



T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**DAYANIKLILIĞIN, DUYGUSAL EMEK ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİNDE KİŞİ-İŞ UYUMU VE İŞE ADANMIŞLIĞIN  
ARACILIK ROLÜ: NEVŞEHİR'DE BALONCULUK  
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Nazlıcan TURAN

Danışman

Prof. Dr. Korhan KARACAOĞLU

Nevşehir

Kasım 2023





T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**DAYANIKLILIĞIN, DUYGUSAL EMEK ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİNDE KİŞİ-İŞ UYUMU VE İŞE ADANMIŞLIĞIN  
ARACILIK ROLÜ: NEVŞEHİR'DE BALONCULUK  
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Nazlıcan TURAN

Danışman

Prof. Dr. Korhan KARACAOĞLU

Nevşehir

Kasım 2023

## **BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK**

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan

Nazlıcan TURAN



## TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Dayanıklılığın, Duygusal Emek Üzerindeki Etkisinde Kişi-İş Uyumu Ve İşe Adanmışlığın Aracılık Rolü: Nevşehir’de Balonculuk Sektöründe Bir Araştırma” Adlı Doktora Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na Uygun Olarak Hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Nazlıcan TURAN

Danışman

Prof. Dr. Korhan KARACAOĞLU

İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Korhan KARACAOĞLU

## KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Korhan KARACAOĞLU danışmanlığında Nazlıcan TURAN tarafından hazırlanan “Dayanıklılığın, Duygusal Emek Üzerindeki Etkisinde Kişi-İş Uyumu Ve İşe Adanmışlığın Aracılık Rolü: Nevşehir’de Balonculuk Sektöründe Bir Araştırma” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

...../...../.....

### JÜRİ

Danışman : Prof. Dr. Korhan KARACAOĞLU

Üye : Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

Üye : Prof. Dr. Ebru AYKAN

### İMZA

.....

.....

.....

### ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun ...../...../..... tarih ve .....sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

...../...../.....

Dr. Öğr. Üyesi Volkan Recai ÇETİN

Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimin boyunca desteğini benden esirgemeyen, tez çalışmam boyunca da bilgi ve tecrübesiyle bana yol gösteren, motive eden; kendisiyle çalıştığım için büyük mutluluk duyduğum kıymetli danışman hocam Sayın Prof. Dr. Korhan KARACAOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım.

Tez savunmamda değerli fikir ve önerileriyle fayda sağlayan jüri üyesi hocalarım Sayın Prof. Dr. Ebru AYKAN ve Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU hocalarıma da şükranlarımı sunarım.

Son olarak tez çalışmam boyunca göstermiş olduğu destek ve anlayışı için sevgili eşim Yunus TURAN'a da teşekkür ediyorum.

Nazlıcan TURAN

**DAYANIKLILIĞIN, DUYGUSAL EMEK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE KİŞİ-İŞ UYUMU VE İŞE ADANMIŞLIĞIN ARACILIK ROLÜ: NEVŞEHİR'DE BALONCULUK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Nazlıcan TURAN**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Kasım 2023**  
**Danışman: Prof. Dr. Korhan KARACAOĞLU**

**ÖZET**

Bu çalışmanın amacı, Nevşehir'deki sıcak hava balonculuğu sektörü çalışanlarının psikolojik dayanıklılıkları ile duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişkide, kişi-iş uyumu ve işe adanmışlığın seri aracılık rolünün bulunup bulunmadığını tespit etmektir. Çalışma, Nevşehir'deki çekirdek Kapadokya şeklinde tabir edilen bölgedeki sıcak hava balonculuğu sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki 261 çalışandan yüz yüze anket tekniği ile toplanan verilerin analiz edilmesi ile gerçekleştirilmiştir. Veriler, AMOS ve SPSS PROCESS Makro ile çözümlenmiştir. Araştırma sonucunda, sektör çalışanlarının dayanıklılık ve kişi-iş uyumu ve işe adanmışlık düzeyleri yüksek bulunmuştur. Duygusal emeğin boyutlarından; doğal davranma ve derinden rol yapmanın yüksek, fakat yüzeysel rol yapmanın orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Dayanıklılık ile duygusal emek arasındaki ilişkide, kişi-iş uyumu ve işe adanmışlığın seri aracılık rolünü belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; dayanıklılığın duygusal emeğin boyutlarından derinden rol yapma ve doğal duygular üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumu ve işe adanmışlığın seri aracılık rolünün bulunduğu tespit edilmiştir. Ancak dayanıklılığın duygusal emeğin boyutlarından yüzeysel rol yapma üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumu ve işe adanmışlığın seri aracılık rolüne ilişkin kurulan modelin anlamsız olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Dayanıklılık, Duygusal Emek, Kişi-İş Uyumu, İşe Adanmışlık, Yüzeysel Rol Yapma, Derinden Rol Yapma, Doğal Davranış



**THE MEDIATING ROLE OF PERSON-JOB FIT AND WORK  
ENGAGEMENT IN THE EFFECT OF RESILIENCE ON EMOTIONAL  
LABOR: A RESERACH IN BALLON INDUSTRY IN NEVSEHIR**

**Nazlıcan TURAN**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Social Sciences Institute, Department of  
Business Administration Master's Thesis, November 2023**

