın duygusal emek karşılığını vermesi ve bu karşılığı yöneticinin beklemesi ve etkinliğinin sürdürülebilir olması için, çalışanın motivasyonunun sağlanmasına neden olan şartlar gözden geçirilerek, var olan şartlar geliştirilebilir ve ya yeni şartlar oluşturulabilir. Bu şartların değerlendirilmesi sağlanırken, çalışanları motive eden motivasyon araçlarının kişiden kişiye değişiklik gösterebileceği ve kişilerin farklı ihtiyaç sevipleri bulunduğu kabul edildiğinden, ihtiyaç seviyelerine cevap verilecek olan sosyal, kültürel ve psikolojik yapılarının dikkate alınması gerektiğinin önemli olduğunun üzerinde durulması gerektiği sonucuna ulaşabiliriz.

Duygusal emek karşılığı beklenen çalışandan, çalışanın bunu sadece motivasyonu ile gerçekleştireceği düşünülmemelidir. Motivasyon çalışana verilen bir ödüllendirme sistemi olarak görüldüğü için onu örgütsel iletişimin sürekliliğinde ve işin gerekliliğine hareketle motive edici telkinde bulunabilir bir etkisi olduğu söylenebilir. Doğru işe doğru personelin alınmadığı bir durumda ya da işin gerektiği koşulların sağlanmasında bir engel ile karşılaşan personel için, sadece motivasyon ile sürekliliği sağlamanın mümkün olamayacağı görüşüne varılabilir.

İşin başlangıcı veya devamı sırasında bir engel ile karşılaşan personel için, kendisinden beklenen aynı performans ile işi devam ettirebileceğinin düşünülmemesi gerekebilir. Bu engel sonucunda tükenmişlik sendromu ile karşılaşan birey, başlangıçta farkına varamayıp, tükenmişliğin ileriki seviyelerine ulaştığında, her geçtiği bir önceki sendrom evresine göre daha ulaşılamaz bir hal aldığı söylenebilir. Tükenmişlik sadece bireyin çalışma yaşamını değil, özel hayatında da yıkımlara neden olabilmektedir. Duygusal tükenmişlik ve insanlar karşı hissizleşme iş dolayısıyla kaynaklanabilmektedir ama sonuçları bu bireylerin aileleri ve arkadaşları tarafından çok açık bir şekilde hissedilebilir (Dalkılıç,2014: 144).

### **3. BÖLÜM**

## **ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMDE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON DURUMLARINA YÖNELİK DUYGUSAL EMEK VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ANALİZ**

### **Araştırmanın Konusu**

Araştırmanın konusu örgütsel iletişim sürecinde, önemli faktörlerden biri olan motivasyona yönelik duygusal emek ve tükenmişlik değişkenlerinin ilişkisini kapsamaktadır. Bu konu çerçevesinde gerçekleştirilen araştırma çalışması ile de belirlenen örneklem üzerinden örgüt içerisinde çalışanlarının motivasyonu ile ilişkili olan duygusal emek ve tükenmişlik değişkenlerinin incelenmesi gerçekleştirilmektedir.

### **Araştırmanın Amacı**

Araştırmada, konusu çerçevesinde belirlenen örneklem olan mavi masa çalışanlarının örgüt içi iletişimin sürecinde motivasyon durumlarında duygusal emek ve tükenmişlik değişkenlerinin ilişkisinin ortaya konması amaçlanmaktadır.

### **Yöntem**

Örgüt içi iletişimde çalışanların motivasyonunu etkileyen duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi isimli bu çalışmanın araştırma bölümünde nicel yöntem uygulanacaktır. Araştırma yöntemlerinden biri olan nicel yöntem ile anket uygulaması gerçekleştirilecektir.

## **Nicel Yöntem**

Bilimsel bir araştırma yöntemi, belli hedeflerle ve düzenli bir süreç izlenerek bilgilerin toplanması ve bu bilgilerin analiz edilmesidir. Deneysel araştırma gözlem ve betimleme yapmakla birlikte sorunun doğasına işaret etme ve sorun hakkında tahminlerde bulunmasını da içermektedir. Bu araştırma yöntemi yalnızca ilk elden yapılan gözlem ve incelemelerin sonuçları olarak ortaya çıkan bilgileri içermektedir(Balcı, 2011: 14). Ampirik araştırmanın sağladığı bu koşuldan yola çıkarak, söz konusu araştırmada nicel araştırma yöntemi uygulanacaktır. Nicel araştırma, belli bir olguyu ve belli bir olayı nesneleştirdikten sonra, onu gözlemlenebilecek, ölçülebilecek ve sayısal olarak ifade edilebilecek bir hale getirerek ne kadar, ne miktarda ne kadar sık gibi sorulara cevap arayıcı olarak görüldüğü için "Mavi Masa" çalışanları üzerinde yapılan bu araştırma, nicel araştırma avantajlarından yararlanılarak, kuramların doğruluk derecesinin tespit edilmesi, motivasyon, tükenmişlik, duygusal emek kavramlarının birbirleri ile olan ilişkilerinin incelenmesi, aynı zamanda ilgili ifadelerin birbirleri arasında farklılaştırma ve yakın ilişki de kurarak mevcut durum üzerine en doğru araştırma sonucunu ortaya koymaya çalışacaktır. Nicel araştırma tekniklerinden biri olan anket uygulaması gerçekleştirilecektir. Söz konusu araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenen örnekleme, Ankara büyükşehir belediyesi mavi masa çalışanlarına yönelik anket uygulaması gerçekleştirilecektir. Anket, sosyal bilimlerde gözlemleri standartlaşmak üzere başvurulan araçlardan biri olarak kullanılır ve anket metodu ile katılan kişilerin direkt olarak okuyarak cevap verecekleri bir soru cetveli aracılığı ile gözlem yapma araçlarıdır. Bu nedenle anketler aynı zamanda yazılı veri toplama aracı olarak tanımlanmaktadır (Aziz, 2013: 150). Yapılan açıklamadan yola çıkarak, söz konusu araştırma yönteminde anket uygulaması gerçekleştirilerek, veri toplanmıştır.

## **Araştırmanın Hipotezleri**

Çalışmada anket uygulaması yapılan Ankara Büyükşehir Belediyesi Mavi Masa çalışanlarının sosyo demografik dağılımlarına göre "Örgüt İçi İletişimde,Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi" üzerine aralarında ki ilişkiyi ortaya koymak adına ilgili

hipotezler belirlenmiştir. Söz konusu araştırma sürecinde temel beş hipotez yer almaktadır. Bu hipotezler aşağıda yer almaktadır.

Örgüt içi iletişimde motivasyon ve duygusal emek arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Örgüt içi iletişimde motivasyon ve tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H. 3. Duygusal emek ve tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H. 4. Duygusal emek ve motivasyon değişkenleri ile demografik özellikler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H.5. Tükenmişlik ve motivasyon arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

### **Veri Toplama Aracı**

Örgüt için iletişimde çalışanların motivasyonunu etkileyen duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisinin ortaya konmasının amaçlandığı bu çalışmanın araştırma bölümünde nicel araştırma tekniklerinde olan anket uygulaması gerçekleştirilecektir. Anket uygulaması kapsamında ilgili değişkenlere ve araştırmanın amacına yönelik soru formu hazırlanmıştır.

Hazırlanan soru formu mavi masa çalışanlarına yüz yüze görüşme yöntemiyle aracılığıyla uygulanmıştır. Uygulanacak soru formu 4 bölümden oluşmaktadır. Soru formunun 1. bölümünde çalışanların demografik özelliklerinin yer aldığı 6 soru (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, işyerinde çalışma süresi, toplam çalışma süresi) bulunmaktadır.

2. bölümde, yer alan sorular için 5'li likert (1: Kesinlikle katılmıyorum, ..., 5: Kesinlikle katılıyorum) tipinde sorular yer almaktadır. Bu bölümde duygusal emek değişkenine yönelik sorular bulunmaktadır. Sorular için duygusal emek ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, yüzeysel davranış gösterimlerini ölçen 7, derinlemesine davranışı ölçen 4 soru olmak üzere toplam 11 sorudan oluşmaktadır. Tüm sorular duygusal emek ile ilgili olup herhangi bir yerde duygusal emek terimine işaret edilmemiştir. Bunun avantajı, herhangi bir yönlendirmeye mahal vermeden anketi cevaplayan

kişinin sergilediği duygusal emek gösterim düzeyinin ölçülmesidir (Erken, 2016).

3. bölümde motivasyon değişkenine yönelik önermeler yer almaktadır. Bu sorular içinde, 5'li likert tipinde uygulama bulunmaktadır. Motivasyon değişkenini ölçülemeye ilişkinölçekte ise, içsel ve dışsal motivasyon olarak iki boyut bulunmakta ve toplam 14 soru yer almaktadır. Ölçek; "Kesinlikle katılıyorum (1)", "Katılıyorum (2)", "Kararsızım (3)", "Katılmıyorum (4)" ve "Kesinlikle katılmıyorum (5)" şeklinde cevaplandırılan ve puanlanan bir ölçektir (Erken, 2016).

4. bölümde ise tükenmişlik değişkenine yönelik Minnesota Tükenmişlik ölçeği uygulanmıştır. Weiss, Davis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen ölçek Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır (Cronbach alfa = 0,77). Minnesota İş Doyum Ölçeği içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip doyum ölçeği; içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 maddeden oluşmuştur. 1. alt boyutu İçsel Doyum 12, 2. alt boyutu Dışsal Doyum 8 maddeden oluşmaktadır.

Çalışmam da kullandığım, "Duygusal Emek Kavramı ve Motivasyonun Duygusal Emek Davranışı Üzerinde ki Çalışması" ölçeği için Erken Mahir'den ve de Türkçeye uyarlayarak geçerlilik ve güvenirlilik çalışması yapılmış "Minnesota doyum - Tükenmişlik değişkeni" ölçeği içinde Aslı Baycan' dan izin alınmıştır. Araştırma kapsamında uygulanacak olan soru formu daha önce benzer çalışmalarda kullanılan ölçeklerden faydalanılarak oluşturulmuştur. Araştırmada yer alan değişkenleri ölçülemek adına daha önceden ilgili konulardaki çalışmalarda kullanılmış olan ölçeklerden faydalanılmıştır. Araştırmada kullanılacak soru formuna uyarlanmışlardır. Soru formu oluşturulurken, duygusal emek ve motivasyon arasındaki ilişkiyi belirlemek adına, Erken Mahir "Duygusal emek kavramı ve motivasyonun duygusal emek davranışı üzerindeki çalışması" tükenmişlik değişkenine yönelik ise Minnesota doyum ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ) nden faydalanılarak soru formu oluşturulmuştur.

Söz konusu soru formu, mavi masa çalışanlarına, 200 kişiye, 1Ekim-10 Ekim 2019 tarihleri arasında yüz yüze görüşme yöntemi ile uygulanmıştır.

### Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Ankara Büyükşehir Belediyesi çalışanlarından oluşmaktadır. Belediye'de toplam 3795 (2019 yılı verileri) çalışan bulunmaktadır. Araştırmanın örnekleme yöntemi rastgele tabakalı örneklem yöntemi ile belirlenmiştir. Araştırma örnekleme belirlenirken tabakalı örneklem yöntemi belirlenmiş ve örneklem formülü olarak;

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2}{(N-1) \cdot d^2}$$

N: Evren birim sayısı, n: Örneklem büyüklüğü

P: Evrendeki X'in gözlenme oranı, Q (1-P): X'in gözlenmeme oranı

Z<sub>α</sub>: α = 0.05, 0.01, 0.001 için 1.96, 2.58 ve 3.28 değerleri

d= Örneklem hatası

σ = Evren standart sapması

t<sub>sd</sub> = sd serbestlik dereceli t dağılımı kritik değerleridir (sd=n-1). t<sub>sd</sub> kritik değerlerid= n-1 α α5000 olduğunda Z<sub>α</sub> değerlerine eşit alınabilir (Özdamar,2003:116-118).

%8 örneklem hatası ve %95 güven düzeyi ile seçilen örneklem sayısı 144 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada 200 çalışana ulaşılmış olup bu sayı örneklem için yeterlidir.

Araştırmanın örnekleme için Ankara Büyükşehir Belediyesi bünyesinde bulunan Mavi masa belirlenmiştir. Örnekleme ulaşmada kolaylık ve araştırmanın amacı doğrultusunda uygunluğu sebebi ile tabakalı rastgele örnekleme yöntemi seçilmiştir. Eğer evrendeki birey ve objelerin dağılımı türdeşlik göstermiyorsa, evrenin her dağılımında düzensizlik varsa bu tür olumsuzluklar gidermek üzere evrende aynı nitelikte bulunan birey ve objeler tabakalandırılır ve örneklem ayrı ayrı bu tabakalardan alınır (Aziz, 2013: 150). Bu açıklamadan yola çıkılarak söz konusu araştırmada tabakalı rastgele örneklem seçilmiştir. Tabakalı rastgele örneklem yönteminin seçilmesinin en önemli özellik ve amacı, tabakalı rastgele örneklem yöntemi, incelenen parametrelerin, deneklerin herhangi bir özelliğine göre değişiklik

gösteriyorsa, yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu vb. uygulanabilecek en doğru örnekleme türü olarak kabul edilmesidir. Çalışmada bu örnekleme yönteminin seçilmesinin en önemli amacı ise, Mavi Masa çalışanları üzerinde yapılan bu araştırmanın da asıl belirleyicileri çalışanların sosyo demografik özellikleri olduğu, bu özellikler arasında da değişiklik önemli bir rol oynadığı için bu araştırma yöntemi seçilmesidir. Ankara Büyükşehir Belediyesi Mavi Masa üç vardiya şeklinde 7/24 esası ile çalışan Büyükşehir Belediyesi hizmet binası başta olmak üzere Sıhhiye, Batıkent ve Kızılay metro istasyonlarında yer alan hizmet yerleriyle Ankara da yaşayan vatandaşlara daha iyi bir hizmet vermek amacı ile 2003 yılında kurulan; vatandaşların Ankara da yapılan çalışmalar hakkında görüş, düşünce, şikayetlerini 7 gün/24 saat iletebildiği hizmet birimidir. Ankara hakkında her konuda yol göstermeyi amaç edinme esasına dayalı kurulan Mavi Masa, kendisine ulaşan tüm sorun, görüş ve talepleri çözülmesi için ilgili birimlere ileten ve takibini yapan koordinasyon merkezidir. Ankara hakkında her konuda yol göstermeyi amaç edinme esasına dayalı kurulan Mavi Masa, kendisine ulaşan tüm sorun, görüş ve talepleri çözülmesi için ilgili birimlere ileten ve takibini yapan koordinasyon merkezidir. Bir diğer ismi ile Mavi Masa'ya, 'Belediye' nin gören gözü, dinleyen kulağı ve konuşan dili' diyebiliriz. İlgili birim çalışmasını gerçekleştirirken, bunu kendi iç iletişimlerinde, çalışma şartlarının genel durumlarının incelenmesi gerekliliğiyle, daha önce ilgili birim üzerinde bu başlık altında bir çalışma yapılmamış olması durumuyla ve motivasyonlarının ne düzeyde çalışmalarında etkili olduğunun araştırılması ve aynı zamanda da onlardan beklenen duygu durumunun yani; çalışmanın konusu da olan duygusal emeği ne derece karşıladıklarının araştırmak istemi iledir. Ayrıca, Mavi Masa çalışanları, vatandaşların bildirdiği durum ve sorunların çözümünün büyük bir bölümünü, çağrı merkezi sistemiyle karşılar; diğer çözüm kanalları ise SMS, internet, e posta, posta, faks ve yüz yüze görüşme yoludur. Vatandaşların sorun ve görüşlerine odaklanan Mavi Masa çalışanlarının bunu gerçekleştirirken; örgüt içi ve kendi iç çevrelerinde tükenmişlik durumlarını araştırma isteğim de, araştırmam da bu birimi kullanma isteğimin bir diğer önemli nedenidir. Tükenmişlik üzerine yapılan araştırmalar genel itibari ile özel sektör çalışanları üzerinde yapılmış olduğu bilinen bir

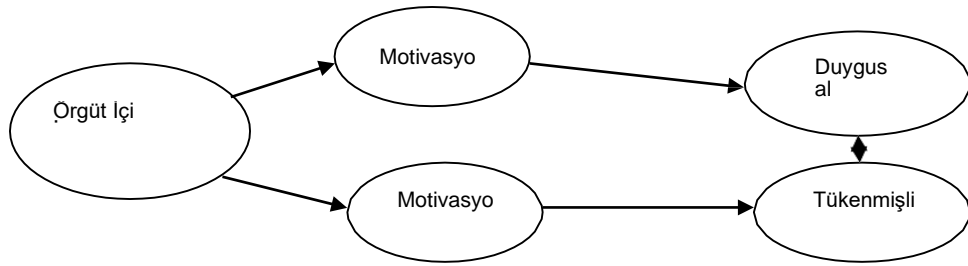


durumdur. Mavi Masa ise, tür olarak devlet dairesi yani bir başka şekilde ifade etmeye çalışılırsa belediyenin bir birimidir. Çalışmam sonunda öngörüyorum ki, bu çalışma Ankara Büyükşehir Belediyesi üzerine yapılan ender ve çalışanlar için iyileştirmesi gereken durumları ya da çalışanların; yukarıda nitelediğim çalışma koşullarında ki memnuniyetini ortaya koyabilecektir. Her koşulda bu Mavi Masa çalışanlarına artı olarak geri dönüşte bulunabilecek bir motivasyon aracı olabilecektir. Bu doğrultuda benimde yapmış olduğum ilgili çalışma başlığı doğrultusunda amaca hizmet edebilecektir.

Araştırmanın Modeli

### Araştırmanın Modeli

Araştırmaya ait değişkenler doğrultusunda belirlenen araştırma modeli aşağıda belirtilmektedir.



### Araştırmanın Sınırlıkları

Sadece Ankara genelinde araştırma yapılmıştır. Sadece mavi masa üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

### Bulgular

**Örgütsel iletişim sürecinde örgüt çalışanlarının motivasyonlarına ilişkin duygusal emek ve tükenmişlik unsurlarının ilişkisini ortaya koymak amacı ile gerçekleştirilen bu çalışmanın araştırma sürecinden elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır.**

### **Nicel Süreçlere İlişkin Bulgular**

Söz konusu araştırmada elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizi SPSS 25 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Geçerlilik ve güven çalışmasının ardından araştırmancının nasıl ilerleyeceğine yönelik değişkenlere ilişkin dağılımın nasıl olduğu belirlenmiştir. Bu noktada, duygusal Emek, motivasyon, tükenmişlik puanlarının normal dağılıma uygunluğunun incelenmesi için yapılan bir işlem çarpıklık ve basıklık değerlerinin hesaplanmasıdır. Duygusal Emek, Motivasyon, tükenmişlik puanlarından elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir (Groeneveld ve Meeden, 1984; Moors, 1986; Hopkins ve Weeks, 1990; De Carlo, 1997). Buna göre Duygusal Emek, Motivasyon, tükenmişlik puanlarının normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir. Bu sebeple analizlerde parametrik yöntemler kullanılmıştır.