**Supervisor: Prof. Korhan KARACAOĞLU**

**ABSTRACT**

The aim of this study is to determine whether person-job fit and work engagement have a serial mediating role in the relationship between the psychological resilience and emotional labor levels of hot air ballooning industry employees in Nevşehir. The study was carried out by analyzing the data collected by face-to-face survey technique from 261 employees in businesses operating in the hot air ballooning sector in the region called core Cappadocia in Nevşehir. Data were analyzed with AMOS and SPSS PROCESS Macro. As a result of the research, the resilience, person-job fit and work engagement levels of sector employees were found to be high. Dimensions of emotional labor: It was determined that natural acting and deep acting were high, but superficial acting was found to be at a medium level. According to the results of the regression analysis conducted to determine the serial mediating role of person-job fit and work engagement in the relationship between resilience and emotional labor; It has been determined that person-job fit and work engagement have a serial mediating role in the effect of resilience on deep acting and natural acting, which are the dimensions of emotional labor. However, it was determined that the regression model established regarding the serial mediating role of person-job fit and work engagement in the effect of resilience on surface acting, one of the dimensions of emotional labor, was insignificant.

**Keywords:** Psychological Resilience, Emotional Labor, Person-Job Fit, Work Engagement, Surface Acting, Deep Acting, Natural Acting

## İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	ii
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK.....	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM DAYANIKLILIK

1.1. Pozitif Psikoloji.....	4
1.1.1. Pozitif Psikolojik Sermaye.....	5
1.1.1.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı, Tanımı ve Gelişimi.....	5
1.1.2. Pozitif Psikolojik Sermayenin Boyutları.....	9
1.2. Psikolojik Dayanıklılık.....	11
1.2.1. Psikolojik Dayanıklılık Kavramı, Tanımı ve Gelişimi.....	11
1.2.2. Psikolojik Dayanıklılığı Etkileyen Faktörler.....	17
1.2.3. Risk Faktörleri.....	18
1.2.4. Koruyucu Faktörler.....	19
1.3. Psikolojik Dayanıklılığın Sonuçları.....	20
1.4. Psikolojik Dayanıklılığı Artırmanın Yolları.....	22

### İKİNCİ BÖLÜM DUYGUSAL EMEK

2.1. Duygusal Emek Kavramı, Tanımı ve Gelişimi.....	24
2.2. Duygusal Emek Boyutları.....	27
2.2.1. Yüzeysel Davranış.....	28
2.2.2. Derinlemesine Davranış.....	29
2.2.3. Doğal/ Samimi Davranış.....	30

2.3. Duygusal Emeğe Etki Eden Faktörler .....	30
2.3.1. Bireysel Faktörler .....	30
2.3.2. Örgütsel Faktörler .....	31
2.4. Duygusal Emeğin Sonuçları .....	32
2.4.1. Duygusal Emeğin Olumlu Sonuçları .....	32
2.4.2. Duygusal Emeğin Olumsuz Sonuçları .....	33
2.5. Balonculuk Sektöründe Duygusal Emek .....	34

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KİŞİ-İŞ UYUMU

3.1. Kişi – İş Uyumu .....	36
3.2. Kişilik .....	37
3.3. Kişi-Çevre Uyumu Teorisi .....	37
3.3.1. Benzerlik Uyumu .....	37
3.3.2. Tamamlayıcı Uyum .....	38
3.4. Kişi-İş Uyumu Kavramı, Tanımı ve Gelişimi .....	40
3.5. Kişi-İş Uyumu Öncülleri .....	43
3.6. Kişi-İş Uyumu Sonuçları .....	45
3.7. Kişi-İş Uyumu Teorileri .....	49

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### İŞE ADANMIŞLIK

4.1. Adanmışlık Kavramı .....	52
4.2. Örgütsel Adanmışlık .....	53
4.2.1. Örgütsel Adanmışlık Boyutları .....	53
4.3. İşe Adanmışlık Kavramı, Tanımı ve Gelişimi .....	54
4.4. İşe Adanmışlığın Boyutları .....	57
4.4.1. Enerjik (Dinç) Olma .....	57
4.4.2. İşe Bağlılık .....	57
4.4.3. Yoğunlaşma .....	58
4.5. İşe Adanmışlık Modelleri .....	58
4.5.1. Kahn'ın İşe Adanmışlık Modeli .....	59
4.5.2. Schaufeli'nin İşe Adanmışlık Modeli .....	60
4.5.3. Maslach İşe Adanmışlık Modeli .....	60
4.5.4. Macey ve Schnieder İşe Adanmışlık Modeli .....	61

4.6. İşe Adanmaya Neden Olan Faktörler .....	62
4.7. İşe Adanmışlığın Sonuçları .....	63

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **DAYANIKLILIĞIN DUYGUSAL EMEK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE KİŞİ-İŞ UYUMU VE İŞE ADANMIŞLIĞIN ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

5.1. Araştırma Konusunun Önemi ve Amacı .....	65
5.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Modelleri .....	66
5.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları .....	70
5.4. Araştırmanın Yöntemi .....	70
5.4.1. Evren ve Örneklem .....	70
5.4.2. Veri Toplama Araçları .....	71
5.4.2.1. Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği .....	71
5.4.2.2. Duygusal Emek Ölçeği .....	72
5.4.2.3. Kişi-İş Uyumu Ölçeği .....	72
5.4.2.4. İşe Adanmışlık Ölçeği .....	73
5.5. Verilerin Analizi ve Bulgular .....	73
5.5.1. Betimleyici İstatistikler .....	74
5.5.2. Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar, Aritmetik Ortalamalar ve Standart Sapmalar .....	78
5.5.3. Aracılık Testlerine Yönelik Bulgular .....	80
5.5.4. Seri Aracılık Testlerine Yönelik Bulgular .....	83
<b>SONUÇ</b> .....	<b>86</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>90</b>
<b>ÖZ GEÇMİŞ</b> .....	<b>105</b>

## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>Tablo 3.1.</b> Hollond'ın Kişi-İş Uyumunu Teorisine G6re Kişilik Tipleri .....	50
<b>Tablo 5.1.</b> Dayanıklılık 6l6eğindeki Maddelere Ait Betimleyici İstatistikler .....	74
<b>Tablo 5.2.</b> Duygusal Emek 6l6eğindeki Maddelere Ait Betimleyici İstatistikler.....	75
<b>Tablo 5.3.</b> Kişi-iş Uyumunu 6l6eğindeki Maddelere Ait Betimleyici İstatistikler.....	77
<b>Tablo 5.4.</b> İşe Adanmışlık 6l6eğindeki Maddelere Ait Betimleyici İstatistikler .....	78
<b>Tablo 5.5.</b> Değişkenlere İlişkin Ortalama, Stn. Sapma ve Korelasyon Değerleri.....	79



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Sermaye Türleri.....	7
Şekil 1.2. Pozitif Psikolojik Sermayenin Diğer Pozitif Kavramlarla İlişkisi.....	8
Şekil 2.1. Duygusal Emek Süreci .....	28
Şekil 3.1. Kişi-Çevre Uyumunun Farklı Kavramlarla İlişkisi .....	38
Şekil 3.2. Kişi-İş Uyumunu Sınıflandırılması .....	42
Şekil 3.3. Kişi-İş Uyumunu Tablosu.....	43
Şekil 3.4. Çok Boyutlu Kişi-Çevre Uyumunu Modeli.....	46
Şekil 5.1. Araştırmanın Modeli.....	69
Şekil 5.2. Dayanıklılığın Duygusal Emegin Boyutlarına Etkisinde Kişi-İş Uyumunun Aracılık Rolü.....	81
Şekil 5.3. Dayanıklılığın Duygusal Emegin Boyutlarına Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracılık Rolü.....	82
Şekil 5.4. Dayanıklılığın Duygusal Emegin Boyutlarından Yüzeysel Rol Yapma Üzerindeki Etkisinde Kişi-İş Uyumunu ve İşe Adanmışlığın Seri Aracılık Etkisi.....	83
Şekil 5.5. Dayanıklılığın Duygusal Emegin Boyutlarından Derinden Rol Yapma Üzerindeki Etkisinde Kişi-İş Uyumunu ve İşe Adanmışlığın Seri Aracılık Etkisi.....	84
Şekil 5.6. Dayanıklılığın Duygusal Emegin Boyutlarından Doğal Duygular Üzerindeki Etkisinde Kişi-İş Uyumunu ve İşe Adanmışlığın Seri Aracılık Etkisi.....	85

## GİRİŞ

Balonculuk sektörü, yapısı gereği iş gören ile bu deneyimi yaşayan müşterinin birebir iletişim halinde olduğu hizmet odaklı bir sektördür. Müşterinin daha uçuş tecrübesi başlamadan onları araçlarla alıp balon kalkış alanına getiren yer ekibi çalışanlarından, müşterileri balon sepetine bindiren yardımcı ekipten, uçuşu gerçekleştiren ve devamlı uçuş ve bölge ile ilgili geribildirimlerde bulunan balon pilotları ve uçuş bitiminde özel bir pozisyon almalarını gerektiren iniş süreci gibi proseslerin bulunduğu, sistematik bir organizasyona ihtiyaç duyulan bir sektördür. Sektörde uçuş deneyimi; öncesi, esnası ve sonrasında müşteri memnuniyetinin sağlanması bakımından, müşterilerle birebir iletişim halinde olan çalışanların duygusal tepkilerini hizmet edilen kurum için kabul edilebilir şekilde sokmak veya örgüt amaçlarıyla paralel bir şekilde ilerleyebilmek amacıyla harcanan çaba olarak tanımlanan duygusal emek çok önemli bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır (Wharton, 2009). Ayrıca gün ağarmasından itibaren başlayan ve yaklaşık iki veya üç saat içinde sonlanan bu yoğun çalışma ortamı çalışanlarda fiziksel olduğu kadar psikolojik açıdan da dayanıklılık gerektirmektedir. Sektör çalışanlarının mesailerine gün doğumundan saatler önce uçuşa hazırlık operasyonu ile başlamaları sebebiyle fiziksel ve mental olarak güçlü kalmalarını gerektiren çalışma şartları vardır. Luthans ve arkadaşları, "psikolojik sermaye" terimini, bireylerin pozitif psikolojik kaynaklarını veya kapasitelerini ifade eden öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve esneklikten oluşan dört unsura atıfta bulunarak ortaya koymuşlardır (Luthans, 2002; Luthans & Youssef, 2007; Youssef & Luthans, 2007). Bu anlamda psikolojik dayanıklılık; bireylerin değişim, zorluk ve risk durumlarının üstesinden başarı ile gelebilmelerini sağlayan pozitif psikolojik kapasite olarak tanımlanmaktadır (Stewart vd., 1997). Dolayısıyla sektör çalışanları ne kadar dayanıklı olurlarsa örgüt tarafından kendilerinden istenilen veya beklenen duyguları daha rahat gösterebilecekler veya duygu durumlarını bu doğrultuda düzenleyebileceklerdir. Daha önceki araştırmalarda dayanıklılık, stresten kurtulan bireylerin tipik bir psikolojik özelliği olarak