Çalışmada test tekniklerinden Pearson korelasyon testi, Regresyon testi, bağımsız gruplar t testi, ANOVA testi kullanılmıştır. Pearson korelasyon testi bağımsız iki nicel değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönü ve kuvvetinin belirlenmesi kullanılan test tekniğidir. Regresyon testi; bağımlı değişken üzerindeki etkilerin belirlendiği test tekniğidir. Bağımsız gruplar t testi bağımsız iki grubun nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir. Tek yönlü ANOVA testi; bağımsız k grubun ( $k > 2$ ) nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir (Özdamar, (2004). Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 1).

Çalışmada duygusal emek, motivasyon, tükenmişlik puanlarının ilişkisi Pearson korelasyon testi ile, Motivasyona Duygusal Emek ve Tükenmişlik boyutlarının etkisi Regresyon testi ile, Duygusal Emek, Motivasyon, tükenmişlik puanlarının demografik değişkenlere göre farklılık göstermesi ise bağımsız gruplar t ve ANOVA testleri ile analiz edilmiştir.

### **Geçerlik/Güvenirlilik**

Çalışmada öncelikle ilgili değişkenlere yönelik geçerlik ve güven düzeylerine bakılmıştır. Bu noktada, verilerin analizi SPSS 25 programı ile yapılmış ve

%95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Soru formunda yer alan değişkenlerin kendileri ve alt boyutlarına yönelik geçerlik ve güven düzeyleri aşağıda yer alan tablolarda belirtilmektedir (Bkz. Tablo 1)

**Tablo 1.**

*Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik Puanlarının Betimleyici İstatistikleri ve Ölçek Güvenilirlikleri*

n=104	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach's Alpha
Yüzeysel Davranış	7	35	16,55	7,57	0,85	-0,01	0,94
Derinleşme Davranış	4	20	11,25	4,94	0,18	-1,16	0,932
Duygusal Emek	11	55	27,8	11,35	0,52	-0,48	0,942
İçsel Motivasyon	5	25	16,92	5,4	-0,7	-0,43	0,89
Dışsal Motivasyon	4	20	12,3	4,06	0,02	-0,9	0,82
Motivasyon	9	45	29,22	8,64	-0,54	-0,44	0,903
İçsel Doyum	12	60	43,31	10,7	-0,79	0,32	0,946
Dışsal Doyum	8	40	28,48	7,36	-0,83	0,56	0,922
Tükenmişlik	20	100	71,79	17,59	-0,8	0,5	0,965

Cronbach's alfa katsayısının 0-1 arasında değiştiği, değerlendirme kriterlerine göre "0.00 < 0.40 ise ölçek güvenilir değil, 0.40 < 0.60 ise ölçek düşük güvenilirlikte, 0.60 < 0.80 ise ölçek oldukça güvenilir ve 0.80 < 1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek" olarak değerlendirildiği ifade edilmektedir (Tavşancıl, 2005).

Buna göre Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik ölçeklerinin ve alt boyutlarının güvenilirlik düzeyleri yüksektir (Cronbach's Alpha > 0,800).

**Tablo 2.***Güvenilirlik Analizi Sonuçları*

	<b>Cronbach's Alpha</b>
Yüzeysel Davranış	0,940
Derinlemesine Davranış	0,932
Duygusal Emek	0,942
İçsel Motivasyon	0,890
Dışsal Motivasyon	0,820
Motivasyon	0,903
İçsel Doyum	0,946
Dışsal Doyum	0,922
Tükenmişlik	0,965

Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik puanlarının normal dağılıma uygunluğunun incelenmesi için yapılan bir işlem çarpıklık ve basıklık değerlerinin hesaplanmasıdır.

**Normallik Testleri**

Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik puanlarının normal dağılıma uygunluğunun incelenmesi için yapılan bir işlem çarpıklık ve basıklık değerlerinin hesaplanmasıdır. Çarpıklık ve basıklığın tanımını yapacak olursak: Normal dağılımda simetrikliğin bozulma derecesine çarpıklık (skewness) denir. Dağılım sağa uzun kuyruklu ise sağa (pozitif) çarpık, sola uzun kuyruklu ise sola (negatif) çarpık olarak adlandırılır. Normal dağılım eğrisinin sivrilik veya yuvarlaklık derecesine basıklık (kurtosis) denir (Yıldız ve diğer, 1998).

**Tablo 3.***Puanların Betimleyici İstatistikleri*

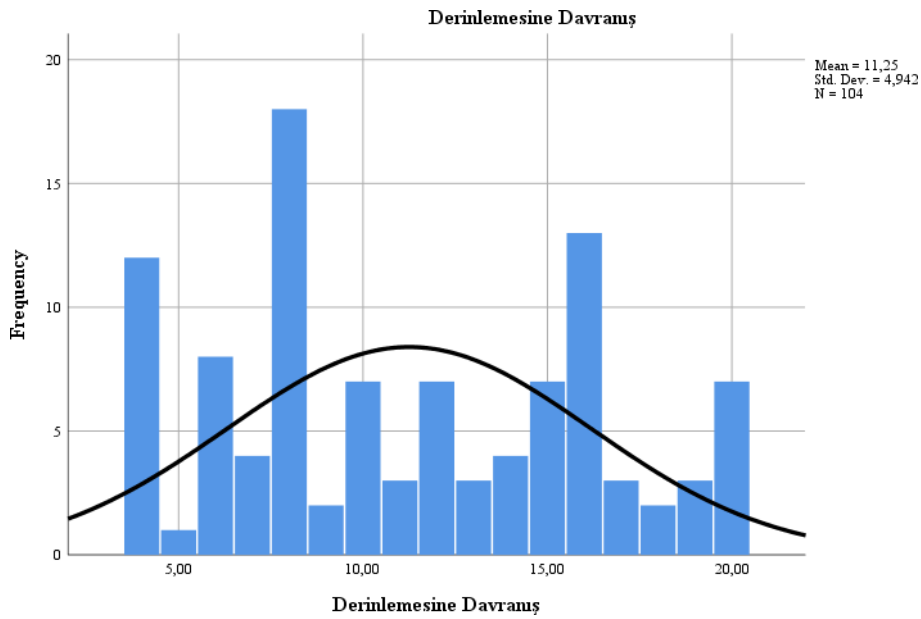
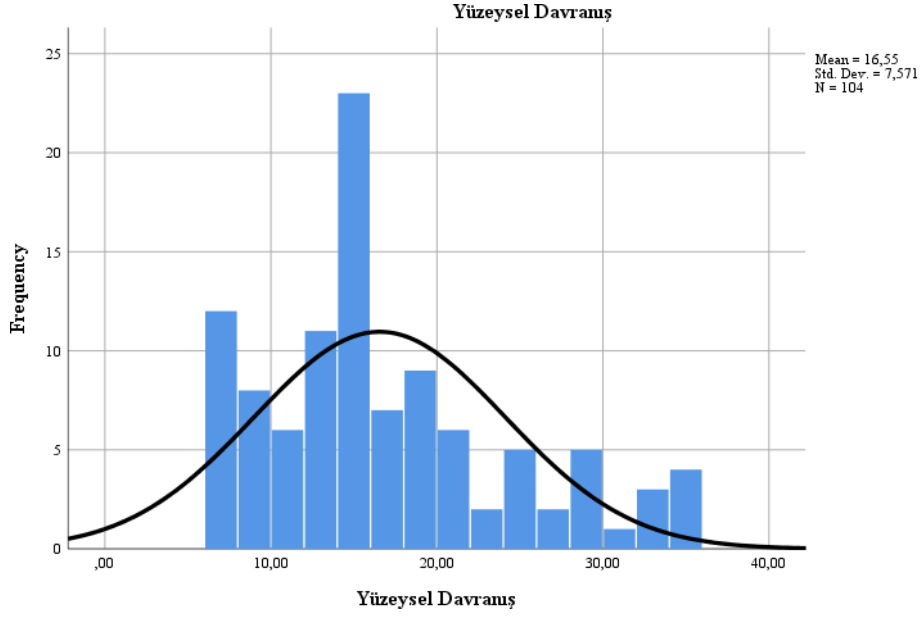
		<b>İstatistik</b>	<b>Std. Hata</b>
Yüzeysel Davranış	Ortalama	16,55	0,74
	Medyan	14,00	
	Varyans	57,32	
	Std. Sapma	7,57	
	Minimum	7,00	
	Maksimum	35,00	
	Açıklık	28,00	
	Çarpıklık	0,85	0,24
	Basıklık	-0,01	0,47
Derinlemesine Davranış	Ortalama	11,25	0,48
	Medyan	10,50	
	Varyans	24,42	
	Std. Sapma	4,94	
	Minimum	4,00	
	Maksimum	20,00	
	Açıklık	16,00	
	Çarpıklık	0,18	0,24
	Basıklık	-1,16	0,47
Duygusal Emek	Ortalama	27,80	1,11
	Medyan	26,50	
	Varyans	128,84	
	Std. Sapma	11,35	
	Minimum	11,00	
	Maksimum	55,00	
	Açıklık	44,00	
	Çarpıklık	0,52	0,24
	Basıklık	-0,48	0,47
İçsel Motivasyon	Ortalama	16,92	0,53
	Medyan	18,50	
	Varyans	29,12	
	Std. Sapma	5,40	
	Minimum	5,00	
	Maksimum	25,00	
	Açıklık	20,00	
	Çarpıklık	-0,70	0,24
	Basıklık	-0,43	0,47
Dışsal Motivasyon	Ortalama	12,30	0,40
	Medyan	12,00	
	Varyans	16,52	
	Std. Sapma	4,06	
	Minimum	4,00	
	Maksimum	20,00	
	Açıklık	16,00	
	Çarpıklık	0,02	0,24
	Basıklık	-0,90	0,47

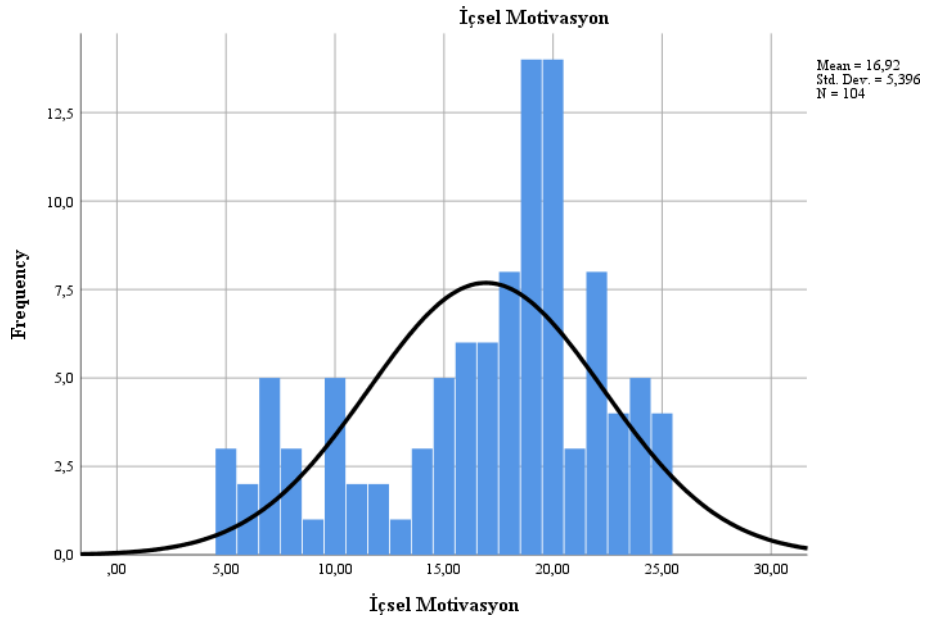
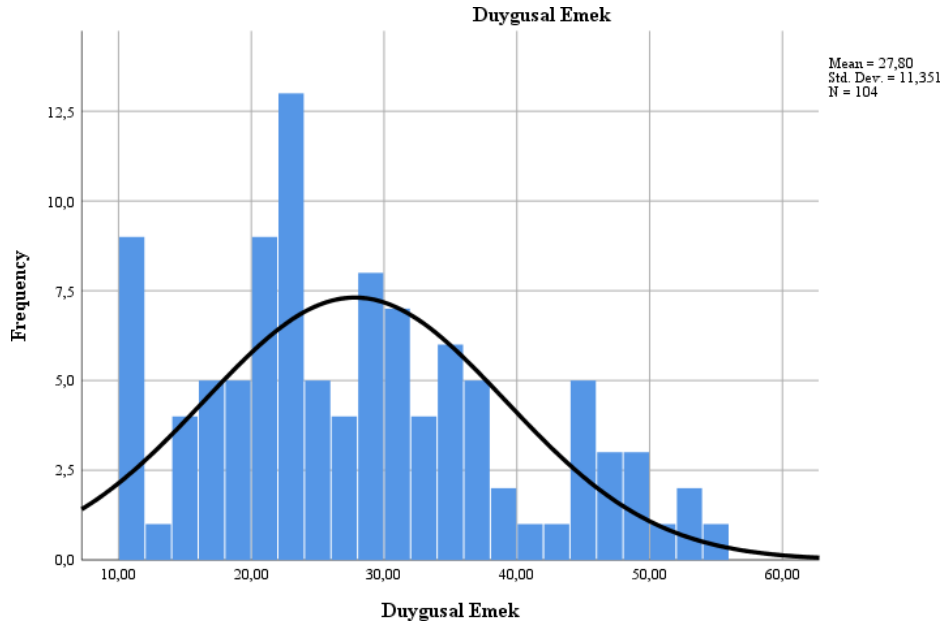
Motivasyon	Ortalama	29,22	0,85
	Medyan	30,50	
	Varyans	74,62	
	Std. Sapma	8,64	
	Minimum	9,00	
	Maksimum	45,00	
	Açıklık	36,00	
	Çarpıklık	-0,54	0,24
	Basıklık	-0,44	0,47
İçsel Doyum	Ortalama	43,31	1,05
	Medyan	45,50	
	Varyans	114,41	
	Std. Sapma	10,70	
	Minimum	12,00	
	Maksimum	60,00	
	Açıklık	48,00	
	Çarpıklık	-0,79	0,24
	Basıklık	0,32	0,47
Dışsal Doyum	Ortalama	28,48	0,72
	Medyan	29,00	
	Varyans	54,19	
	Std. Sapma	7,36	
	Minimum	8,00	
	Maksimum	40,00	
	Açıklık	32,00	
	Çarpıklık	-0,83	0,24
	Basıklık	0,56	0,47
Tükenmişlik	Ortalama	71,79	1,72
	Medyan	74,00	
	Varyans	309,41	
	Std. Sapma	17,59	
	Minimum	20,00	
	Maksimum	100,00	
	Açıklık	80,00	
	Çarpıklık	-0,80	0,24
	Basıklık	0,50	0,47

Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik puanlarından elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir (Groeneveld ve Meeden, 1984; Moors, 1986; Hopkins ve Weeks, 1990; De Carlo, 1997). Buna göre Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik puanlarının normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir. Analizlerde parametrik yöntemler kullanılmıştır.

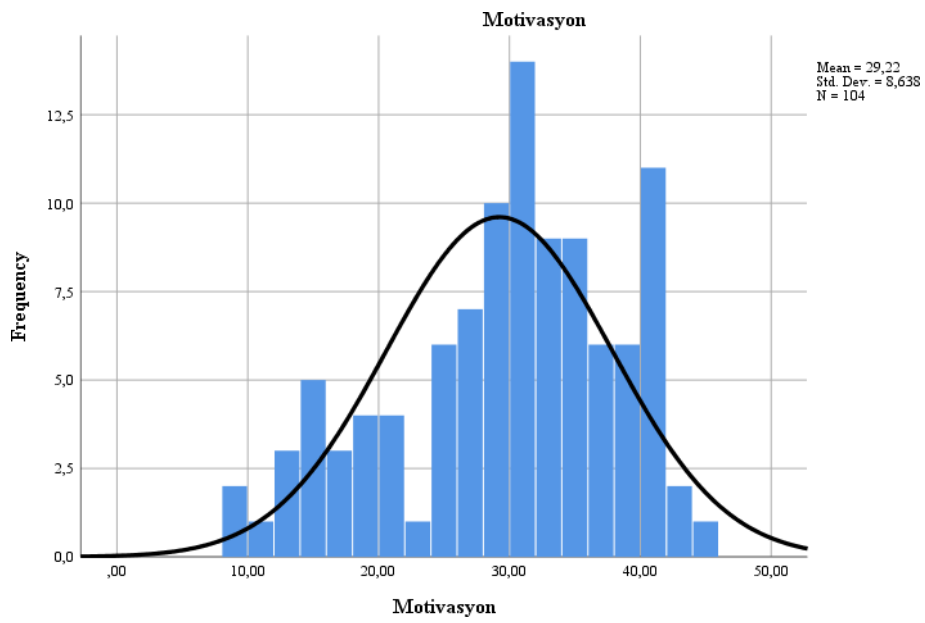
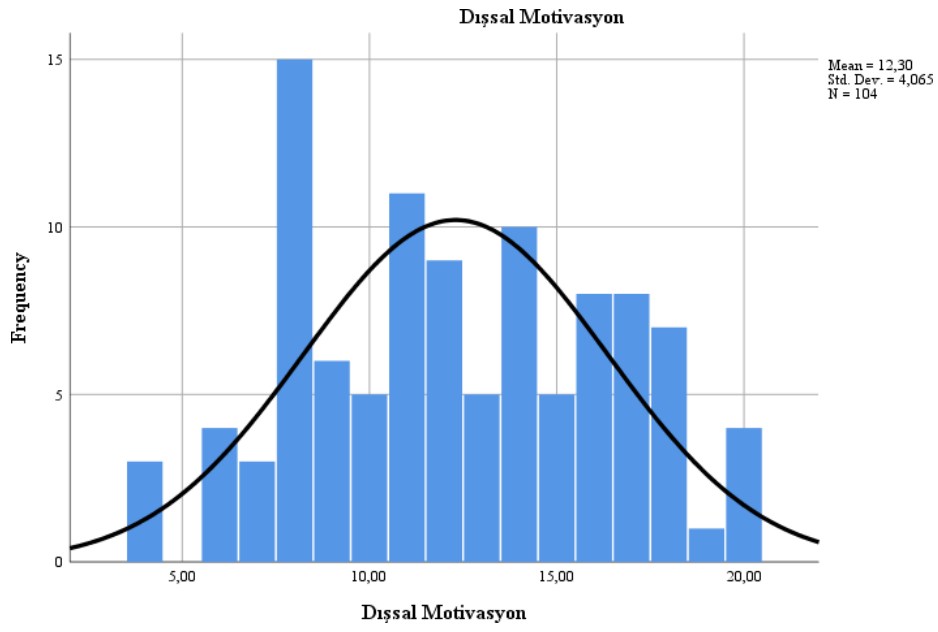
Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik puanlarının normal dağılıma uygunluğunun incelenmesi için yapılan bir işlem çarpıklık ve basıklık

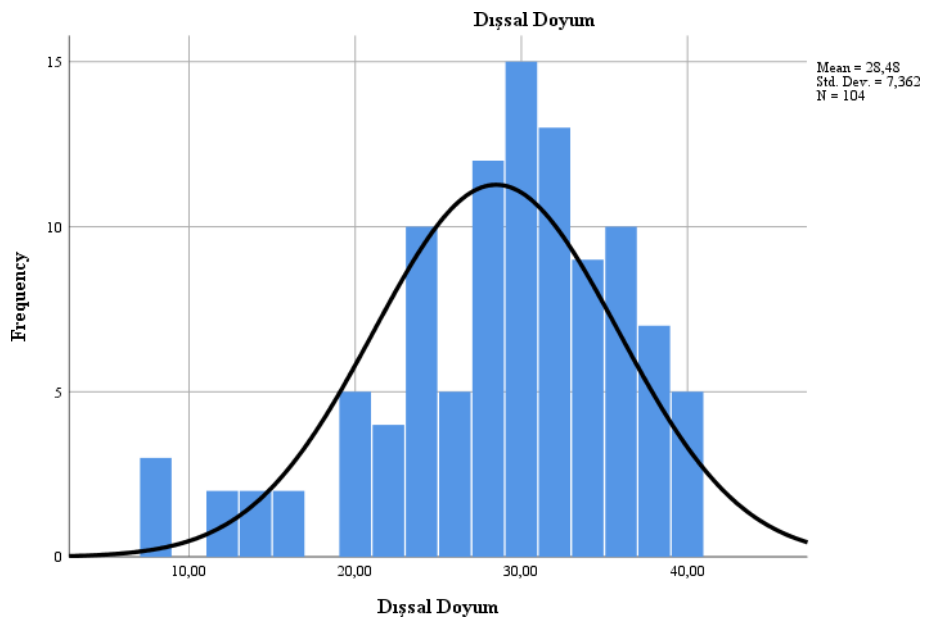
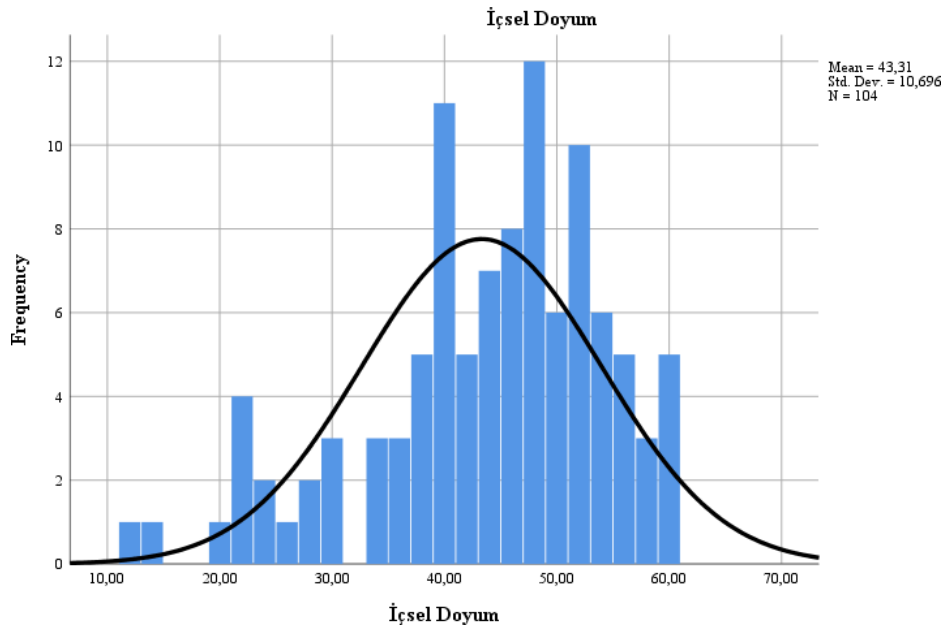
değerlerinin hesaplanmasıdır. Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik puanlarından elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir (Groeneveld ve Meeden, 1984; Moors, 1986; Hopkins ve Weeks, 1990; De Carlo, 1997). Buna göre Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik puanlarının normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir. Analizlerde parametrik yöntemler kullanılmıştır.











## Çarpıklık ve basıklık testleri

	n	Çarpıklık	Std. Hata	Basıklık	Std. Hata
Yüzeysel Davranış	104	0,852	0,237	-0,009	0,469
Derinlemesine Davranış	104	0,18	0,237	-1,162	0,469
Duygusal Emek	104	0,523	0,237	-0,482	0,469
İçsel Motivasyon	104	-0,701	0,237	-0,433	0,469
Dışsal Motivasyon	104	0,024	0,237	-0,898	0,469
Motivasyon	104	-0,542	0,237	-0,444	0,469
İçsel Doyum	104	-0,788	0,237	0,321	0,469
Dışsal Doyum	104	-0,827	0,237	0,561	0,469
Tükenmişlik	104	-0,801	0,237	0,5	0,469

**Betimsel Analizlere İlişkin Bulgular**

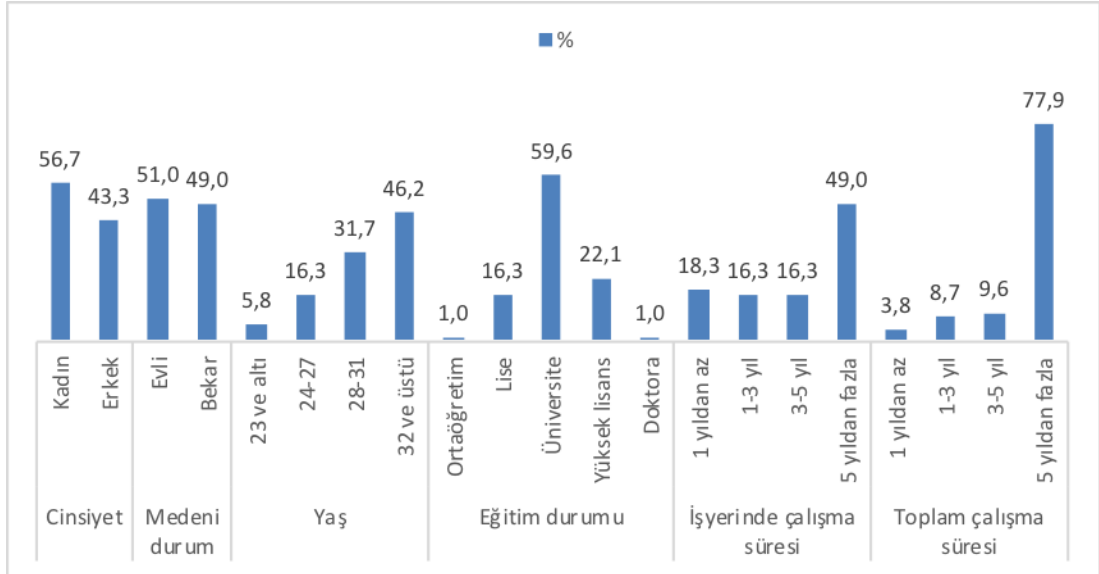
**Belirtilen çalışmaya ilişkin gerçekleştirilen analizler kapsamında yer alan betimleyici sonuçlar aşağıda yer almaktadır.** Demografik özelliklere ilişkin betimsel dağılım ve sonuçlar Tablo 4 ile belirtilmektedir.

**Tablo 4.***Demografik Özelliklerin Dağılımı*

n=104		n	%
Cinsiyet	Kadın	59	56,7
	Erkek	45	43,3
	Toplam	104	100,0
Medeni durum	Evli	53	51,0
	Bekar	51	49,0
	Toplam	104	100,0
Yaş	23 ve altı	6	5,8
	24-27	17	16,3
	28-31	33	31,7
	32 ve üstü	48	46,2
	Toplam	104	100,0
Eğitim durumu	Ortaöğretim	1	1,0
	Lise	17	16,3
	Üniversite	62	59,6
	Yüksek lisans	23	22,1
	Doktora	1	1,0
	Toplam	104	100,0

İşyerinde çalışma süresi	1 yıldan az	19	18,3
	1-3 yıl	17	16,3
	3-5 yıl	17	16,3
	5 yıldan fazla	51	49,0
	Toplam	104	100,0
Toplam çalışma süresi	1 yıldan az	4	3,8
	1-3 yıl	9	8,7
	3-5 yıl	10	9,6
	5 yıldan fazla	81	77,9
	Toplam	104	100,0

Çalışanların %56,7'si kadın, %51,0'i evli, %46,2'si 32 yaş ve üstünde, %59,6'sı üniversite mezunudur. Çalışanların %49,0'u 5 yıldan fazla süredir şuanki işyerinde çalışmakta, %77,9'u toplamda 5 yıldan fazla süredir çalışmaktadır. Tablo 4 de yer alan çalışanların sosyo demografik özelliklerindeki dağılımları, aşağıda yer alan sosyo demografik grafiğinden de izlenebilmektedir.



Araştırmanın ana hipotezlerine ilişkin elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda beş temel hipotez bulunmaktadır.

**H. 1.** Örgüt içi iletişimde motivasyon ve duygusal emek arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

**Tablo 5.***Motivasyon Puanlarının Duygusal Emek ve Tükenmişlik Puanları ile İlişkisi*

H1.a – H1.b	Motivasyon
Duygusal Emek	,503**
Tükenmişlik	-,388**

\*\*p<0,01 , \*p<0,05 anlamlı ilişki var , p>0,05 anlamlı ilişki yok , Korelasyon katsayısı; 0<r<0,299 zayıf, 0,300<r<0,599 orta, 0,600<r<0,799 güçlü, 0,800<r<0,999 çok güçlü. ; Pearson Korelasyon

Ölçek puanlarının ilişkisinde Pearson korelasyon testi kullanılmıştır. Motivasyon puanı ile Duygusal Emek puanları arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır (p<0,05). Motivasyon ile Duygusal Emek arasında ilişki bulunmaktadır.

**Tablo 6.***Motivasyonu Etkileyen Faktörler*

Bağımsız değişken	Katsayılar			Model (H2.a – H2.b)		
	$\beta$	t	p	F	p	R2
Duygusal Emek	0,434	5,171	0,000*	24,704	0,000	0,328
Tükenmişlik	-0,284	-3,377	0,001*			

\*p<0,05 anlamlı etki var, p>0,05 anlamlı etki yok; Regresyon

Duygusal Emek ( $\beta=0,434$ ) Motivasyonu pozitif etkilemekte (p<0,05) Tükenmişlik ( $\beta=-0,284$ ) negatif etkilemektedir (p<0,05). Motivasyondaki değişimin %32,8'ini Duygusal Emek ve Tükenmişlik açıklamaktadır. Duygusal Emek, Motivasyonu etkilemektedir." hipotezleri kabul edilmiştir.

**H. 2.** Örgüt içi iletişimde motivasyon ve tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

**Tablo 7.**

*Motivasyon Puanlarının Duygusal Emek ve Tükenmişlik Puanları ile İlişkisi*

H1.a – H1.b	Motivasyon
Duygusal Emek	,503**
Tükenmişlik	-,388**

\*\*p<0,01 , \*p<0,05 anlamlı ilişki var , p>0,05 anlamlı ilişki yok , Korelasyon katsayısı; 0<r<0,299 zayıf, 0,300<r<0,599 orta, 0,600<r<0,799 güçlü, 0,800<r<0,999 çok güçlü. ; Pearson Korelasyon

Ölçek puanlarının ilişkisinde Pearson korelasyon testi kullanılmıştır. Motivasyon puanı ile tükenmişlik puanı ile arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır (p<0,05). Motivasyon ile Tükenmişlik arasında ilişki bulunmaktadır.” hipotezleri kabul edilmiştir.

**H. 3.** Duygusal emek ve tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

**Tablo 8.**

*Duygusal Emek Puanlarının Tükenmişlik Puanları ile İlişkisi*

H1.c	Duygusal Emek
Tükenmişlik	-,241*

\*\*p<0,01 , \*p<0,05 anlamlı ilişki var , p>0,05 anlamlı ilişki yok , Korelasyon katsayısı; 0<r<0,299 zayıf, 0,300<r<0,599 orta, 0,600<r<0,799 güçlü, 0,800<r<0,999 çok güçlü. ; Pearson Korelasyon

Ölçek puanlarının ilişkisinde Pearson korelasyon testi kullanılmıştır. Duygusal emek ile tükenmişlik, Tükenmişlik puanı arasında negatif yönlü zayıf ilişki bulunmaktadır (p<0,05). Duygusal Emek ile Tükenmişlik arasında ilişki bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir.

**H. 4.** Duygusal emek ve motivasyon değişkenleri ile demografik özellikler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

**Tablo 9.**

*Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik Puanlarının Cinsiyete göre Karşılaştırılması*

H3.1.a	H3.1.b	H3.1.c	n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Duygusal Emek	Kadın		59	28,61	11,37	0,834	<b>0,406</b>
	Erkek		45	26,73	11,36		
Motivasyon	Kadın		59	30,78	7,28	2,059	<b>0,043*</b>
	Erkek		45	27,18	9,86		
Tükenmişlik	Kadın		59	67,63	17,83	-2,857	<b>0,005*</b>
	Erkek		45	77,24	15,86		

\* $p < 0,05$  anlamlı fark var,  $p > 0,05$  anlamlı fark yok; t testi

2 gruplu cinsiyet değişkeni için puan karşılaştırmalarında bağımsız gruplar t testi kullanılmıştır.

Kadınlar ile erkekler arasında Motivasyon puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Kadınların Motivasyon algı düzeyi daha yüksektir (30,78).

Kadınlar ile erkekler arasında Tükenmişlik puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Erkeklerin Tükenmişlik algı düzeyi daha yüksektir (77,24).

Duygusal Emek, cinsiyete göre değişmektedir, hipotezi reddedilmiş iken Motivasyon, cinsiyete göre değişmektedir, Tükenmişlik, cinsiyete göre değişmektedir.” hipotezleri kabul edilmiştir.

Ana hipotezlerin başlığı altında değişkenlerin alt boyutlarına yönelik analizlerin sonuçları aşağıda takip eden tablolarda belirtilmektedir (Bkz. Tablo 10).

**Tablo 10.**

*Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik Puanlarının Medeni Duruma göre Karşılaştırılması*

H3.2.a	H3.2.b	H3.2.c	n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Duygusal Emek	Evli	Bekar	53	26,58	10,56	-1,112	0,269
Motivasyon	Evli	Bekar	53	27,6	9,25	-1,974	0,051
Tükenmişlik	Evli	Bekar	53	75,34	16,53	2,135	0,035*
			51	68,1	18,05		

\* $p < 0,05$  anlamlı fark var,  $p > 0,05$  anlamlı fark yok; t testi

2 gruplu medeni durum değişkeni için puan karşılaştırmalarında bağımsız gruplar t testi kullanılmıştır.

Evliler ile bekarlar arasında Tükenmişlik puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Evlilerin Tükenmişlik algı düzeyi daha yüksektir (75,34).

“H3.1.a: Duygusal Emek, medeni duruma göre değişmektedir.” , “H3.2.b: Motivasyon, medeni duruma göre değişmektedir.” , hipotezleri reddedilmiş iken “H3.3.c: Tükenmişlik, medeni duruma göre değişmektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.



**Tablo 11.**

*Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik Puanlarının Yaşa göre Karşılaştırılması*

	H3.3.a	H3.3.b	H3.3.c	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Duygusal Emek			27 ve altı	23	24,22	10,32	1,707	0,187
			28-31	33	27,82	10,97		
			32 ve üstü	48	29,5	11,89		
Motivasyon			27 ve altı	23	29,17	8,89	1,843	0,164
			28-31	33	27,03	9,37		
			32 ve üstü	48	30,75	7,81		
Tükenmişlik			27 ve altı	23	70,13	17,23	0,186	0,831
			28-31	33	73,06	16,63		
			32 ve üstü	48	71,71	18,66		

\* $p < 0,05$  anlamlı fark var,  $p > 0,05$  anlamlı fark yok; ANOVA testi

3 gruplu yaş değişkeni için puan karşılaştırmalarında tek yönlü ANOVA testi kullanılmıştır.

Yaşı farklı çalışanlar arasında Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ).

“H3.3.a: Duygusal Emek, yaşa göre değişmektedir.” , “H3.3.b: Motivasyon, yaşa göre değişmektedir.” , “H3.3.c: Tükenmişlik, yaşa göre değişmektedir.” hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 12.**

*Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik Puanlarının Eğitim Durumuna göre Karşılaştırılması*

	H3.4.a	H3.4.b	H3.4.c	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Duygusal Emek			Ortaöğretim/Lise	18	28,83	12,99	0,227	0,798
			Üniversite	62	27,98	10,12		
			Üniversite üstü	24	26,54	13,35		
Motivasyon			Ortaöğretim/Lise	18	32,11	6,81	1,799	0,171
			Üniversite	62	29,23	8,4		
			Üniversite üstü	24	27,04	10,06		
Tükenmişlik			Ortaöğretim/Lise	18	77,56	11,89	1,209	0,303
			Üniversite	62	70,27	15,92		
			Üniversite üstü	24	71,38	24,01		

\* $p < 0,05$  anlamlı fark var,  $p > 0,05$  anlamlı fark yok; ANOVA testi

3 gruplu eğitim durumu değişkeni için puan karşılaştırmalarında tek yönlü ANOVA testi kullanılmıştır.

Eğitim durumu farklı çalışanlar arasında Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ).

“H3.4a: Duygusal Emek, eğitim durumuna göre değişmektedir.” , “H3.4.b: Motivasyon, eğitim durumuna göre değişmektedir.” , “H3.4.c: Tükenmişlik, eğitim durumuna göre değişmektedir.” hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 13.**

*Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik Puanlarının İşyerinde Çalışma Süresine göre Karşılaştırılması*

H3.5.a	H3.5.b	H3.5.c	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p
		1 yıldan az	19	26,84	9,67		
Duygusal Emek		1-3 yıl	17	21,59	6,97	2,474	0,066
		3-5 yıl	17	28,71	12,13		
		5 yıldan fazla	51	29,92	12,28		
		1 yıldan az	19	29,42	8,05		
Motivasyon		1-3 yıl	17	29,94	8,49	0,084	0,969
		3-5 yıl	17	28,47	9,79		
		5 yıldan fazla	51	29,16	8,73		
		1 yıldan az	19	75,47	17,66		
Tükenmişlik		1-3 yıl	17	73,29	17,28	0,468	0,705
		3-5 yıl	17	69,71	21,1		
		5 yıldan fazla	51	70,61	16,68		

\*p<0,05 anlamlı fark var, p>0,05 anlamlı fark yok; ANOVA testi

3 gruplu işyerinde çalışma süresi değişkeni için puan karşılaştırmalarında tek yönlü ANOVA testi kullanılmıştır.