tanımladığından, dayanıklılığın iş talepleri ve kaynakları (Job Demand and Resource / JD-R) modeli perspektifinden iş stresini yönetmede ve hizmet çalışanlarının duygusal emeğini etkilemede kişisel bir kaynak rolü oynaması beklenmektedir (Lee ve Kim, 2020). Pozitif psikolojik sermayenin dört unsuru ve onlardan biri olan dayanıklılık psikolojik kaynaklar olarak geliştirilebilir, tezahür ettirilebilir ve kullanılabilir (örn. Psikolojik sermaye kavramına artan bir ilgi olmasına rağmen, hizmetin ortaya konulmasına etkisi özellikle duygusal emeğe yansımaları bağlamında büyük ölçüde ihmal edilmiştir (bir istisna için bkz. Cheung, Tang ve Tang, 2011). Literatürde genellikle psikolojik dayanıklılığın da içinde bir boyut olarak yer aldığı bir çalışmada pozitif psikolojik sermayenin duygusal emeğin boyutlarından yüzeysel rol yapma ile negatif, derinden rol yapma ile pozitif bir ilişki ortaya koyacağı ileri sürülmektedir (Won-Moo vd. 2016). Dayanıklılığın, duygusal emek üzerindeki potansiyel olumlu rollerine rağmen, önceki çalışmalar psikolojik sermaye, duygusal zekâ ve duygulanım gibi diğer sınırlayıcı faktörlere odaklanmış ve dayanıklılığı önemli bir faktör olarak görmemiştir. Oysa hizmet sektörü çalışanlarının dayanıklılığının, kişilerarası ilişkilerde stresi azaltan ve işe karşı olumlu bir tutum sürdürmelerine yardımcı olan kişisel bir kaynak işlevi görmesi beklenmektedir (Meng vd. 2017; Shin vd. 2012). Çin'de toplam 264 tam zamanlı Çinli öğretmen üzerinde yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, psikolojik sermayenin duygusal emek, tükenmişlik ve iş tatmini ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Cheung vd 2011). Güney Kore'deki en büyük havayolu şirketinin 263 uçuş görevlilerinden toplanan verilerin kullanıldığı çalışmanın sonuçlarına göre algılanan dağıtım ve prosedürel adaletin hizmet çalışanlarının psikolojik sermayesi ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğu ve bunun da duygusal emeğin boyutlarından yüzeysel rol yapmayı değil, derinden rol yapmayı teşvik ettiğini ortaya koymuştur (Won-Woo vd. 2016: 478). Lee vd. (2020) tarafından Kore'de finans sektörü çalışanları üzerinde yapılan çalışmada da dayanıklılığın duygusal emeğin derinden rol yapma boyutu üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumu ve işe adanmışlığın seri aracılık etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Dayanıklılık, bireylerin stresli durumların üstesinden gelmelerini ve stres durumlarından kurtulmalarını sağlayan psikolojik bir kaynak olarak düşünüldüğünde bu durum hizmet çalışanlarının işlerini yapabilmeleri için dayanıklılığa ihtiyaç duymalarına yol açacak bunun sonucunda da bir işi gerçekleştirmek için gerekli olan; bilgi, yetenek ve teknoloji gibi kişisel özellikler arasındaki uygunluk anlamına gelen kişi-iş uyumu gelişebilecektir



(Kristof-Brown, 2000). Ayrıca, iş uyumu yüksek olan hizmet çalışanlarının işlerinde olumlu psikolojik tepkiler gösterdikleri göz önüne alındığında, kişi-iş uyumunun derecesi de burada önemli bir başka olgu olarak ön plana çıkmaktadır. Öte yandan kişi-iş uyumu yüksek çalışanların derinden rol yapma ve doğal duygu sergileme bağlamında duygusal emek yönelimli davranışlar sergileyecekleri ön görülmektedir.