İşyerinde çalışma süresi farklı çalışanlar arasında Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır (p>0,05).

“H3.5.a: Duygusal Emek, işyerindeki çalışma süresine göre değişmektedir.” ,  
 “H3.5.b: Motivasyon, işyerindeki çalışma süresine göre değişmektedir.” ,  
 “H3.5.c: Tükenmişlik, işyerindeki çalışma süresine göre değişmektedir.”  
 hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 14.**

*Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik Puanlarının Toplam Çalışma Süresine göre Karşılaştırılması*

	H3.6.a	H3.6.b	H3.6.c	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Duygusal Emek			0-3 yıl	13	21,23	7,54	3,787	0,026*
			3-5 yıl	10	23,7	8,1		
			5 yıldan fazla	81	29,36	11,76		
Motivasyon			0-3 yıl	13	26,85	7,84	0,59	0,556
			3-5 yıl	10	28,9	9,96		
			5 yıldan fazla	81	29,64	8,64		
Tükenmişlik			0-3 yıl	13	76,85	14,16	0,781	0,46
			3-5 yıl	10	68	18,35		
			5 yıldan fazla	81	71,44	18,01		

\* $p < 0,05$  anlamlı fark var,  $p > 0,05$  anlamlı fark yok; ANOVA testi

3 gruplu toplam çalışma süresi değişkeni için puan karşılaştırmalarında tek yönlü ANOVA testi kullanılmıştır.

Toplam çalışma süresi farklı çalışanlar arasında Duygusal Emek puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). 5 yıldan fazla süredir çalışanların Duygusal Emek algı düzeyi en yüksektir (29,36).

“H3.6.a: Duygusal Emek, toplam çalışma süresine göre değişmektedir.” hipotezi kabul edilmiş iken “H3.6.b: Motivasyon, toplam çalışma süresine göre değişmektedir.” , “H3.6.c: Tükenmişlik, toplam çalışma süresine göre değişmektedir.” hipotezleri reddedilmiştir.

**H.5.** Tükenmişlik ve motivasyon arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H1.a – H1.b	Motivasyon
Duygusal Emek	,503**
Tükenmişlik	-,388**

\*\* $p < 0,01$  , \* $p < 0,05$  anlamlı ilişki var ,  $p > 0,05$  anlamlı ilişki yok , Korelasyon katsayısı;  $0 < r < 0,299$  zayıf,  $0,300 < r < 0,599$  orta,  $0,600 < r < 0,799$  güçlü,  $0,800 < r < 0,999$  çok güçlü. ; Pearson Korelasyon

Ölçek puanlarının ilişkisinde Pearson korelasyon testi kullanılmıştır.

Motivasyon puanı tükenmişlik, Tükenmişlik puanı ile arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ).

Ana hipotezlerin genel değerlendirilmesi aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 15.**

*Ana Hipotezlerin Değerlendirilmesi*

Hipotez Adı	Uygulanan Test	Sonuç
H1: Örgüt içi iletişimde motivasyon ve duygusal emek arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	<b>Pearson Korelasyon</b>	Kabul
H2: Örgüt içi iletişimde motivasyon ve tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	<b>Pearson Korelasyon</b>	Kabul
H3: Duygusal emek ve tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	<b>Pearson Korelasyon</b>	Kabul
H4: Duygusal emek ve motivasyon değişkenleri ile demografik özellikler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	<b>Bağımsız gruplar t testi ve tek yönlü ANOVA testi</b>	Kabul
H5: Tükenmişlik ve motivasyon arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	<b>Pearson Korelasyon</b>	Kabul

Çalışmanı literatüre faydasının olması amaç edinerek, ana hipotezlere alt hipotez boyutları eklenerekana hipotez testi için uygulanan bilgilerden yararlanmak amaç edinilmiştir. İlgili alt hipotezler aşağıda ki gibidir:

H1.1: İçsel Motivasyon ile Yüzeysel Davranış arasında ilişki bulunmaktadır.

H1.2: İçsel Motivasyon ile Derinlemesine Davranış arasında ilişki bulunmaktadır.

H1.3: İçsel Motivasyon ile Duygusal Emek arasında ilişki bulunmaktadır.

H1.4: İçsel Motivasyon ile İçsel Doyum arasında ilişki bulunmaktadır.

H1.5: İçsel Motivasyon ile Dışsal Doyum arasında ilişki bulunmaktadır.

H1.6: İçsel Motivasyon ile Tükenmişlik arasında ilişki bulunmaktadır.

H1.7: Dışsal Motivasyon ile Yüzeysel Davranış arasında ilişki bulunmaktadır.

H1.8: Dışsal Motivasyon ile Derinlemesine Davranış arasında ilişki bulunmaktadır.

H1.9: Dışsal Motivasyon ile Duygusal Emek arasında ilişki bulunmaktadır.

H1.10: Dışsal Motivasyon ile İçsel Doyum arasında ilişki bulunmaktadır.

H1.11: Dışsal Motivasyon ile Dışsal Doyum arasında ilişki bulunmaktadır.

H1.12: Dışsal Motivasyon ile Tükenmişlik arasında ilişki bulunmaktadır.

H1.13: Motivasyon ile Yüzeysel Davranış arasında ilişki bulunmaktadır.

H1.14: Motivasyon ile Derinlemesine Davranış arasında ilişki bulunmaktadır.

H1.15: Motivasyon ile Duygusal Emek arasında ilişki bulunmaktadır.

H1.16: Motivasyon ile İçsel Doyum arasında ilişki bulunmaktadır.

H1.17: Motivasyon ile Dışsal Doyum arasında ilişki bulunmaktadır.

H1.18: Motivasyon ile Tükenmişlik arasında ilişki bulunmaktadır.

H1.19: Yüzeysel Davranış ile İçsel Doyum arasında ilişki bulunmaktadır.

H1.20: Yüzeysel Davranış ile Dışsal Doyum arasında ilişki bulunmaktadır.

H1.21: Yüzeysel Davranış ile Tükenmişlik arasında ilişki bulunmaktadır.

H1.22: Derinlemesine Davranış ile İçsel Doyum arasında ilişki bulunmaktadır.

H1.23: Derinlemesine Davranış ile Dışsal Doyum arasında ilişki bulunmaktadır.

H1.24: Derinlemesine Davranış ile Tükenmişlik arasında ilişki bulunmaktadır.

H1.25: Duygusal Emek ile İçsel Doyum arasında ilişki bulunmaktadır.

H1.26: Duygusal Emek ile Dışsal Doyum arasında ilişki bulunmaktadır.

H1.27: Duygusal Emek ile Tükenmişlik arasında ilişki bulunmaktadır.

H2.1: Yüzeysel Davranış, İçsel Motivasyonu etkilemektedir.

H2.2: Derinlemesine Davranış, İçsel Motivasyonu etkilemektedir.

H2.3: İçsel Doyum Davranış, İçsel Motivasyonu etkilemektedir.

H2.4: Dışsal Doyum, İçsel Motivasyonu etkilemektedir.

H2.5: Yüzeysel Davranış, Dışsal Motivasyonu etkilemektedir.

H2.6: Derinlemesine Davranış, Dışsal Motivasyonu etkilemektedir.

H2.7: İçsel Doyum Davranış, Dışsal Motivasyonu etkilemektedir.

H2.8: Dışsal Doyum, Dışsal Motivasyonu etkilemektedir.

H2.9: Duygusal Emek, Motivasyonu etkilemektedir.

H2.10: Tükenmişlik, Motivasyonu etkilemektedir.

H3.1: Yüzeysel Davranış, cinsiyete göre değişmektedir.

H3.2: Derinlemesine Davranış, cinsiyete göre değişmektedir.

H3.3: Duygusal Emek, cinsiyete göre değişmektedir.

H3.4: İçsel Motivasyon, cinsiyete göre değişmektedir.

H3.5: Dışsal Motivasyon, cinsiyete göre değişmektedir.

H3.6: Motivasyon, cinsiyete göre değişmektedir.

H3.7: İçsel Doyum, cinsiyete göre değişmektedir.

H3.8: Dışsal Doyum, cinsiyete göre değişmektedir.

H3.9: Tükenmişlik, cinsiyete göre değişmektedir.

H3.10: Yüzeysel Davranış, medeni duruma göre değişmektedir.

H3.11: Derinlemesine Davranış, medeni duruma göre değişmektedir.

H3.12: Duygusal Emek, medeni duruma göre değişmektedir.

H3.13: İçsel Motivasyon, medeni duruma göre değişmektedir.

H3.14: Dışsal Motivasyon, medeni duruma göre değişmektedir.

H3.15: Motivasyon, medeni duruma göre değişmektedir.

H3.16: İçsel Doyum, medeni duruma göre değişmektedir.

H3.17: Dışsal Doyum, medeni duruma göre değişmektedir.

H3.18: Tükenmişlik, medeni duruma göre değişmektedir.

H3.19: Yüzeysel Davranış, yaşa göre değişmektedir.

H3.20: Derinlemesine Davranış, yaşa göre değişmektedir.

H3.21: Duygusal Emek, yaşa göre değişmektedir.

H3.22: İçsel Motivasyon, yaşa göre değişmektedir.

H3.23: Dışsal Motivasyon, yaşa göre değişmektedir.

H3.24: Motivasyon, yaşa göre değişmektedir.

H3.25: İçsel Doyum, yaşa göre değişmektedir.

H3.26: Dışsal Doyum, yaşa göre değişmektedir.

H3.27: Tükenmişlik, yaşa göre değişmektedir.



- H3.28: Yüzeysel Davranış, eğitim durumuna göre değişmektedir.
- H3.29: Derinlemesine Davranış, eğitim durumuna göre değişmektedir.
- H3.30: Duygusal Emek, eğitim durumuna göre değişmektedir.
- H3.31: İçsel Motivasyon, eğitim durumuna göre değişmektedir.
- H3.32: Dışsal Motivasyon, eğitim durumuna göre değişmektedir.
- H3.33: Motivasyon, eğitim durumuna göre değişmektedir.
- H3.34: İçsel Doyum, eğitim durumuna göre değişmektedir.
- H3.35: Dışsal Doyum, eğitim durumuna göre değişmektedir.
- H3.36: Tükenmişlik, eğitim durumuna göre değişmektedir.
- H3.37: Yüzeysel Davranış, işyerindeki çalışma süresine göre değişmektedir.
- H3.38: Derinlemesine Davranış, işyerindeki çalışma süresine göre değişmektedir.
- H3.39: Duygusal Emek, işyerindeki çalışma süresine göre değişmektedir.
- H3.40: İçsel Motivasyon, işyerindeki çalışma süresine göre değişmektedir.
- H3.41: Dışsal Motivasyon, işyerindeki çalışma süresine göre değişmektedir.
- H3.42: Motivasyon, işyerindeki çalışma süresine göre değişmektedir.
- H3.43: İçsel Doyum, işyerindeki çalışma süresine göre değişmektedir.
- H3.44: Dışsal Doyum, işyerindeki çalışma süresine göre değişmektedir.
- H3.45: Tükenmişlik, işyerindeki çalışma süresine göre değişmektedir.
- H3.46: Yüzeysel Davranış, toplam çalışma süresine göre değişmektedir.
- H3.47: Derinlemesine Davranış, toplam çalışma süresine göre değişmektedir.
- H3.48: Duygusal Emek, toplam çalışma süresine göre değişmektedir.
- H3.49: İçsel Motivasyon, toplam çalışma süresine göre değişmektedir.

H3.50: Dışsal Motivasyon, toplam çalışma süresine göre değişmektedir.

H3.51: Motivasyon, toplam çalışma süresine göre değişmektedir.

H3.52: İçsel Doyum, toplam çalışma süresine göre değişmektedir.

H3.53: Dışsal Doyum, toplam çalışma süresine göre değişmektedir.

H3.54: Tükenmişlik, toplam çalışma süresine göre değişmektedir.

**Tablo 15.**

*Motivasyon Puanlarının Duygusal Emek ve Tükenmişlik Puanları ile İlişkisi*

	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	Motivasyon
Yüzeysel Davranış	,331**	,448**	,418**
Derinlemesine Davranış	,408**	,552**	,515**
Duygusal Emek	,399**	,539**	,503**
İçsel Doyum	-,417**	-,237*	-,372**
Dışsal Doyum	-,410**	-,280**	-,387**
Tükenmişlik	-,425**	-,261**	-,388**

\*\*p<0,01 , \*p<0,05 anlamlı ilişki var , p>0,05 anlamlı ilişki yok , Korelasyon katsayısı; 0<r<0,299 zayıf, 0,300<r<0,599 orta, 0,600<r<0,799 güçlü, 0,800<r<0,999 çok güçlü. ; Pearson Korelasyon

Ölçek puanlarının ilişkisinde Pearsonkorelasyon testi kullanılmıştır.

İçsel Motivasyon puanı ile Yüzeysel Davranış, Derinlemesine Davranış, Duygusal Emek puanların arasında pozitif yönlü, İçsel Doyum Dışsal Doyum, Tükenmişlik puanları ile arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır (p<0,05).

Dışsal Motivasyon puanı ile Yüzeysel Davranış, Derinlemesine Davranış, Duygusal Emek puanların arasında pozitif yönlü, İçsel Doyum Dışsal Doyum, Tükenmişlik puanları ile arasında pozitif yönlü zayıf ilişki bulunmaktadır (p<0,05).

Motivasyon puanı ile Yüzeysel Davranış, Derinlemesine Davranış, Duygusal Emek puanların arasında pozitif yönlü, İçsel Doyum Dışsal Doyum, Tükenmişlik puanları ile arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ).

“H1.1: İçsel Motivasyon ile Yüzeysel Davranış arasında ilişki bulunmaktadır.” ,” H1.2: İçsel Motivasyon ile Derinlemesine Davranış arasında ilişki bulunmaktadır.” , “H1.3: İçsel Motivasyon ile Duygusal Emek arasında ilişki bulunmaktadır.” , “H1.4: İçsel Motivasyon ile İçsel Doyum arasında ilişki bulunmaktadır.” , “H1.5: İçsel Motivasyon ile Dışsal Doyum arasında ilişki bulunmaktadır.” , “H1.6: İçsel Motivasyon ile Tükenmişlik arasında ilişki bulunmaktadır.” , “H1.7: Dışsal Motivasyon ile Yüzeysel Davranış arasında ilişki bulunmaktadır.” , “H1.8: Dışsal Motivasyon ile Derinlemesine Davranış arasında ilişki bulunmaktadır.” , “H1.9: Dışsal Motivasyon ile Duygusal Emek arasında ilişki bulunmaktadır.” , “H1.10: Dışsal Motivasyon ile İçsel Doyum arasında ilişki bulunmaktadır.” , “H1.11: Dışsal Motivasyon ile Dışsal Doyum arasında ilişki bulunmaktadır.” , “H1.12: Dışsal Motivasyon ile Tükenmişlik arasında ilişki bulunmaktadır.” , “H1.13: Motivasyon ile Yüzeysel Davranış arasında ilişki bulunmaktadır.” , “H1.14: Motivasyon ile Derinlemesine Davranış arasında ilişki bulunmaktadır.” , “H1.15: Motivasyon ile Duygusal Emek arasında ilişki bulunmaktadır.” , “H1.16: Motivasyon ile İçsel Doyum arasında ilişki bulunmaktadır.” , “H1.17: Motivasyon ile Dışsal Doyum arasında ilişki bulunmaktadır.” , “H1.18: Motivasyon ile Tükenmişlik arasında ilişki bulunmaktadır.” hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 16.**

*Duygusal Emek Puanlarının Tükenmişlik Puanları ile İlişkisi*

	Yüzeysel Davranış	Derinlemesine Davranış	Duygusal Emek
İçsel Doyum	-0,166	-,235*	-,213*
Dışsal Doyum	-0,190	-,318**	-,265**
Tükenmişlik	-0,181	-,276**	-,241*

\*\* $p < 0,01$  , \* $p < 0,05$  anlamlı ilişki var ,  $p > 0,05$  anlamlı ilişki yok , Korelasyon katsayısı;  $0 < r < 0,299$  zayıf,  $0,300 < r < 0,599$  orta,  $0,600 < r < 0,799$  güçlü,  $0,800 < r < 0,999$  çok güçlü. ; Pearson Korelasyon

Ölçek puanlarının ilişkisinde Pearsonkorelasyon testi kullanılmıştır.

Yüzeysel Davranış puanı ile İçsel Doyum Dışsa Doyum, Tükenmişlik puanları arasında istatistiksel anlamlı ilişki bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

Derinlemesine Davranış puanı ile İçsel Doyum, Tükenmişlik puanları arasında negatif yönlü zayıf ilişki, Dışsal Doyum puanı ile arasında negatif yönlü ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ).

Tükenmişlik puanı ile İçsel Doyum, Dışsal Doyum, Tükenmişlik puanları arasında negatif yönlü zayıf ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ).

“H1.19: Yüzeysel Davranış ile İçsel Doyum arasında ilişki bulunmaktadır.” , “H1.20: Yüzeysel Davranış ile Dışsal Doyum arasında ilişki bulunmaktadır.” , “H1.21: Yüzeysel Davranış ile Tükenmişlik arasında ilişki bulunmaktadır.” hipotezleri reddedilmiş iken “H1.22: Derinlemesine Davranış ile İçsel Doyum arasında ilişki bulunmaktadır.” , “H1.23: Derinlemesine Davranış ile Dışsal Doyum arasında ilişki bulunmaktadır.” , “H1.24: Derinlemesine Davranış ile Tükenmişlik arasında ilişki bulunmaktadır.” , “H1.25: Duygusal Emek ile İçsel Doyum arasında ilişki bulunmaktadır.” , “H1.26: Duygusal Emek ile Dışsal Doyum arasında ilişki bulunmaktadır.” , “H1.27: Duygusal Emek ile Tükenmişlik arasında ilişki bulunmaktadır.” hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 17.**

*İçsel Motivasyonu Etkileyen Faktörler*

Bağımsız değişken	Katsayılar		
	$\beta$	t	p
Yüzeysel Davranış	0,113	1,026	<b>0,307</b>
Derinlemesine Davranış	0,256	2,232	<b>0,028*</b>
İçsel Doyum	-0,316	-1,648	<b>0,103</b>
Dışsal Doyum	-0,024	-0,123	<b>0,903</b>

\* $p<0,05$  anlamlı etki var,  $p>0,05$  anlamlı etki yok; Regresyon

Derinlemesine Davranış boyutu ( $\beta=0,256$ ) İçsel Motivasyonu pozitif etkilemekte ( $p<0,05$ ) diğer boyutlar etkilememektedir ( $p>0,05$ ). İçsel

Motivasyondaki değişimin %28,3'ünü Derinlemesine Davranış açıklamaktadır.

“H2.1: Yüzeysel Davranış, İçsel Motivasyonu etkilemektedir.” , “H2.3: İçsel Doyum Davranış, İçsel Motivasyonu etkilemektedir.” , “H2.4: Dışsal Doyum, İçsel Motivasyonu etkilemektedir.” hipotezleri reddedilmiş iken “H2.2: Derinlemesine Davranış, İçsel Motivasyonu etkilemektedir.” hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 18.**

*Dışsal Motivasyonu Etkileyen Faktörler*

Bağımsız değişken	Katsayılar			Model		
	$\beta$	t	p	F	p	R2
Yüzeysel Davranış	0,166	1,572	0,119			
Derinlemesine Davranış	0,412	3,733	0,000*	12,428	0	0,334
İçsel Doyum	-0,041	-0,219	0,827			
Dışsal Doyum	-0,081	-0,426	0,671			

\* $p < 0,05$  anlamlı etki var,  $p > 0,05$  anlamlı etki yok; Regresyon

Derinlemesine Davranış boyutu ( $\beta=0,412$ ) Dışsal Motivasyonu pozitif etkilemekte ( $p < 0,05$ ) diğer boyutlar etkilememektedir ( $p > 0,05$ ). Dışsal Motivasyondaki değişimin %33,4'ünü Derinlemesine Davranış açıklamaktadır.

“H2.5: Yüzeysel Davranış, Dışsal Motivasyonu etkilemektedir.” , “H2.7: İçsel Doyum Davranış, Dışsal Motivasyonu etkilemektedir.” , “H2.8: Dışsal Doyum, Dışsal Motivasyonu etkilemektedir.” hipotezleri reddedilmiş iken “H2.6: Derinlemesine Davranış, Dışsal Motivasyonu etkilemektedir.” hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 19.***Motivasyonu Etkileyen Faktörler*

Bağımsız değişken	Katsayılar			Model		
	$\beta$	t	p	F	p	R2
Duygusal Emek	0,434	5,171	0,000*	24,704	0	0,328
Tükenmişlik	-0,284	-3,377	0,001*			

\* $p < 0,05$  anlamlı etki var,  $p > 0,05$  anlamlı etki yok; Regresyon

Duygusal Emek ( $\beta=0,434$ ) Motivasyonu pozitif etkilemekte ( $p < 0,05$ )  
Tükenmişlik ( $\beta=-0,284$ ) negatif etkilemektedir ( $p < 0,05$ ). Motivasyondaki değişimin %32,8'ini Duygusal Emek ve Tükenmişlik açıklamaktadır.

"H2.9: Duygusal Emek, Motivasyonu etkilemektedir." , "H2.10: Tükenmişlik, Motivasyonu etkilemektedir." hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 21.***Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik Puanlarının Cinsiyete göre Karşılaştırılması*

		n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Yüzeysel Davranış	Kadın	59	17,07	8,06	0,8	0,425
	Erkek	45	15,87	6,91		
Derinlemesine Davranış	Kadın	59	11,54	4,78	0,689	0,492
	Erkek	45	10,87	5,17		
Duygusal Emek	Kadın	59	28,61	11,37	0,834	0,406
	Erkek	45	26,73	11,36		
İçsel Motivasyon	Kadın	59	18	4,35	2,27	0,026*
	Erkek	45	15,51	6,3		
Dışsal Motivasyon	Kadın	59	12,78	3,96	1,39	0,168
	Erkek	45	11,67	4,16		
Motivasyon	Kadın	59	30,78	7,28	2,059	0,043*
	Erkek	45	27,18	9,86		
İçsel Doyum	Kadın	59	40,66	10,65	-	0,003*
	Erkek	45	46,78	9,83		
Dışsal Doyum	Kadın	59	26,97	7,73	-	0,016*
	Erkek	45	30,47	6,4		
Tükenmişlik	Kadın	59	67,63	17,83	-	0,005*
	Erkek	45	77,24	15,86		

\* $p < 0,05$  anlamlı fark var,  $p > 0,05$  anlamlı fark yok; t testi

2 gruplu cinsiyet değişkeni için puan karşılaştırmalarında bağımsız gruplar t testi kullanılmıştır.

Kadınlar ile erkekler arasında İçsel Motivasyon puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Kadınların İçsel Motivasyon algı düzeyi daha yüksektir (18,00).

Kadınlar ile erkekler arasında Motivasyon puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Kadınların Motivasyon algı düzeyi daha yüksektir (30,78).

Kadınlar ile erkekler arasında İçsel Doyum puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Erkeklerin İçsel Doyum algı düzeyi daha yüksektir (46,78).

Kadınlar ile erkekler arasında Dışsal Doyum puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Erkeklerin Dışsal Doyum algı düzeyi daha yüksektir (30,47).

Kadınlar ile erkekler arasında Tükenmişlik puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Erkeklerin Tükenmişlik algı düzeyi daha yüksektir (77,24).

“H3.1: Yüzeysel Davranış, cinsiyete göre değişmektedir.” , “H3.2: Derinlemesine Davranış, cinsiyete göre değişmektedir.” , “H3.3: Duygusal Emek, cinsiyete göre değişmektedir.” , “H3.5: Dışsal Motivasyon, cinsiyete göre değişmektedir.” hipotezleri reddedilmiş iken “H3.4: İçsel Motivasyon, cinsiyete göre değişmektedir.” , “H3.6: Motivasyon, cinsiyete göre değişmektedir.” , “H3.7: İçsel Doyum, cinsiyete göre değişmektedir.” , “H3.8: Dışsal Doyum, cinsiyete göre değişmektedir.” , “H3.9: Tükenmişlik, cinsiyete göre değişmektedir.” hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 22.**

*Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik Puanlarının Medeni Duruma göre Karşılaştırılması*

		n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Yüzeysel Davranış	Evli	53	15,62	6,74	-1,275	0,205
	Bekar	51	17,51	8,31		
Derinlemesine Davranış	Evli	53	10,96	4,83	-0,603	0,548
	Bekar	51	11,55	5,08		
Duygusal Emek	Evli	53	26,58	10,56	-1,112	0,269
	Bekar	51	29,06	12,1		
İçsel Motivasyon	Evli	53	15,83	5,79	-2,15	0,034*
	Bekar	51	18,06	4,74		
Dışsal Motivasyon	Evli	53	11,77	4,27	-1,347	0,181
	Bekar	51	12,84	3,8		
Motivasyon	Evli	53	27,6	9,25	-1,974	0,051
	Bekar	51	30,9	7,69		
İçsel Doyum	Evli	53	45,57	10,03	2,237	0,027*
	Bekar	51	40,96	10,95		
Dışsal Doyum	Evli	53	29,77	6,92	1,847	0,068
	Bekar	51	27,14	7,63		
Tükenmişlik	Evli	53	75,34	16,53	2,135	0,035*
	Bekar	51	68,1	18,05		

\* $p < 0,05$  anlamlı fark var,  $p > 0,05$  anlamlı fark yok; t testi

2 gruplu medeni durum değişkeni için puan karşılaştırmalarında bağımsız gruplar t testi kullanılmıştır. Evliler ile bekarlar arasında İçsel Motivasyon puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Bekarların İçsel Motivasyon algı düzeyi daha yüksektir (18,06).

Evliler ile bekarlar arasında İçsel Doyum puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Evlilerin İçsel Doyum algı düzeyi daha yüksektir (45,57).

Evliler ile bekarlar arasında Tükenmişlik puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Evlilerin Tükenmişlik algı düzeyi daha yüksektir (75,34).

“H3.10: Yüzeysel Davranış, medeni duruma göre değişmektedir.” , “H3.11: Derinlemesine Davranış, medeni duruma göre değişmektedir.” , “H3.12: Duygusal Emek, medeni duruma göre değişmektedir.” , “H3.14: Dışsal



Motivasyon, medeni duruma göre değişmektedir.” , “H3.15: Motivasyon, medeni duruma göre değişmektedir.” , “H3.17: Dışsal Doyum, medeni duruma göre değişmektedir.” hipotezleri reddedilmiş iken “H3.13: İçsel Motivasyon, medeni duruma göre değişmektedir.” , “H3.16: İçsel Doyum, medeni duruma göre değişmektedir.” , “H3.18: Tükenmişlik, medeni duruma göre değişmektedir.” hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 20.**

*Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik Puanlarınınin Yaşa göre Karşılaştırılması*

		n	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Yüzeysel Davranış	27 ve altı	23	14,13	7	1,622	0,203
	28-31	33	16,79	7,25		
	32 ve üstü	48	17,54	7,94		
Derinlemesine Davranış	27 ve altı	23	10,09	4,67	1,166	0,316
	28-31	33	11,03	5,05		
	32 ve üstü	48	11,96	4,98		
Duygusal Emek	27 ve altı	23	24,22	10,32	1,707	0,187
	28-31	33	27,82	10,97		
	32 ve üstü	48	29,5	11,89		
İçsel Motivasyon	27 ve altı	23	16,96	5,08	1,736	0,181
	28-31	33	15,58	5,91		
	32 ve üstü	48	17,83	5,08		
Dışsal Motivasyon	27 ve altı	23	12,22	4,44	1,278	0,283
	28-31	33	11,45	4,24		
	32 ve üstü	48	12,92	3,72		
Motivasyon	27 ve altı	23	29,17	8,89	1,843	0,164
	28-31	33	27,03	9,37		
	32 ve üstü	48	30,75	7,81		
İçsel Doyum	27 ve altı	23	41,65	10,74	0,47	0,626
	28-31	33	44,48	10,19		
	32 ve üstü	48	43,29	11,12		
Dışsal Doyum	27 ve altı	23	28,48	7,32	0,004	0,996
	28-31	33	28,58	6,86		
	32 ve üstü	48	28,42	7,85		
Tükenmişlik	27 ve altı	23	70,13	17,23	0,186	0,831
	28-31	33	73,06	16,63		
	32 ve üstü	48	71,71	18,66		

\*p<0,05 anlamlı fark var, p>0,05 anlamlı fark yok; ANOVA testi

3 gruplu yaş değişkeni için puan karşılaştırmalarında tek yönlü ANOVA testi kullanılmıştır.

Yaşı farklı çalışanlar arasında Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

“H3.19: Yüzeysel Davranış, yaşa göre değişmektedir.” , “H3.20: Derinlemesine Davranış, yaşa göre değişmektedir.” , “H3.21: Duygusal Emek, yaşa göre değişmektedir.” , “H3.22: İçsel Motivasyon, yaşa göre değişmektedir.” , “H3.23: Dışsal Motivasyon, yaşa göre değişmektedir.” , “H3.24: Motivasyon, yaşa göre değişmektedir.” , “H3.25: İçsel Doyum, yaşa göre değişmektedir.” , “H3.26: Dışsal Doyum, yaşa göre değişmektedir.” , “H3.27: Tükenmişlik, yaşa göre değişmektedir.” hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 21.**

Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik Puanlarının Eğitim Durumuna göre Karşılaştırılması

		n	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Yüzeysel Davranış	Ortaöğretim/Lise	18	17,39	8,92	0,132	0,876
	Üniversite	62	16,39	6,59		
	Üniversite üstü	24	16,33	9,05		
Derinlemesine Davranış	Ortaöğretim/Lise	18	11,44	5,28	0,696	0,501
	Üniversite	62	11,6	4,77		
	Üniversite üstü	24	10,21	5,19		
Duygusal Emek	Ortaöğretim/Lise	18	28,83	12,99	0,227	0,798
	Üniversite	62	27,98	10,12		
	Üniversite üstü	24	26,54	13,35		
İçsel Motivasyon	Ortaöğretim/Lise	18	18,28	3,61	1,186	0,31
	Üniversite	62	17	5,35		
	Üniversite üstü	24	15,71	6,48		

	Ortaöğretim/Lise	18	13,83	4,26		
Dışsal Motivasyon	Üniversite	62	12,23	3,98	2,008	0,14
	Üniversite üstü	24	11,33	3,97		
	Ortaöğretim/Lise	18	32,11	6,81		
Motivasyon	Üniversite	62	29,23	8,4	1,799	0,171
	Üniversite üstü	24	27,04	10,06		
	Ortaöğretim/Lise	18	45,83	7,99		
İçsel Doyum	Üniversite	62	42,66	9,86	0,616	0,542
	Üniversite üstü	24	43,08	14,19		
	Ortaöğretim/Lise	18	31,72	4,91		
Dışsal Doyum	Üniversite	62	27,61	6,58	2,236	0,112
	Üniversite üstü	24	28,29	9,99		
	Ortaöğretim/Lise	18	77,56	11,89		
Tükenmişlik	Üniversite	62	70,27	15,92	1,209	0,303
	Üniversite üstü	24	71,38	24,01		

\* $p < 0,05$  anlamlı fark var,  $p > 0,05$  anlamlı fark yok; ANOVA testi

3 gruplu eğitim durumu değişkeni için puan karşılaştırmalarında tek yönlü ANOVA testi kullanılmıştır. Eğitim durumu farklı çalışanlar arasında Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ).

“H3.28: Yüzeysel Davranış, eğitim durumuna göre değişmektedir.” , “H3.29: Derinlemesine Davranış, eğitim durumuna göre değişmektedir.” , “H3.30: Duygusal Emek, eğitim durumuna göre değişmektedir.” , “H3.31: İçsel Motivasyon, eğitim durumuna göre değişmektedir.” , “H3.32: Dışsal Motivasyon, eğitim durumuna göre değişmektedir.” , “H3.33: Motivasyon, eğitim durumuna göre değişmektedir.” , “H3.34: İçsel Doyum, eğitim durumuna göre değişmektedir.” , “H3.35: Dışsal Doyum, eğitim durumuna göre değişmektedir.” , “H3.36: Tükenmişlik, eğitim durumuna göre değişmektedir.” hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 22.**

*Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik Puanlarının İşyerinde Çalışma Süresine göre Karşılaştırılması*

		n	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Yüzeysel Davranış	1 yıldan az	19	16,47	6,12	2,425	0,07
	1-3 yıl	17	12,24	4,28		
	3-5 yıl	17	17,35	8,12		
	5 yıldan fazla	51	17,75	8,34		
Derinlemesine Davranış	1 yıldan az	19	10,37	4,59	1,668	0,179
	1-3 yıl	17	9,35	4,18		
	3-5 yıl	17	11,35	5,17		
	5 yıldan fazla	51	12,18	5,12		
Duygusal Emek	1 yıldan az	19	26,84	9,67	2,474	0,066
	1-3 yıl	17	21,59	6,97		
	3-5 yıl	17	28,71	12,13		
	5 yıldan fazla	51	29,92	12,28		
İçsel Motivasyon	1 yıldan az	19	17,32	4,8	0,056	0,982
	1-3 yıl	17	17,06	5,17		
	3-5 yıl	17	16,65	6,18		
	5 yıldan fazla	51	16,82	5,55		
Dışsal Motivasyon	1 yıldan az	19	12,11	3,73	0,205	0,893
	1-3 yıl	17	12,88	4,26		
	3-5 yıl	17	11,82	3,91		
	5 yıldan fazla	51	12,33	4,26		
Motivasyon	1 yıldan az	19	29,42	8,05	0,084	0,969
	1-3 yıl	17	29,94	8,49		
	3-5 yıl	17	28,47	9,79		
	5 yıldan fazla	51	29,16	8,73		
İçsel Doyum	1 yıldan az	19	45,32	10,17	0,298	0,827
	1-3 yıl	17	43,41	11,09		
	3-5 yıl	17	42,29	12,33		
	5 yıldan fazla	51	42,86	10,41		
Dışsal Doyum	1 yıldan az	19	30,16	7,71	0,819	0,486
	1-3 yıl	17	29,88	6,68		
	3-5 yıl	17	27,41	9,3		
	5 yıldan fazla	51	27,75	6,75		
Tükenmişlik	1 yıldan az	19	75,47	17,66	0,468	0,705
	1-3 yıl	17	73,29	17,28		
	3-5 yıl	17	69,71	21,1		
	5 yıldan fazla	51	70,61	16,68		

\*p<0,05 anlamlı fark var, p>0,05 anlamlı fark yok; ANOVA testi

3 gruplu işyerinde çalışma süresi değişkeni için puan karşılaştırmalarında tek yönlü ANOVA testi kullanılmıştır. İşyerinde çalışma süresi farklı çalışanlar arasında Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

“H3.37: Yüzeysel Davranış, işyerindeki çalışma süresine göre değişmektedir.” , “H3.38: Derinlemesine Davranış, işyerindeki çalışma süresine göre değişmektedir.” , “H3.39: Duygusal Emek, işyerindeki çalışma süresine göre değişmektedir.” , “H3.40: İçsel Motivasyon, işyerindeki çalışma süresine göre değişmektedir.” , “H3.41: Dışsal Motivasyon, işyerindeki çalışma süresine göre değişmektedir.” , “H3.42: Motivasyon, işyerindeki çalışma süresine göre değişmektedir.” , “H3.43: İçsel Doyum, işyerindeki çalışma süresine göre değişmektedir.” , “H3.44: Dışsal Doyum, işyerindeki çalışma süresine göre değişmektedir.” , “H3.45: Tükenmişlik, işyerindeki çalışma süresine göre değişmektedir.” hipotezleri reddedilmiştir.

3 gruplu toplam çalışma süresi değişkeni için puan karşılaştırmalarında tek yönlü ANOVA testi kullanılmıştır.

Toplam çalışma süresi farklı çalışanlar arasında Yüzeysel Davranış puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). 5 yıldan fazla süredir çalışanların Yüzeysel Davranış algı düzeyi en yüksektir (17,52).

Toplam çalışma süresi farklı çalışanlar arasında Duygusal Emek puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). 5 yıldan fazla süredir çalışanların Duygusal Emek algı düzeyi en yüksektir (29,36).

“H3.46: Yüzeysel Davranış, toplam çalışma süresine göre değişmektedir.” , “H3.48: Duygusal Emek, toplam çalışma süresine göre değişmektedir.” hipotezleri kabul edilmiş iken “H3.47: Derinlemesine Davranış, toplam çalışma süresine göre değişmektedir.” , “H3.49: İçsel Motivasyon, toplam çalışma süresine göre değişmektedir.” , “H3.50: Dışsal Motivasyon, toplam çalışma süresine göre değişmektedir.” , “H3.51: Motivasyon, toplam çalışma süresine göre değişmektedir.” , “H3.52: İçsel Doyum, toplam çalışma süresine göre değişmektedir.” , H3.53: Dışsal Doyum, toplam çalışma süresine göre değişmektedir.” , “H3.54: Tükenmişlik, toplam çalışma süresine göre değişmektedir.” hipotezleri reddedilmiştir.