İşe adanmışlık kavramı, hizmet sektöründe çalışan motivasyonunu artıran ve çalışmanı olumlu yönde güdüleyen bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Yüksek düzeyde işe adanmışlık davranışı gösteren çalışanlar; işlerini ve mesleki rollerini yerine getirirken yalnızca olumlu duygular hissetmekle kalmaz, aynı zamanda işlerine hem bilişsel hem de duygusal kaynaklar yaratırlar (Lee MS, Kim HS. 2020). Burada çalışanlar kendi istekleri ile sahip oldukları kapasitelerini tamamıyla işlerine odaklanmaktadır. Kendilerini işine adayan çalışanlar tüm enerjilerini vererek çalıştıkları halde kendilerini tükenmiş ve yorgun hissetmezler (Algan Atabay, T. (2019). Özetle, bu çalışma, sıcak hava balonculuğu sektöründe çalışanların dayanıklılığının, kişi-iş uyumu ve işe adanmışlık aracılığıyla duygusal emeğin boyutlarından yüzeysel rol yapma dışında kalan derinden rol yapma ve doğal davranma boyutlarını olumlu yönde etkileyeceğini varsaymış ve bunu doğrulamak amacıyla yapılmıştır.

Çalışma toplam beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde dayanıklılık, ikinci bölümde duygusal emek, üçüncü bölümde kişi-iş uyumu dördüncü bölümde işe adanmışlık kavramları teorik olarak açıklanmıştır. Son bölüm olan beşinci bölümde ise dayanıklılığın duygusal emek üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumu ve işe adanmışlığın seri aracılık rolünün bulunup bulunmadığının sıcak hava balonculuğu sektörü çalışanlarından toplanan veriler üzerinde analiz edildiği uygulama kısmı yer almaktadır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **DAYANIKLILIK**

Bu bölümde; pozitif psikolojik sermayenin diğer boyutları ile birlikte psikolojik dayanıklılık olarak da ifade edilen dayanıklılık kavramı, tanımı ve gelişimi ile ele alınmaktadır. Ayrıca dayanıklılığı etkileyen faktörler ve sonuçları ile ilgili araştırma sonuçları incelenmiştir.

#### **1.1. Pozitif Psikoloji**

Psikoloji kelimesi ilk defa 16. yy'da Yunanca'da ruh anlamına gelen "pysch" ile araştırma anlamına gelen "logia" terimlerinin birleşiminden oluşarak temelde ruh bilimi olarak tanımlanmıştır. Psikoloji bilimi insanoğlunu ve davranışlarını açıklamaya çalışan bir disiplindir. Psikoloji en genel haliyle "gözlemlenebilir davranışların ve zihinsel süreçlerin sistematik bir şekilde incelenmesidir" şeklinde tanımlanabilir. (Feldman, 2015). Psikoloji sayesinde kişi kendini anlayarak, ruh haliyle uyumlu bir hale gelir, hem kendisinin hem de diğer bireylerin davranışlarını anlamaya başlar (Özbay ve Erkan, 2015: 4-5). Psikoloji insanın her türlü ruhsal durumunu inceleyen bir bilim olmasına karşın özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrasında bireylerin ruhsal hastalıklarıyla ve patolojik hastalıklar ile daha yakından ilgilenmiştir. Bunun sebebi şüphesiz savaşın yıkıcı etkisinin, insanların yaşadıkları travmaların ve ruhsal bozuklukların tedavi edilmesine olan ihtiyacın artmasından kaynaklanmıştır. Bu dönemde psikologlar, normal olmayan alışkanlıklar, dürtüler ve bozulan çocukluk dönemi gibi rahatsızlıkları tedavi etmeye çalışarak adeta sağlık uzmanları gibi görev yapmaya başlamışlardır (Eryılmaz, 2003, s.2). Bu kaos döneminde psikologlar insanın olumlu ve pozitif yönlerine, yeteneklerine, güçlü taraflarına odaklanmayı ve bu üstün yönlerini geliştirmek ile ilgili olan amaçlara yönelmeyi göz ardı etmişlerdir.

Doksanlı yılların sonlarına doğru Amerikalı ünlü psikolog Seligman liderliğinde psikolojide yeni bir düşünce akımı ortaya çıkmıştır. Seligman, İkinci Dünya Savaşı sonrasında ortaya çıkan hastalıkların tedavisinde psikolojinin insanların olumlu ve güçlü yanlarına odaklanarak tedavi etme gücünü kullanma çalışmalarında bulunmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak pozitif psikoloji akımı ortaya çıkmıştır. Seligman (1999) “Psikoloji, akıl hastalığını tedavi etmekten çok daha büyüktür. Bu, insanların içindeki en iyiyi ortaya çıkarmakla ilgili, karakterin gücüyle ilgili.” diyerek pozitif psikoloji biliminde yeni bir bakış açısının öncülüğünü yapmıştır.

Seligman, (1999) psikoloji biliminin insanın zayıf ve tedavi edilmesi gereken yönleri üzerinde durduğuna, güçlü ve olumlu yönlerini anlayıp bu yönleri geliştirmeye çalışmadığına dikkat çekerek, psikolojinin insanları nasıl daha normal, daha mutlu, daha güçlü ve daha iyi olabileceklerini öğretmek için kullanılması gerektiğini vurgulayarak “pozitif psikoloji” kavramını ileri sürmüştür (Linley vd., 2006). Pozitif psikoloji, yıllar içerisindeki gelişmelere bağlı olarak bir birikim sonucunda oluşmuş görünse de Amerikan Psikoloji Derneği Başkanı Seligman tarafından ortaya konulan ve bireylerin olumlu yanlarına odaklanan bir akımdır.