## 4. BÖLÜM

### SONUÇ ve ÖNERİLER

Çalışanların motive edilmesi; personelin insan olarak fiziksel, ruhsal, toplumsal, örgütsel, yönetsel ve işlevsel ihtiyaçlarını örgütün amaç ve ihtiyaçları doğrultusunda her insana özgü araç ve yöntemlerle karşılanarak belli politikalar yardımı ile çalışanların davranışlarına bu yolda biçim ve yön verilmesi süreci olarak görülmektedir. Örgütsel iletişim içinde bir yöneticinin duygusal emeğin karşılığını bekleyebilmesi için motivasyonu sağlayan uygun zeminleri oluşturmuş olması gerektiği sonucuna varabiliriz. Çalışanın motivasyonunda küçük bir kırılma duygusal emeği gösterememenin yanı sıra çalışanın tükenmişlik sendromu ile karşı karşıya kalmasına neden olabilmektedir. Çalışanlar kendilerinden beklenen duygusal gösterimleri karşılamak için sürekli duygularını yönetmek ve düzenlemek zorunda kaldıklarında, bu çaba onlarda duygusal açıdan bir tükenmeye yol açtığı görülmektedir.

Bu çalışmada çalışan motivasyonu üzerinde etkili olan duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu amaç doğrultusunda yapılan bu araştırmada ankete katılan 200 çalışanın %56,7'si kadın, %51,0'i evli, %46,2'si 32 yaş ve üstünde, %59,6'sı üniversite mezunudur. Çalışanların %49,0'u 5 yıldan fazla süredir şuanki işyerinde çalışmakta, %77,9'u toplamda 5 yıldan fazla süredir çalışmaktadır.

Bu çalışmada İçsel Motivasyon puanı ile Yüzeysel Davranış, Derinlemesine Davranış, Duygusal Emek puanlarının arasında pozitif yönlü, İçsel Doyum

Dışsal Doyum, Tükenmişlik puanları ile arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğu görülmektedir. Bu çalışmada Dışsal Motivasyon puanı ile Yüzeysel Davranış, Derinlemesine Davranış, Duygusal Emek puanların arasında pozitif yönlü, İçsel Doyum Dışsal Doyum, Tükenmişlik puanları ile arasında pozitif yönlü zayıf ilişki bulunduğu görülmektedir. Bu çalışmada Motivasyon puanı ile Yüzeysel Davranış, Derinlemesine Davranış, Duygusal Emek puanların arasında pozitif yönlü, İçsel Doyum Dışsal Doyum, Tükenmişlik puanları ile arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğu görülmektedir. Buna göre İçsel Motivasyon ile Yüzeysel Davranış, Derinlemesine Davranış, Duygusal Emek, İçsel Doyum, Dışsal Doyum, Tükenmişlik arasında; Dışsal Motivasyon ile Yüzeysel Davranış, Derinlemesine Davranış, Duygusal Emek, İçsel Doyum, Dışsal Doyum, Tükenmişlik arasında; Motivasyon ile Yüzeysel Davranış, Derinlemesine Davranış, Duygusal Emek, İçsel Doyum, Dışsal Doyum ve Tükenmişlik arasında ilişki bulunmaktadır. Özen (2017) tarafından yapılan çalışmada duygusal emek ölçeği ile iş tatmini ölçeği toplam puanı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmüştür. Ayrıca Duygusal emek ölçeği yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış alt boyutları ile tükenmişlik ölçeğinin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmazken, tükenmişlik alt boyutunu oluşturan dışsal doyum ile duygusal emek arasında da pozitif yönde, anlamlı ve çok zayıf bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Bu çalışmada Yüzeysel Davranış puanı ile İçsel Doyum, Dışsal Doyum, Tükenmişlik puanları arasında istatistiksel anlamlı ilişki bulunmadığı görülmüştür ve de derinlemesine Davranış puanı ile İçsel Doyum, Tükenmişlik puanları arasında negatif yönlü zayıf ilişki, Dışsal Doyum puanı ile arasında negatif yönlü ilişki bulunduğu görülmüştür. Tükenmişlik puanı ile İçsel Doyum, Dışsal Doyum, Tükenmişlik puanları arasında negatif yönlü zayıf ilişki bulunmaktadır. Buna göre Yüzeysel Davranış ile İçsel Doyum, Dışsal Doyum ve Tükenmişlik arasında; Derinlemesine Davranış ile İçsel Doyum, Dışsal Doyum ve Tükenmişlik arasında; Duygusal Emek ile İçsel Doyum, Dışsal Doyum ve Tükenmişlik arasında ilişki bulunmadığı görülmüştür.

Bu çalışmada Derinlemesine Davranış boyutu ( $\beta=0,256$ ) İçsel Motivasyonu pozitif etkilemekte ( $p<0,05$ ) diğer boyutlar etkilememektedir ( $p>0,05$ ). İçsel Motivasyondaki değişimin %28,3'ünü Derinlemesine Davranış açıklamaktadır. Buna göre Yüzeysel Davranış, İçsel Motivasyonu; İçsel Doyum Davranış, İçsel Motivasyonu; Dışsal Doyum, İçsel Motivasyonu etkilemezken, Derinlemesine Davranış, İçsel Motivasyonu etkilediği görülmüştür.

Bu çalışmada Derinlemesine Davranış boyutu ( $\beta=0,412$ ) Dışsal Motivasyonu pozitif etkilemekte ( $p<0,05$ ) diğer boyutlar etkilememektedir ( $p>0,05$ ). Dışsal Motivasyondaki değişimin %33,4'ünü Derinlemesine Davranış açıklamaktadır. Buna göre Yüzeysel Davranış, Dışsal Motivasyonu; İçsel Doyum Davranış, Dışsal Motivasyonu etkilemezken, Derinlemesine Davranış, Dışsal Motivasyonu etkilediği görülmüştür.

Bu çalışmada Duygusal Emek ( $\beta=0,434$ ) Motivasyonu pozitif etkilemekte ( $p<0,05$ ) Tükenmişlik ( $\beta=-0,284$ ) negatif etkilemektedir ( $p<0,05$ ). Motivasyondaki değişimin %32,8'ini Duygusal Emek ve Tükenmişlik açıklamaktadır. Buna göre Duygusal Emek ve Tükenmişlik Motivasyonu etkilediği görülmüştür.

Bu çalışmada içsel motivasyon ve genel motivasyon puanı bakımından kadınlar ile erkekler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre kadınların İçsel motivasyon ve genel motivasyon algı düzeyi daha yüksektir. Ekici (2019) tarafından yapılan çalışmada ise içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve genel olarak motivasyon puanlarının cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği bulgusuna ulaşıldığı görülmektedir.

Bu çalışmada kadınlar ile erkekler arasında İçsel Doyum puanı, Dışsal Doyum puanı ve Tükenmişlik puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre erkeklerin İçsel Doyum algı düzeyi, Dışsal Doyum algı düzeyi ve Tükenmişlik algı düzeyi daha yüksektir. Bu bağlamda çalışmada Yüzeysel Davranış alt boyutu cinsiyete göre değişmektedir. Tezcan (2019), tarafından yapılan çalışmada ise Yüzeysel



Davranış alt boyutunun cinsiyet ile arasında istatistiksel olarak anlamlı farkın bulunmadığı saptanmıştır.

Çalışmada Derinlemesine Davranış alt boyutu cinsiyete göre değişmektedir. Tezcan (2019) tarafından yapılan çalışmada ise Derinlemesine Davranış alt boyutu ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Çalışmada duygusal emek cinsiyete göre değişmektedir. Özen (2017) tarafından yapılan çalışmada cinsiyete göre duygusal emek, yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duyguların ifade edilmesi alt boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu sonuç çalışmamızda elde edilen bulgular ile örtüşmediği sonucuna varabiliriz. Elde ettiğimiz bu bulguyu literatürde destekleyen çalışmalar yer almakla birlikte (Çoruk 2014; İrigüler ve Güler 2016), cinsiyet ile duygusal emek arasında anlamlı bir ilişki olmadığını savunan çalışmalar da bulunmaktadır (Ünler Öz 2007; Torland 2011; Köksel 2009, Köse ve ark.2011). Çoruk (2014) duygusal emek boyutlarından derin davranış boyutunun cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini, bu farklılığın erkeklerin daha fazla derin davranış sergilemesinden kaynaklandığını belirtmiştir. Yine Özdemir ve ark. (2013), Beğenirbaş ve Basım (2013), Özkan (2013), Kingır ve ark. (2015) tarafından yapılan çalışmalarda da duygusal emek ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Çalışmamızda duygusal emek ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olduğu yönünde elde edilen bulgular literatürün büyük bir çoğunluğu ile örtüşmektedir.

Bu çalışmada evliler ile bekarlar arasında İçsel Motivasyon, İçsel Doyum ve Tükenmişlik puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Buna göre bekarların İçsel Motivasyon algı düzeyi; Evlilerin ise İçsel Doyum algı düzeyi ile Tükenmişlik algı düzeyi daha yüksektir. Çalışmada Yüzeysel Davranış, Derinlemesine Davranış, Duygusal Emek, Dışsal Motivasyon, Motivasyon ve Dışsal Doyum medeni duruma göre değişmezken, İçsel Motivasyon, İçsel Doyum ve Tükenmişlik medeni duruma göre değiştiği görülmektedir. Özen (2017) tarafından yapılan çalışmada duygusal emek ile medeni durumlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, duygusal emek boyutlarından yüzeysel rol yapma davranışı ile medeni durum arasında ise

anlamli bir farklılık bulunduğu saptanmıştır.Özdemir ve ark. (2013) tarafından yapılan çalışmada ise bekârların daha çok derinlemesine davranış sergiledikleri grlmştir.

Bu çalışmada yaşı farklı çalışanlar arasında Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik puanları bakımından istatistiksel anlamli fark bulunmamaktadır. Buna göre; Yzeyssel Davranış, Derinlemesine Davranış, Duygusal Emek, İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon, Motivasyon, İçsel Doyum ve Tükenmişlik yaşa göre değişmemektedir. zen (2017), tarafından yapılan çalışmada da yaşa göre duygusal emek alt boyutları bakımından anlamli bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Yine Kınır, Bilen ve Karakaş (2016) ve tarafından yapılan çalışmada ve Köse (2011)'nin yaptığı çalışmada da benzer bir sonuca ulaşıldığı grlmştir. Bu sonuç bizim çalışmamızla örtüşmektedir. Bunun yanı sıra literatürde çalışmamızı desteklemeyen bulgulara da rastlandığı görülmektedir (zdemir ve ark. 2013; İriğler ve Güler 2016)

Bu çalışmada eğitim durumu farklı çalışanlar arasında Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik puanları bakımından istatistiksel anlamli fark bulunmamaktadır. Buna göre; Yzeyssel Davranış, Derinlemesine Davranış, Duygusal Emek, İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon, Motivasyon, İçsel Doyum, Dışsal Doyum ve Tükenmişlik, eğitim durumuna göre değişmemektedir. zen (2017) tarafından yapılan çalışmada ise duygusal emek boyutlarından derinden rol yapma davranışı ile öğrenim durumu açısından anlamli bir farklılık olduğu ayrıca duygusal emek ile eğitim durumu arasında anlamli bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç bizim çalışmamızla örtüşmemektedir. zdemir ve ark. (2013) tarafından yapılan çalışmada ise eğitim durumu ile derinlemesine davranış arasında anlamli bir farklılık görülmüş olup bu sonuç, bulgularımız ile örtüşmemektedir. Literatürde alışmamızda elde edilen bulguları destekleyen çalışmalara da rastlanmaktadır (Kaya ve zhan 2012, Basım ve Beğenirbaş 2013, Kınır ve ark. 2016).

Bu alışmada İşyerinde alışma süresi farklı çalışanlar arasında Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik puanları bakımından istatistiksel anlamli fark

bulunmadığı, buna göre; Yüzeysel Davranış, Derinlemesine Davranış, Duygusal Emek, İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon, Motivasyon, İçsel Doyum, Dışsal Doyum ve Tükenmişlik işyerindeki çalışma süresine göre değişmediği görülmüştür.

Bu çalışmada toplam çalışma süresi farklı çalışanlar arasında Yüzeysel Davranış puanı ve Duygusal Emek puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmadığı buna göre, 5 yıldan fazla süredir çalışanların Yüzeysel Davranış algı düzeyi ile Duygusal Emek algı en yüksek olarak görülmüştür. Buna göre; Yüzeysel Davranış ve Duygusal Emek toplam çalışma süresine göre değişirken; Derinlemesine Davranış, İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon, Motivasyon, İçsel Doyum, Dışsal Doyum ve Tükenmişlik, toplam çalışma süresine göre değişmemektedir. Özen (2017) tarafından yapılan çalışmada çalışma süresi farklı kişiler arasında duygusal emek ve alt boyutları bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Yukarıda verilen araştırma analiz sonuç bilgilerinden ve bunun ışığında yapılan değerlendirmelerden yola çıkıldığında, çalışanların işteki performanslarının yüksek olması, müşteri memnuniyetini arttırmanın yanında işletmenin amaçlarının gerçekleşmesini sağlayacağını söyleyebiliriz. Dünyamızda kaynakların sınırsız olduğu düşünülecek olursak elimizdeki en zengin kaynağın insan gücü olduğunu görürüz. Başarılı, tüm bilgi ve becerisini ortaya koyarak bir şeyler üretmenin hazzını yaşayan ve yaşatan insan, üretimde en değerli kaynak olarak kabul edilmektedir. Motivasyonun çalışanların tüm yeteneklerini kullanmalarına imkân vereceği söylenebilir. Kaynakların sınırlı olduğu düşünülecek olursa, insan gücünden en azami şekilde yararlanmaya çalışmak akıllıca bir çözüm olarak görülmektedir. Bunun içinde kişinin işinden memnun olması, işinde göstereceği başarıyı arttırabilecektir. Bu memnuniyet durumu da kişinin yeterli şekilde motive edilmesini sağlayabilecektir.

Tükenmişlik üzerine yapılan araştırmaların büyük bir oranı özel sektörde çalışanların üzerinde yoğunlaştığı söylenebilir. Bu durum kısmen bilinçli bir tercih olarak gözükse de bizzat bu alanı gözlemlemiş ve tecrübe etmiş olmanın yarattığı özel bir algıdan da kaynaklandığı söylenebilir. Diğer bir

tarafından, sorun alanlarını, gerçeklik zemininden ayırmadan, bilimsel bir perspektifle dile getirmenin de bir borç olduğunu düşünüyorum.

“Örgüt İçi İletişimde Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi” isimli tez çalışmasında, hizmet sektöründe oldukça yaygın görülen duygusal emeğin karşısında ortaya çıkan tükenmişlik sendromunun olguları incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre;

- İçsel Motivasyon puanı ile Yüzeysel Davranış, Derinlemesine Davranış, Duygusal Emek puanların arasında pozitif yönlü, İçsel Doyum Dışsal Doyum, Tükenmişlik puanları ile arasında pozitif yönlü ortailişki bulunduğu gözlemlenmektedir.
- Dışsal Motivasyon puanı ile Yüzeysel Davranış, Derinlemesine Davranış, Duygusal Emek puanların arasında pozitif yönlü, İçsel Doyum Dışsal Doyum, Tükenmişlik puanları ile arasında pozitif yönlü zayıf ilişki bulunduğu gözlemlenmektedir.
- Motivasyon puanı ile Yüzeysel Davranış, Derinlemesine Davranış, Duygusal Emek puanların arasında pozitif yönlü, İçsel Doyum Dışsal Doyum, Tükenmişlik puanları ile arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğu gözlemlenmektedir..
- Yüzeysel Davranış puanı ile İçsel Doyum Dışsal Doyum, Tükenmişlik puanları arasında istatistiksel anlamlı ilişki bulunmadığı gözlemlenmektedir.
- Derinlemesine Davranış puanı ile İçsel Doyum, Tükenmişlik puanları arasında negatif yönlü zayıf ilişki, Dışsal Doyum puanı ile arasında negatif yönlü ilişki bulunduğu gözlemlenmektedir.
- Tükenmişlik puanı ile İçsel Doyum, Dışsal Doyum, Tükenmişlik puanları arasında negatif yönlü zayıf ilişki bulunduğu gözlemlenmektedir.
- Derinlemesine Davranış boyutu ( $\beta=0,256$ ) İçsel Motivasyonu pozitif etkilemekte ( $p<0,05$ ) diğer boyutlar etkilemediği gözlemlenmektedir. ( $p>0,05$ ). İçsel Motivasyondaki değişimin %28,3'ünü Derinlemesine Davranış açıklamaktadır.
- Derinlemesine Davranış boyutu ( $\beta=0,412$ ) Dışsal Motivasyonu pozitif etkilemekte ( $p<0,05$ ) diğer boyutlar etkilemediği gözlemlenmektedir.

( $p>0,05$ ). Dışsal Motivasyondaki değişimin %33,4'ünü Derinlemesine Davranış açıklamaktadır.

- Duygusal Emek ( $\beta=0,434$ ) Motivasyonu pozitif etkilemekte ( $p<0,05$ ) Tükenmişlik ( $\beta=-0,284$ ) negatif etkilediği gözlemlenmektedir. ( $p<0,05$ ). Motivasyondaki değişimin %32,8'ini Duygusal Emek ve Tükenmişlik açıklamaktadır.
- Cinsiyete göre Motivasyon ve İçsel Motivasyon puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunduğu gözlemlenmektedir. Kadınların İçsel Motivasyon ve Motivasyon algı düzeyi daha yüksektir. Cinsiyete göre İçsel Doyum puanı ve Dışsal Doyum puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır. Erkeklerin İçsel Doyum ve Dışsal Doyum algı düzeyi daha yüksektir. Cinsiyete göre arasında Tükenmişlik puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunduğu gözlemlenmektedir. Erkeklerin Tükenmişlik algı düzeyi daha yüksektir
- Medeni duruma göre İçsel Motivasyon puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunduğu gözlemlenmektedir. Bekarların İçsel Motivasyon algı düzeyi daha yüksektir. Medeni duruma göre İçsel Doyum puanı ve Tükenmişlik puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunduğu gözlemlenmektedir. Evlilerin İçsel Doyum algı düzeyi ve Tükenmişlik algı düzeyi daha yüksektir
- Yaşa göre Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmadığı gözlemlenmektedir.
- Eğitim durumuna göre Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmadığı gözlemlenmektedir.
- İş yerinde çalışma süresine göre Duygusal Emek, Motivasyon, Tükenmişlik puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmadığı gözlemlenmektedir.
- Toplam çalışma süresine göre Yüzeysel Davranış puanı ve Duygusal Emek puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunduğu gözlemlenmektedir. 5 yıldan fazla süredir çalışanların Yüzeysel Davranış algı düzeyi ve Duygusal Emek algı düzeyi en yüksektir.

Çalışmada elde edilen bulgular neticesinde İçsel Motivasyon puanı ile Yüzeysel Davranış, Derinlemesine Davranış, Duygusal Emek puanların arasında pozitif yönlü, İçsel Doyum Dışsal Doyum, Tükenmişlik puanları ile

arasında pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışmada ayrıca Motivasyon puanı ile Yüzeysel Davranış, Derinlemesine Davranış, Duygusal Emek puanların arasında pozitif yönlü, İçsel Doyum Dışsal Doyum, Tükenmişlik puanları ile arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğu görülmektedir. Ancak araştırmada elde edilen sonuçların bütün çalışanlar açısından genelleme yapılması mümkün olmadığını söyleyebiliriz.

Özetlemek gerekirse, yapılan bu çalışmadan hareketle, tükenmişlik, tek başına onu yaşayan zarara getiren bir olgu değil, aynı zamanda bireyin etrafındaki her şeyi ve herkesi yıkıma uğratabilen bir olgudur sonucuna varabiliriz. Bu nedenle örgüt içi iletişimde çalışanların motivasyonuna etki eden duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesi ve değerlendirilmesi önemli olarak gözükmektedir.

Gerçekleştirilen çalışmada ileriki araştırmalara yön vermesi adına bir takım araştırma önerileri ile birlikte akademik ve profesyonel yaşama yönelik de öneriler yer almaktadır. Söz konusu öneriler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

- İlgili alanda akademik düzeyde yapılan çalışmaların devamı olarak motivasyonun içeriğine yönelik de çalışmalar yapılabilir.
- Akademik düzeyde tükenmişlik değişkeninin alt boyutlarına yönelik olan davranışsal ve psikolojik yönünün temel alındığı akademik evrende bir araştırma gerçekleştirilebilir.
- Profesyonel alanda çalışanların kuşak özelliklerine yönelik ilgili değişkenler çalışılabilir.
- Söz konusu araştırma konusu kültürlerarası boyutta incelenebilir.
- İletişim Engellerinde bireysel ve psikolojik engellerden hareketle motivasyonun etkisi araştırılabilir.

- Duygusal emeğin ortaya çıkarılmasında içsel ve dışsal motivasyon süreci incelenerek ne gibi uygulamaların uygulanabileceği araştırılabilir. Sonucun İçsel Ya da Dışsal yönde pozitiflik durumuna göre personel iş alım süreçlerinde uygulanabilirliği sağlanabilir.

## KAYNAKÇA

- Altuntaş, Ersin (2003); Stres Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- Ashforth, B.E., R.H. Humphery, "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity", Academy of Management Review, Vol. 18/1/1999.
- Atak, Metin (2005), "Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi", Havacılık ve Uzak Teknolojileri Dergisi, No: 2, s: 59-67
- Aziz, Aysel (2013), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Ve Teknikleri, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., Ankara.
- Bakan, İsmail ve Bükükbeşe Tuba (2004), Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (7): 1-30,s:6.
- Balcı, Ali (2011), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem Teknik Ve İlkeler, Pegem Akademi, Ankara
- Baltaş, Acar; Zuhale Baltaş (2002); Stres ve Başağıkma Yolları, Remzi Kitabevi A.Ş., 21. Basım, İstanbul.
- Basım HN, Beğenirbaş M, Yalçın RC. (2013). Öğretmenlerde Kişilik Özelliklerinin Duygusal Tükenmeye Etkisi: Duygusal Emeğin Aracılık Rolü. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri. 13(3): 1477-1496.
- Baysal, Asuman (1995); Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı



Yayınlanmamış Doktora Tezi, Tez Danışmanı: Prof. Dr. Şefik Uysal, İzmir.

Berkos, K.M. (2003). The effects of message direction and sex differences on the interpretation of workplace gossip, Unpublished Doctoral Dissertation, Louisiana State University.

Büyükbeşe, T. & Bakan, İ. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 7, 1-30.

Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın E.M. Örgütsel Davranış . İstanbul : Arıkan Basım Yayın, 2006.

Cordes, Cynthia L.; Thomas W. Dougherty (1993); "A Review and An Integration of Research on Job Burnout", Academy of Management Review, Volume. 18, No:4.

Çam, Olcay (1992); "Tükenmişlik Envanterinin Geçerlilik ve Güvenirliliğinin Araştırılması", VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, 22-25 Eylül 1992, Hacettepe Üniversitesi, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara.

Çoruk A. (2014). Yükseköğretim Kurumlarında Görev Yapan İdari Personelin Duygusal Emek Davranışları. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 33(1): 79-93.

Dalkılıç, O. S., (2014). Tükenmişlik Sendromu. Ankara, Nobel Kitapevi.

Delen, M.G., (2017). Duygusal Emek & Tinsel Emek. İstanbul, Türkmen Kitabevi.

Ülkü Dicle, Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme, MPM Yayınları, No: 169, (Yayın Yılı Yok), s:18-19.

- Dökmen, Z. Y. (2000). Kendi Cinsiyetindekilere ve Diger Cinsiyettekilere \_liskin Algı, Cinsiyet Rollerı ve Depresyon\_liskileri. Kriz Dergisi, 9 (1), 9-19
- Dworkın, Gry A. (1986); TeacherBunout in thePublic Schools: StructuralCausesansConsequencesforChildren, StateUniversity of New York Press, Albany. (Erişim: [http:// site.Ebrary.com/lib/deulibrary/](http://site.Ebrary.com/lib/deulibrary/))
- Ekici, M. K.(2013), Örgütsel İletişim, Yargı Yayınevi, Ankara
- Ekici, M. (2019). İşletmelerde motivasyona etki eden faktörlerin değerlendirilmesi: konya ili örneği, Yüksek Lisans Tezi. KTO Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Erçelik, E. (2008), Örgütsel İletişiminİşgören Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Erdoğan, İ.(2005), İletişimi Anlamak, 2. Baskı, Erk Yayınları, Ankara.
- Erdoğan, İ. (2007), İşletmelerde Davranış, MİAD, İstanbul.
- Eren, Erol(2000); Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Eskiyörük, D. (2015), Örgütsel İletişim, 1. Baskı, Cinius Yayınları, İstanbul, Nisan 2015.
- Firth, Hugh; Peter Britton (1989); "Burnout, absenceandturnoveramongst British nursingstaff", Journal of OccupationalPsychology.
- Freudenberger, Herbert J.;GeraldineRichelson (1981); Burn-out; How toBeatThe High Cost Of Success, Bantam Boks, Doubleday&Company, Inc., Newyork.

- Garman, Andrew N.;Patrick W. Corrigan; ScottMorris (2002); "Staffburnoutandpatientsatisfaction: Evidence of relationships at thecareunitlevel", Journal of OccupationalHealthPsychology, Vol. 7 (3), Jul 2002.
- Gecikli, F.(2004) "Örgütsel İletişimin Yöneticiler Açısından Değerlendirilmesi ve Örgütsel İletişim Yönetimi", İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, No: 20, Sayfa: 107-116, İstanbul.
- Göktepe, A.K. (2016) Tükenmişlik Sendromu, İstanbul, Nesil Yayınları, Nisan 2016
- Günbayı, İlhan (2007). TheOrganizationalCommunicationProcess in Schools. EducationalSciencesTheorypractice. 7 (2): 787-798.
- Gürsel, Musa, et al. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları, 2003.
- Haluk Gürgen, Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları, İstanbul 1997.
- Hellriegel D.,Slocum J. W., Woodman R. W. OrganizationalBehavior (8. Basım), Ohio: South- Western College Publishing, 1998.
- Hock, Roger R. (1988); "Professional BurnoutAmongPublic School Teachers", PublicPersonnel Management, Volume. 17, No: 2, 167-189.
- İrigüler F, Güler ME. (2016). EmotionalLabor of TouristGuides: How DoesItAffectTheirJobSatisfactionandBurnoutLevels? Journal of YasarUniversity, 11(42): 113-123.
- Kaya U, Özhan ÇK. (2012). Duygusal Emek Ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. Çalışma İlişkileri Dergisi. 3(2): 109-130.

- Kaya, U.,N.Serçeoğlu(2013). “Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, Çalışma ve Toplum.
- Kıngır S, Bilen A, Karakaş A. (2015). Duygusal Emegin İş Tatminine Etkisi: Otel İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 5(10): 9-27.
- Kırlangıç çam, Olcay M. (1995); Tükenmişlik, Saray Medikal Yayıncılık San. Ve Tic. Ltd Şti., 1. Baskı, İzmir.
- Koçel, Tamer. (2009) İşletme Yöneticiliği (9. Baskı). Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Köksel L. (2009). İş Yaşamında Duygusal Emek Ve Ampirik Bir Çalışma. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Manisa.
- Köse S, Oral L, Türesin H. (2011). Duygusal Emek Davranışlarının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. İşletme Fakültesi Dergisi. 12(2): 165-185.
- Küçük, Birsen, İşyerlerinde İç İletişim, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Gazetecilik ve Halkla İlişkiler Anabilim Dalı, 1992.
- Kümbül, Burcu; Serap Özen Kapız, M. Vedat Pazarlıoğlu(2001); “Birey- İş Uyumunu Açısından TükenmişlikTükenmişlik ve Tükenmişlik Etkileşimi, Hemşireler ve Bayan Polisler Üzerinde Yapılan Karşılaştırmalı Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 8. Ulusal Ergonomi Kongresi, 25-26 Ekim 2001.
- Leidner,R.,” EmotionalLabor in Service Work”, TheAnnals of theAmerican Academy of PoliticalandSocialScienceVol. 561,1999.

Leiter, Michael P.;LynnRobichaud (1997); "Relationship of OccupationalHazardsWithBurnout: An Assessment of MeasuresandModels", Journal of OccupationalHealthPsychology, 1997, Volume. 2, No:1

Low, George S.; David W. Cravens; Ken Grant; William C. Moncrief(2001); "Antecedentsandconsequences of salespersonburnout", EuropeanJornal of Marketing, Volume. 35, No: 5.

Maslach, Christina; Michael P. Leiter (1997); TheTruthAboutBurnout, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Maslach, Christina; Wilmar B. Schaufeli; Michael P. Leiter (2001); "JobBurnout", AnnualReview of Osycholog, Volume: 52.

Meral AŞIKOĞLU, İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişe-Cam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği, Anadolu Ün. Yay. Eskişehir 1986.

Merih Zıllıoğlu, İletişim Nedir?, Cem Yayınevi, İstanbul 1996.

Morris, J.A., D.C Feldman, "TheDmensions, AntecedentsandConsequences of Emotionallabor", Academy of Management Review, Vol. 21/4, 1996.

M.Y.Özezen. "Sözlü İletişim Türlerinde Adlandırma ve Sınıflandırma Sorunları" Çukurova Üniversitesi., SBE Dergisi, Cilt:4, Sayı:2, Adana 2003.

Mürüvvet Bilen, Sağlıklı İnsan İlişkileri, Armoni Ltd. Şti, Ankara 2004.

Özdemir G, Yalçın M, Akbıyık M. (2013). Hizmet Sektöründe Duygusal Emek Davranışlarının Müşteri İlişkileri Üzerindeki Etkisi: Boyner Örneği. E-Journal Of New World Sciences Academy. 8(3): 301-320.

- Özen, M.Y. (2017). Sağlık Çalışanlarında duygusal emek, tükenmişlik ve iş tatmini ilişkisinin incelenmesi: Konya ilinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Özkan, G. (2013). Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek Ve Örgütsel İletişim. Selçuk İletişim. 7(4): 64-80.
- Özgen Hüseyin, Öztürk Azim, Yalçın Azmi, (2002), İnsan Kaynakları Yönetimi, Çukurova Üni. İktisadi ve İdari Bil. Fakültesi , Nobel Kitabevi.
- Potter, Beverly A. (1995); Preventing Job Burnout: Transforming Work Pressures into Productivity, Course Technology Crisp, California. (Erişim: <http://site.ebrary.com/lib/deulibrary/>)
- Rafaeli, A., R.I. Sutton, " Expression of Emotion as Part of the Work Role", Academy of Management Review, Vol. 12/1, 1987.
- Robbins Stephen P. (2002), Organizational Behavior (8. Basım), Jersey: Prentice – Hall International, s.310.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. Çalışma Psikolojisi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1987.
- Sabuncuoğlu, Z. Ve Tüz, M. Örgütsel Psikoloji (3. Baskı). Bursa: Ezgi Kitapevi, 2001.
- Sezgin, B.& Gümüş, S. (2002). Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa Ve Performansa Etkisi, 1. Baskı, Hiberlink Yayınları, İstanbul.
- Silah, Mehmet(2001); Çalışma psikolojisi, Selim Kitabevi Yayınları No:1, 1. Baskı, Ankara.

- Steinberg, Figart. P. Englang, G. Farkas, House holds, EmploymentandGender: Social, Economic, andDemographicView, Aldine, Newyork, 1986.
- Suran, Bernard G.;EdwardP. Sherıdan (1985); "Management of burnout: Training psychologists in Professional life spanperspectives", ProffessionalPsychology: Research&Pratice, Dec 1985, 16 (6).
- Sutton, R.I., "MaintainingNormsabouthExpressedEmotions: The Case of Bill Collectors", AdministrtriveScienceQuarterly, Vol.36, 1991.
- Şenses, Şenol, Kurum İçi Halkla İlişkiler ve İş Tatmini, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, 1999.
- Şimşek, M.Ş.,Akgemici, T. ve Çelik, A. Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (7. Baskı). Ankara Gazi Kitapevi, 2011.
- Şimşek, M.Ş., Akgemici, T. ve Çelik, A. Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın, 2001.
- Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Arıkan Basım Yayım Dağıtım LtdŞti,İstanbul 2005
- Telman, Nursel; Pınar Ünsal (2004); Çalışan Memnuniyeti, Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic. San. Ltd. Şti., İstanbul.
- Tengilimoğlu, D. Ve Öztürk, Y. İşletmelerde Halkla İlişkiler. Ankara: Seçkin, 2004.
- Tezcan, A. (2019). Çocuk kliniğinde çalışan hemşirelerin duygusal emek davranışları ve tükenmişlik düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul MedipolÜniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.

- Torland M. (2011). Emotionallabourandjobsatisfaction of adventuretourleaders: Doesgendermatter? Annals of LeisureResearch. 14(4): 369-389.
- Tutar, H. ve YILMAZ, K. Genel İletişim, Kavramlar ve Modeller, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003.
- Tutar, H., Örgütsel İletişim, 1. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık, Haziran 2003.
- Türkmen, İ.(2000), Yöneticiler İçin Etken İletişim Modeli, MPM, No:480,3.Baskı, Ankara
- Ünler Öz E. (2007). Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi, Beta, İstanbul.
- Yatkın, Ahmet(2009). Örgütsel Yöneti(İleti)şim. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları. 47-55.
- Yağmurlu, Aslı (2004). Örgüt Kuramları ve İletişim. Amme İdaresi Dergisi. 37 (4): 31-55.



## **EKLER**

**Ek 1: Soru Formu**

**Ek 2: Ölçek izinleri**

**Ek 3: Özgeçmiş**

**Ek 4: İntihal Raporu**

**Ek 5: Etik Kurul İzin Belgesi**

**EK-1: SORU FORMU****SOSYO-DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU**

Sosyodemografik bilgi formuna dolduracağınız kişisel bilgilerinizi doğru vermeniz araştırmamızın değerlendirilmesi açısından büyük bir öneme sahiptir.

Aşağıdaki sorulara boş bırakılan parantezlere X işareti yazarak size en uygun seçenekleri işaretleyerek yanıtlayınız.

Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek

Medeni Durumunuz: ( ) Evli ( ) Bekar

Yaşınız ( ) 23 yaş ve altı ( ) 24-27 ( ) 28-31 ( ) 32 yaş ve üstü

Eğitim durumunuz: ( ) Orta Öğretim ( ) Lise ( ) Üniversite ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

Kaç yıldır bu işyerinde çalışıyorsunuz? Lütfen belirtiniz. ( ) Bir yıldan az ( ) 1-3 ( ) 1-5 ( ) 5 yıldan fazla

Kaç yıldır çalışma hayatı içindesiniz? Lütfen belirtiniz. ( ) Bir yıldan az ( ) 1-3 ( ) 1-5 ( ) 5 yıldan fazla

## DUYGUSAL EMEK VE MOTİVASYON ANKET FORMU

Aşağıda işyerinizdeki iletişim ortamı ile duygusal emek değişkeni ile ilgili bazı yargılar yer almaktadır. Lütfen bu yargılara ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.

Sizden beklenen bu ifadeler üzerinde düşünmeniz ve size en uygun seçeneği 'X' işareti koyarak belirtmenizdir. 1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum

### İş yerim içinde sergilediğim davranışlar.....

Yüzeysel Davranış		Kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Görevimin gerektirdiği duygular için adeta "maske" takarım					
2	Görevimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyordum gibi gösteririm.					
3	Görevimin gerektirdiği duyguları sergilemek için rol yapmak zorundayım.					
4	İş arkadaşlarımla /çalışanlarla ilgilenirken gerçekte hissettiğim duygulardan farklı duygular gösteririm.					
5	İş arkadaşlarımla /çalışanlarla ilgilenirken iyi hissediyordum rolü yaparım.					
6	İş arkadaşlarımla/ çalışanların taleplerini uygun bir biçimde karşılamak için rol yaparım.					
7	İş arkadaşlarımla/ çalışanlarla ilgilenirken sanki "şov yapıyordum" izlenimi veririm.					

Derinlemesine Davranış						
10	İş arkadaşlarımla/ çalışanlarla ilgilenirken göstermem beklenen duyguları gerçekten hissedebilmek için çok çalışırım.					
11	İş arkadaşlarımla/ çalışanlarla ilgilenirken göstermem beklenen duyguları gerçekten hissedebilmek için yoğun çaba harcarım.					
12	Başkalarına gösterme ihtiyacı duyduğum duyguları gerçekte hissetmek için uğraşırım.					
13	İş arkadaşlarımla/ çalışanlarla ilgilenirken göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekte deneyimlemek için uğraşırım.					

Aşağıda, işyerinizde hissedebileceğiniz bazı ifadelere yer verilmiştir. Her soruda **işyerinizde bu duyguyu** ne ölçüde hissettiğiniz sorulmaktadır, size en çok uygun olduğunu düşündüğünüz ifadeyi işaretleyiniz. Sizden beklenen bu ifadeler üzerinde düşünmeniz ve size en uygun seçeneği 'X' işareti koyarak belirtmenizdir.