### **1.1.1. Pozitif Psikolojik Sermaye**

Bu başlık altında pozitif psikolojik sermaye kavramı, tanımı ve gelişimi ile pozitif psikolojik sermayenin boyutlarına yer verilmiştir.

#### **1.1.1.1. Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı, Tanımı ve Gelişimi**

Sermaye sözlük anlamı olarak “bir ticari girişimin gerçekleştirilebilmesi ve yürütülebilmesi için gerekli olan, para ve paraya çevrilebilecek malların tümü” olarak ifade edilmektedir. Kökeni bakımından Farsça olan sermaye kelimesi bir borcun anaparası anlamını taşımaktadır. İşletmelerde genel anlamıyla kapital veya maddi varlık anlamlarında kullanılan sermaye kelimesi örgütsel yapıdaki insan kaynağının değerinin anlaşılması ve maddi varlıklar kadar kıymetli sayılan iş gücünün öneminin artması ile başka anlamlarda da kullanılmaya başlanmıştır.

Günümüz dünyasında her alanda olduğu gibi örgütlerdeki rekabet üstünlüğü konusunda da eskiye göre birtakım değişiklikler görülmektedir. Geleneksel

sermayeden farklı olarak günümüzdeki bu aşırı rekabetçi ortamda örgütler ancak insan kaynağının; azmi, motivasyonu ve yeteneği ile hayatta kalabilmekte ve faaliyetlerini devam ettirebilmektedirler. Sermayenin çeşitli türlerinden olan psikolojik sermaye, sosyal sermaye, beşeri sermaye, geleneksel ekonomik sermaye gibi bilinenden farklı sermaye türlerinin önemi anlaşılmaya başlanmıştır. Öyle ki bu sermaye türlerini ölçmek, hesaplamak, kontrol etmek bilinen sermayenin aksine daha komplikedir. Bu “yumuşak” olarak nitelenen sermaye türlerini ölçmek zor ama çok önemlidir. Bu yüzden günümüzde rakip örgütlerin bile insan sermayesini ölçmek ve geliştirmek için iş birliğine gittikleri görülmektedir (Leana ve Rousseau, 2000: 5).

Ölçülebilen, geliştirilebilen, kişiyi olumlu yönde motive edebilen psikolojik sermaye kavramının bireylerin tutum ve davranışları üzerinden ne derece etkili olduğu konusu son yıllarda araştırmalara sıkça konu olmuştur. Rekabet edilebilirlikte insan faktörünü ön plana çıkaran beşeri, sosyal ve pozitif psikolojik sermaye gibi yeni sermaye türlerinin önemi gittikçe artmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004).

Sermaye denilince akla ilk gelen ekonomik sermaye kavramı olmuştur. Ancak günümüz global ekonomisinde insan sermayesinin ve sosyal sermayenin öneminin hem teoride hem de pratikte daha fazla arttığı ve değer gördüğü görülmektedir (Luthans, Luthans ve Luthans, 2004: 45). Geleneksel sermaye türlerine ek olarak pozitif psikolojik sermaye kavramı da işletmelere rekabet avantajı sağlayan ve yatırım geri dönüşü en yüksek olan kavramlardan biri olarak yerini almıştır.

2004 yılında ilk kez Luthans ve arkadaşları tarafından açıkça “bireylerin temel psikolojik unsurları” olarak pozitif psikolojik sermaye tanımlanarak literatürde yerini almıştır (Zhou ve Hou, 2009: 63).



Şekil 1.1. Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Sermaye Türleri

**Kaynak:** Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2004), Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage, *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.

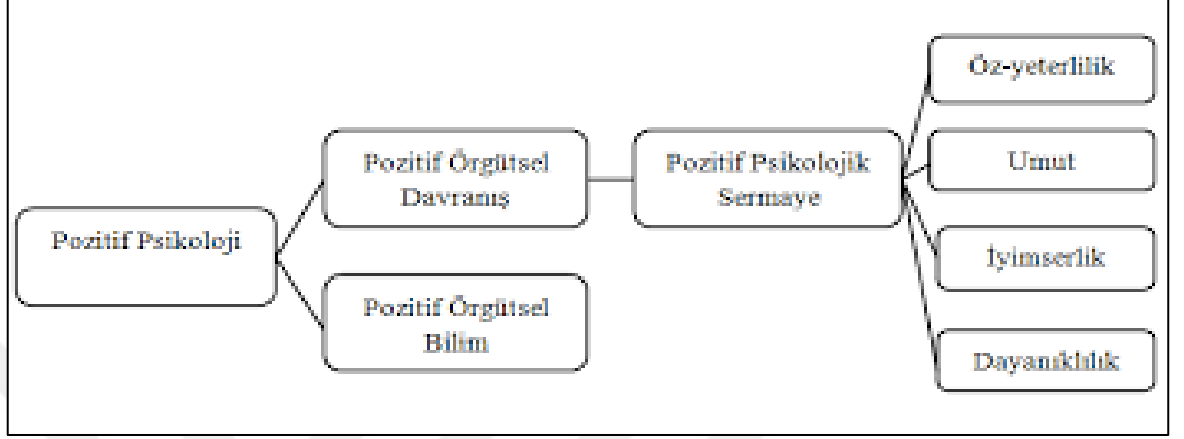
Pozitif psikolojik sermaye; sosyal sermaye ve insan sermayesinde olduğu gibi kişinin “kimleri tanıdığı” veya “neleri bildiği” ile ilgilenmekten ziyade daha gelişimsel bir kavram olarak “ben kimim” sorusunu sorar ve kendisini nasıl algıladığı ve tanımladığı ile ilgilenir. Pozitif psikolojik sermaye kişinin en iyi olma ve gelecekte nasıl olacağı ile ilgili bir kavramdır. (Luthans vd., 2004; Luthans vd., 2010).