1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3= Kararsızım 4=Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum

MOTİVASYONA İLİŞKİN İFADELER		Kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Benim için, davranışlarımı diğer insanların onaylaması önemlidir.					
2	Kaynaklarımı sık sık diğer insanların ne düşüneceğine dayanarak alırım.					
3	Eğer bir projeye çevremdekiler değer veriyorsa, o projede daha fazla çalışırım.					
4	İş seçerken başarılarım ile tanınmamı sağlayacak olan işi seçerim.					
5	Çabana kurumdaki e yetkili kişiler tarafından değer verildiğini bilirim, var gücümle çalışırım.					
6	Aldığım kararlar, kendim için koyduğum yüksek hedefleri yansıtır.					
7	Yetenek ve becerilerimi kullanmama izin verecek bir kurumda çalışmak benim için önemlidir.					
8	Kendi kendimi motive edebilen bir insan olduğumu düşünüyorum.					
9	Bana kişisel başarı duygusunu veren şeyleri yapmaktan hoşlanırım.					
10	Kurumumun hedefine ulaşması için çok çalışırım.					
11	Bir çalışmanın nedenine gereğine inanmıyorsam çok çalışmam.					
12	Çalışacağım kurumu seçerken, inan ve değerlerini paylaşan bir kurum ararım.					

13	Çok çalışmam için bir örgüt misyonunun benim değerimle uyumlu olması gerekir.					
14	Eğer bir kurum onayladığım hedefler doğrultusunda çalışıyorsa, böyle bir kurumun başarısındaki payımın ön plana çıkıp çıkmaması önemli değildir.					

### MİNNESOTA TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ FORMU

Aşağıda yapmakta olduğunuz işe karşı duygu ve durumlarınızı gösteren ifadeler bulunmaktadır. izden beklenen bu ifadeler üzerinde düşünmeniz ve size en uygun seçeneği 'X' işareti koyarak belirtmenizdir. 1=Hiç Memnun Değilim 2=Memnun Değilim 3= Kararsızım 4=Memnunum 5=Çok Memnunum

		Hiç memnundeğilim	Memnundeğilim	kararsızım	Memnunum	Çok memnunum
	TÜKENMİŞLİK	1	2	3	4	5
1	Şimdiki işimden “ beni her zaman memnun etmesi “bakımından					
2	Şimdiki işimden “ tek başıma çalışma olanağı olması” bakımından					
3	Şimdiki işimden “ ara sıra değişik şeyler yapabilme şansı” bakımından					
4	Şimdiki işimden “ toplumda saygın bir kişi olma şansını vermesi” bakımından					
5	Şimdiki işimden “ yöneticimin ekibindeki kişileri idare tarzı ” bakımından					
6	Şimdiki işimden “ yöneticimin karar vermedeki yeteneği” bakımından					
7	Şimdiki işimden “ vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması” bakımından					
8	Şimdiki işimden “ bana sabit bir iş sağlaması “ bakımından					
9	Şimdiki işimden “ başkaları için bir şeyler yapabilme olanağı bana vermesi “ bakımından					

10	Şimdiki işimden “ kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma” bakımından					
11	Şimdiki işimden “ kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansı olması” bakımından					
12	Şimdiki işimden “ iş ile ilgili kararların uygulanmaya konması” bakımından					
13	Şimdiki işimden “ yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret” bakımından					
14	Şimdiki işimden “ iş içinde terfi olanağımın olması ” bakımından					
15	Şimdiki işimden “ kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi “ bakımından					
16	Şimdiki işimden “ işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi “ bakımından					
17	Şimdiki işimden “ çalışma şartları” bakımından					
18	Şimdiki işimden “ çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları” bakımından					
19	Şimdiki işimden “ yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme” bakımından					
20	Şimdiki işimden “ yaptığım iş karşılığında duyduğum başarıhissi” bakımından					

**Anketimize Katıldığınız İçin Çok Teşekkür Ederiz.**

## BİLGİLENDİRME FORMU

Bu çalışmanın amacı “Örgüt İçi İletişimde Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Duygusal Emek Ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma’dır.” Bu çalışmada size bir demografik bilgi formu ve bir dizi ölçek sunduk. Demografik bilgi formu sizin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durumu ve kaç yıldır bu ilgili iş ve çalışma hayatı içinde olduğunuza dair sorular içermektedir.. Ölçeklerde ise, “Duygusal emek kavramı ve motivasyonun duygusal emek davranışı üzerinde ki çalışması ölçeği” ve “Minnesota iş doyum ölçeği” kullanılmıştır. Duygusal emek kavramı ve motivasyonun duygusal emek davranışı üzerinde ki ölçeğinde, Duygusal emek ve motivasyona yönelik sorulara odaklanarak, çeşitli duygu ve düşünceleri içeren anlatımlar verilmektedir. Bu ölçekte işyeriniz de ki iletişim ortamı ile duygusal emek değişkeni ile ilgili bazı yargılar yer alacak ve işyerinize hissedeceğiniz bazı ifadeler yer verilecektir. Minnesota iş doyum; tükenmişlik ölçeğinde ise, bireyin kasıtsız olarak gizlenmesine doğru bir yolculuğa, kendi öz-saygı ve içsel ön yargılarını, kendi iç benliğinde iş yerine karşı hissettiği duyguları anlamasına yönelik maddeleri içermektedir. Bu doğrultuda bireyin, işe karşı duygu ve durumlarını gösteren ifadelerle rastlanılacaktır.

Ölçeklerde verdiğiniz cevaplar kesinlikle gizli kalacaktır. **Araştırmaya katılmak gönüllülük esasına dayalıdır.** Eğer çalışmayla ilgili herhangi bir şikayet, görüş veya sorunuz varsa bu çalışmanın araştırmacısı olan Büşra Seray Çapar ile iletişime geçmekten lütfen çekinmeyiniz. ([busraseraycapar@hotmail.com](mailto:busraseraycapar@hotmail.com))

Katıldığınız için teşekkür ederim.

Yakın Doğu Üniversitesi Medya ve İletişim Çalışmaları Yüksek Lisans  
Öğrencisi Büşra Seray ÇAPAR

**Danışman**

Yrd.Doç.Dr. Sevilay ULAŞ



**BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM****Sayın Katılımcı,**

Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Medya ve İletişim Çalışmaları Yüksek Lisans Programında yürüteceğim tez çalışmam için araştırma yapmaktayım. Sizlere sunulan anketler, örgüt İçi İletişimde Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Duygusal Emek Ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma'ya katkı sağlamak olacaktır. Verilecek yanıtlar sadece bilimsel veri toplama amacıyla kullanılacak olup, kimlik bilgilerinizi paylaşmanız ve anket formu üzerine adınızı soyadınızı yazmanız beklenmemektedir.

Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır ve istediğiniz zaman çalışmadan çekilme hakkına sahiptir. Bütün soruları eksiksiz bir şekilde doldurmak araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği için çok önemlidir.

Her bir ölçeği yanıtlamadan önce lütfen ölçeğin üst kısmında bulunan yönergeleri dikkatlice okuyunuz. Ölçeklerdeki tüm soruların doğru bir şekilde cevaplanması araştırmanın geçerli ve güvenilir sonuçlara ulaşması bakımından çok önemlidir.

Araştırmaya katılmayı kabul etmeniz halinde, sizlere verilen bilgi formu ile ölçekleri doldurmanızı ve teslim etmenizi rica ediyorum.

Bu araştırmaya katılmayı kabul ediyorum. Evet ( ) Hayır ( )

Saygılarımla.

YakınDoğuÜniversitesi Medya ve İletişim Çalışmaları Yüksek LisansÖğrencisi

Büşra Seray ÇAPAR


**Danışman**


Yrd. Doç. DR. Sevilay Ulaş

## EK 2: ÖLÇEK İZINLERİ

### Erken Mahir Hocam'dan alınan izin:

Ölçek İzni Hk. ☰

 büşra seray çapar  
Hocam geri donusunuz ve izin verdiginiz için çok teşekkür ederim, Selam ve Saygılarımla 21.06.2019 Cum 20:14


 Mahir Erken <mahirerken@gmail.com>  
21.06.2019 Cum 19:35 ↩ ↪ → ...  
Siz; ilkay.cimen@kocaeli.edu.tr

Seray hanım,  
Tezimdaki "Duygusal emek kavramı ve motivasyonun duygusal emek davranışı üzerinde ki çalışması" isimli ölçeği kullanmanız benim açımdan uygundur.  
İzin isteme inceliğini gösterdiğiniz için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Mahir Erken

### Minnesota doyum ölçeğini ilk Türkçeye çevirip uygulayan Baycan'ın (Aslı Baycan'ın) verdiği ölçek kullanım izninin ekran görüntüsü aşağıdaki gibidir:

Ölçek Kullanma İzni Hk. ☰

 Aslı Baycan Binark <asli@aslibaycan.com>  
14.07.2019 Paz 11:58 ↩ ↪ → ...  
Siz

Kullanabilirsiniz.

...

---

From: büşra seray çapar [busraseraycapar@hotmail.com]  
Sent: Thursday, June 27, 2019 1:58 PM  
To: Aslı Baycan Binark  
Subject: Ölçek Kullanma İzni Hk.

Aslı Hocam,  
Ben yakindogu universitesi iletisim fakultesi tezli yuksek lisans ogrencisiyim. Ismim Busra seray çapar.  
Hocam, tezimi: "Duygusal emek ve tukenmislik iliskisi" üzerine yazmaktayim.  
Tezimde, "An Analysis of Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups" isimli olceginizi soru formumda kullanmak istemekteyim.  
Sayın hocam, ölçeği kullanmayı istememde ki amaç; Minnesota iş doyum ölçeğini türkçeye uyarlamış olmanızdır.  
Uygun mudur? İzninizi rica edebilir miyim?  
İzin istemek için bu yöntemi seçiyorum hocam, bu sebeple kusuruma bakmamanızı rica ediyorum.  
Yardımlarınızı ve geri donusunuzu arz ederim.  
Selam ve Saygılarımla

## EK 3: ÖZGEÇMİŞ

### **İLETİŞİM BİLGİLERİ**

E-posta busraseraycapar@hotmail.com

### **KİŞİSEL BİLGİLER**

Doğum Tarihi/Yeri 12.06.1990/Ankara

Medeni Durumu Evli

### **EĞİTİM**

2017\_ **Yakın Doğu Üniversitesi, İletişim Fakültesi**  
Medya ve İletişim, (Tam Burslu-Tezli Yüksek Lisans)

2013 – 2015 **Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi**  
Dış Ticaret ve Uluslararası Pazarlama (Projeli Yüksek Lisans) - 3.86

2009 – 2013 **Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi**  
İşletme (Lisans) - 3.12 (Onur öğrencisi)

### **DENEYİM**

Ekim 2018-Ocak 2019 **Türkiye Noterler Birliği Bilişim Teknolojileri San. Ve Tic. A.Ş.**

İş Geliştirme Uzmanı

Temmuz 2017-Eylül 2018 **İş Bankası Anonim Şirketi**

Müşteri Temsilcisi

Müşteri çağrılarına cevap vererek, onlara yardımcı olmak, sorun çözümü...

**Nsn.2016-Temmuz 2017 Emin Evim Emin Otomotiv İletişim Organizasyon**  
**Pazarlama San. Ve Tic. A.Ş,**

Müşteri İlişkileri Uzman Yardımcısı

Yeni kayıt olan müşterilerin kayıt kontrolünü yapmak, kaydın standartlara uygun olmasını sağlamak. Kayıt için gereken ödemelerin takibi, sözleşme takibi, dilekçe takibi, üyelikle ilgili bilgi taleplerini karşılamak, müşterilere sigorta ihtiyaçları doğrultusunda yardımcı olmak, bilgilendirmek, ihtiyaçlarını karşılamak, şubeye bağlı teslimatını almamış kayıtlı müşterilerin takibi, teslimat sürecini yaklaşan müşterilere teslimat için gerekenlerin ve sürecin bilgilendirmesini yapmak, şube müdürünün yönlendirmesi ile müşteriler için yemek organizasyonlarının takibini yapmak, müşteri senetlerinin takibini yapmak. Hanımlar kulübü çerçevesinde küçük etkinlikler düzenlemek.

**Ağu.2015- ... Mart 2016**

**Bilsangrup Bilişim Teknoloji Eğt. Hiz. Ltd. Şti**

İnsan Kaynakları Uzmanı

İş ilanlarının(gazete, kariyer siteleri, işkur) hazırlanması, iş görüşmelerinin yapılması, işe alım ve yerleştirme süreçlerinin takibi. Personel sicil dosyalarının düzenlenmesi ve takibi. İş Sağlığı ve güvenliği uygulamalarının firma içerisinde ki takibi. Personel eğitimlerinin planlaması ve takibi. Personel izinlerinin takibi. İşe giriş-çıkış işlemlerinin yapılması ve takibi, dosyalanması. Güncel personel kayıtlarının tutulması. Personel devam durumlarının takibi, puantajlarının takibi. Personel ile ilgili tutanakların düzenlenmesi ve yasal takibi. Firmanın İdari İşler kapsamında ki yemek kartı siparişlerinin verilmesi. takibi, şirket telefon hatlarının takibi vb. işleri yürütmek.

İş geliştirme kapsamında Kosgeb vb. kuruluşların teşvik, hibe programlarının takip edilmesi. Proje hazırlanması sırasında diğer birim yöneticileri ile koordinasyonlu çalışarak Projenin oluşmasını sağlamak.

**Eyl. 2014 – ...Haz. 2015**

**M.E.B Yeşiltepe Ortaokulu**

Sözleşmeli Özel Eğitim Uzmanı-Sınıf öğretmenliği, İngilizce Öğretmenliği

**May. 2014 – Ağu. 2014  
Departmanı**

**Comm Led Aydınlatma, Dış Ticaret ve İş Geliştirme**

Stajyer -

Dış Ticaret kapsamında ihracat bölümünde operasyonel faaliyetlerde bulundum.(Check- list doldurma, proforma fatura hazırlama, vb.)İş geliştirme kapsamında Pazar Araştırması, fuar organizasyon faaliyetlerinin yürüttüm.

**Eyl. 2013 – Arık. 2013**

**ING Bank, Bireysel Bankacılık**

Banka Kredi Pazarlama Yetkili Yardımcısı

**May.2013-Ağu.2013 Bowlingo**

Etkinlik ve Organizasyon Sorumlusu

Bilet satışı ve Halka İlişkiler(banka vb işletmelere Turnuvalar düzenlemek.)

**Haz. 2010 – Eyl. 2010 Osmanlı Peyzaj, Pazarlama Departmanı**

Stajyer, (Bitki ekimi, dikimi, pazarlanması, bakımı)

**DİĞER****Özel Eğitimler****Türk Dışticaret Vakfı**

Uygulamalı Dış Ticaret Uzmanlığı, 17.10.2015-

...6.12.2015 (64 SAAT)

**Sun Akademi (M.E.B. ONAYLI)**

Bordrolama ve özlük eğitimi 6.3.2016-13.3.2016 (16 saat)

Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi Uzmanlığı,  
10.06.2015-...17.07.2015**Lider Okulu**

Satış ve Pazarlama Uzmanlığı, 11.12.2014 – 24.04.2015

Profesyonel İkna Teknikleri Uzmanlığı, 11.12.2014 –  
24.04.2015**SertifikaPress Eğitim Akademisi**

Kadın Psikolojisi Kursu, 20.02.2015

Performans Koçluğu Kursu, 20.02.2015

Diksiyon Kursu, 20.02.2015

Beden Dili Kursu, 20.02.2015

**Golden Chef Mutfak Akademisi (M.E.B.ONAYLI)**

Kısa Dönem Aşçılık Eğitimi (8 Hafta) 2019

**SertifikalarAnkara Üniversitesi, ATAUM**

AB Temel Eğitim Sertifikası, 2014

**Meridyen Dersanesi, (M.E.B. ONAYLI)**

Bilgisayar İşletmenlik Sertifikası, 2012

**TÜTEV, Bilişim Merkezi**

Autocad Kursu Sertifikası, 2010

**Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Seminer**

Parasal Zeka, 2010

**Sakarya, Sapanca H.E.M. (M.E.B. ONAYLI)**

İngilizce(Orta Kademe) Sertifikası, 2010

İngilizce(İlk Kademe) Sertifikası, 2010

**Ödüller****Sakarya Üniversitesi, İşletme Bölümü**

Onur Öğrenciliği, 2013

Yüksek Onur Belgesi, 2013

Onur Belgesi, 2012

**Sosyal Alanlar****Kültürel ve Sanatsal Faaliyetler**

Sinema, Kültür Turları, Bowling Turnuvaları

**İlgi Alanları**

Süs Bitkileri Yetiştiriciliği, (İç Mekan, Dış Mekan)

Edebi eserler, (Lirik şiir-Amatör Yazarlık)

İnsan Psikolojisi

**Üyelikler**

TEMA, DOHAYKO, LÖSEV

## EK 4: İNTİHAL RAPORU

SS

### ORIJINALLIK RAPORU

% <b>18</b>	% <b>12</b>	% <b>3</b>	% <b>15</b>
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

### BİRİNCİL KAYNAKLAR

<b>1</b>	<b>Submitted to Bahcesehir University</b> Öğrenci Ödevi	% <b>3</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Kocaeli Üniversitesi</b> Öğrenci Ödevi	% <b>1</b>
<b>3</b>	<b>Submitted to Beykent Üniversitesi</b> Öğrenci Ödevi	% <b>1</b>
<b>4</b>	<b>Submitted to Ege Üniversitesi</b> Öğrenci Ödevi	% <b>1</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to Konya Necmettin Erbakan University</b> Öğrenci Ödevi	% <b>1</b>
<b>6</b>	<b>acikerisim.ikc.edu.tr:8080</b> İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
<b>7</b>	<b>Submitted to Yakın Doğu Üniversitesi</b> Öğrenci Ödevi	% <b>1</b>
<b>8</b>	<b>www.gecekitapligi.com</b> İnternet Kaynağı	% <b>1</b>



## EK 5: ETİK KURUL RAPORU

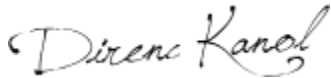
18.09.2019

SayınBüşra Seray Çapar

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na yapmış olduğunuzYDÜ/SB/2019/410proje numaralı ve“**Örgüt İçi İletişimde Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Duygusal Emek Ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**”başlıklı proje önerisi kurulumuzca değerlendirilmiş olup, etik olarak uygun bulunmuştur.Bu yazı ile birlikte, başvuru formunuzda belirttiğiniz bilgilerin dışına çıkmamak suretiyle araştırmaya başlayabilirsiniz.

Doçent Doktor Direnç Kanol

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Raportörü



**Not:** Eğer bir kuruma resmi bir kabul yazısı sunmak istiyorsanız, Yakın Doğu Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na bu yazı ile başvurup, kurulun başkanının imzasını taşıyan resmi bir yazı temin edebilirsiniz.