Pozitif psikolojik sermaye; geleneksel ekonomik sermaye, sosyal sermaye ve insan sermayesine ek olarak işletmelere rekabet üstünlüğü katkısı sağlamak için ortaya çıkmış bir kavramdır. Fakat bu kavram insanın değerini anlamak, insan potansiyelini ortaya çıkarmak ve kapasiteden maksimum düzeyde fayda sağlayabilmek için diğer sermaye türlerinin ötesinde bir kavramdır. Örgütlerde bu sermaye türlerini bir bütün olarak ele alabilmek, insan potansiyelini gerçekleştirmek açısından önemlidir (Kutunis ve Oruç, 2014).

Pozitif psikolojik sermaye, sosyal ve insan sermayesi ile birlikte bir bireyin sahip olduğu, ölçülebilen, yatırım yapılabilen, geliştirilebilen ve en etkili şekilde yönetilebilen insan kaynaklarını oluşturmaktadır (Zhou ve Hou, 2009).

Pozitif psikolojik sermaye kavramı temellerini pozitif psikolojiden alır. Pozitif psikoloji akımının örgüt ortamına olan yansıması iki alt başlıkta kendini göstermektedir. Birincisi “Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu” olup olumsuz koşullar altında veya bir kriz anında örgütün yaşamını devam ettirebilmesi için ihtiyacı olan pozitif özellikleri vurgulamaktadır. Diğer bir akım ise “Pozitif Örgütsel Davranış”

olarak ifade edilir. Pozitif örgütsel davranış çalışma hayatının gelişimi için nesnel olarak ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkin bir şekilde yönetilebilir olan pozitif yönelimli insan kaynağına ilişkin güçlü yönler ve kapasiteler üzerinde yapılan çalışmalar ve uygulamalar olarak ifade edilmektedir (Luthans, 2002).



Şekil 1.2. Pozitif Psikolojik Sermayenin Diğer Pozitif Kavramlarla İlişkisi

**Kaynak:** (Luthans, Youssef, ve Avolio, 2006).

Temellerini pozitif psikolojiden alan pozitif psikolojik sermaye; öz-yeterlik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Birleşik bir üst yapı olarak nitelendirilen pozitif psikolojik sermaye;

- Bireyin pozitif psikolojik gelişme hali olarak tanımlanmakta ve zorlu durumlar karşısında başarılı olabilmek için gerekli kararlılık ve çabayı göstermede kendine duyduğu özgüven (öz-yeterlilik),
- Şu anda ve gelecekte başarılı olunacağına dair olumlu görüş ve yargılara sahip olma (iyimserlik),
- Hedeflere ulaşmak için kararlılık göstermek ve gerektiğinde bu hedefleri gözden geçirip yeni yollar arama (umut),
- Sorunlar, zorluklar, riskler ve değişiklikler karşısında başarıya ulaşmak için her şeye rağmen ayakta kalabilme, yaşanan olumsuz deneyimlerden ve tecrübelerden sonra eski haline dönebilme ve hatta daha ileriye sıçrama (dayanıklılık)” olmak üzere dört ana unsurdan oluşmaktadır. (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007: 3).

Yapılan araştırmalar pozitif psikolojik sermayenin boyutlarından her birinin değişime açık ve geliştirilebilir olduğunu göstermektedir. Örneğin Bandura öz-yeterliliği

geliştiren çalışmalar yapmıştır (Bandura 1997). “Öğrenilmiş İyimserlik” adlı kitabında Seligman, iyimserlik düzeyinin geliştirilebilir olduğunu gösteren kanıtlar sunmuştur (Seligman, 1998). Snyder pozitif psikolojik sermayenin umut boyutu ile ilgilenmiş ve bu boyutun geliştirilebilir olduğunu savunmuş ve aynı zamanda umut ölçeği geliştirmiştir (Snyder, 2000: 83). Dayanıklılık boyutunun da geliştirilebilir olduğunu savunan Wagnild ve Young ise aynı zamanda dayanıklılığı ölçen bir ölçek de geliştirmişlerdir (Wagnild ve Young, 1993: 165).

### **1.1.2. Pozitif Psikolojik Sermayenin Boyutları**

Bu başlık altında pozitif psikolojik sermayenin boyutlarına yer verilmiştir. Psikolojik sermayeyi oluşturan pozitif psikolojik kaynaklar olan öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık kavramlarının her biri bireyin tutumu, motivasyonu ve performansı üzerinde önemli etkilere sahiptir.

- **Öz-yeterlilik**

1977 yılında ilk kez Bandura tarafından ortaya konulan öz yeterlilik kavramı “bireyin, belirli amaçlara ulaşabilmek için gerekli motivasyonunu, bilişsel kaynaklarını, yeteneklerini ve davranışlarını yönetme kapasitesine olan inanışları” şeklinde tanımlanmıştır (Wood ve Bandura, 1989: 408). Bireyin motivasyonu ve sahip olduğu bilişsel kaynaklarını, yaşadığı birtakım olayları kontrol edecek şekilde yönetebilmesi, karşılaştığı zorlukların ve sorunların üstesinden gelebileceğine dair kendisine olan inancıdır (Stajkovic ve Luthans, 1998). Bu tanımdan da hareketle öz-yeterlilik, bireyin ne kadar yetenekli, güçlü olduğunu gösteren bir kavram değil; bireyin kendi yeteneklerine ve olumsuz durumların üstesinden gelebileceğine olan inancını ifade etmektedir.

- **İyimserlik**

İyimserlik kavramı sözlük anlamı olarak her şeyi en iyi yönleriyle görebilen, her durumda iyi bir çıkış yolu beklentisinde olan, geleceğe umutla bakabilen kişilerin dünya görüşü olarak ifade edilebilir. Bu düşünce tarzının tam zıttı olan kötümserlik ise sürekli olumsuz düşünce tarzına sahip ve olumsuz şeylerin gerçekleşeceğine inanan kişinin düşünce tarzıdır. Pozitif psikolojik sermayenin boyutlarından birisi olan iyimserlik gelecekte yaşanılacak iyi şeyleri ummak ve daha da önemlisi geçmiş, şimdi

ve gelecekte olumlu veya olumsuz olayların ortaya çıkma nedenlerini anlamak ve açıklamak için kullanılır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). İyimserlik bireyin hedeflerine ulaşmak için çaba sarf etmesi, devamlılığını sağlaması ve hayatta iyi şeylerle karşılaşacağına dair genellenmiş bir beklenti olarak tanımlanmaktadır (Keleş, 2011). İyimser bireylerin iyimser olmayan bireylere kıyasla daha pozitif bir ruh halinde olup amaçlarına ulaşmak için daha fazla çaba gösterdikleri gözlenmektedir. Hedefe ulaşmak için iyimser bir ruh hali içerisinde olmak birey için yardımcı bir etkidir.

- **Umut**

Umut kavramı ilk defa 1991 yılında Snyder vd.'in çalışmalarıyla pozitif psikoloji alanına kazandırılmıştır (Snyder vd.,1991). En basit haliyle ummaktan doğan güven duygusu olarak ifade edilebilir. Pozitif psikolojik sermayenin boyutlarından birisi olarak umut; hedefe yönelik kararlılık ve bu hedefe ulaşmak için seçilen yolların etkileşim içerisinde oluşturduğu bilişsel eğilim olarak tanımlanabilir. Umut; ulaşılmak istenen hedefe yönelik yollar geliştirmek ve bu yolları kullanırken gösterilen azim ve kararlılık içeren davranışların toplamı olarak tanımlanmaktadır (Snyder, 2000: 8).

Snyder matematiksel olarak umut boyutunu bir formül ile ifade etmiştir;

Umut = Kararlılık + Alternatif Yollar (Hope = Agency + Pathways)

Umut boyutunun psikolojik dayanıklılık ile ilişkisini araştıran bazı çalışmalara göre, umut düzeyi yüksek olan çalışanların umut düzeyi düşük olan çalışanlara kıyasla olumsuzluklar karşısında daha dirençli oldukları ve sorunların onları daha da canlı hale getirdiği görülmektedir (Adams vd., 2003: 371).

- **Psikolojik Dayanıklılık**

Pozitif psikolojik sermayenin diğer boyutlarına göre daha farklı bir dinamiği olan tek boyut “dayanıklılık” boyutudur. Sebebi ise bireyin dayanıklılık gösterebilmesi için olumsuz bir durum veya bir tepki ile karşılaşması ve bu olumsuzluğa karşı gösterdiği esneklik davranışı psikolojik dayanıklılık olarak tanımlanır (Masten ve Reed, 2002: 75).



Psikolojik dayanıklılık veya literatürdeki diğer kullanımıyla dayanıklılık düzeyi yüksek olan bireyler, olumsuz olaylar, tepkiler veya riskler ile karşılaştıklarında güçlü kalabilen, esneklik gösterebilen ve olumsuzlukları olumlu bir şekilde karşılayarak kendilerini toparlama yeteneğine sahip olan kişilerdir. Dayanıklılık seviyesi yüksek olan kişiler karşılaşılan olumsuzluktan bir süre sonra eski hallerine dönebilme becerisine sahiptirler.

Luthans'a göre dayanıklılığın üç özelliği vardır. Bunlar; varlıklar, risk faktörleri ve değerlerdir (Luthans vd., 2007). Bu faktörler tıpkı diğer psikolojik sermaye boyutlarında olduğu gibi yönetilebilir ve geliştirilebilir formdadırlar. Dayanıklılık düzeyini artırmanın en etkili yolu varlıklar, risk faktörleri ve değerlerin daha etkin kullanılması, proaktif bir bakış açısı kazanarak riski azaltmaya çalışmak ve olumsuzlukları önlemeye çalışmaktır (Luthans vd., 2006).

Hunter (2001) psikolojik dayanıklılığı, içinde bulunulan şartlara adapte olma ve yapılan işte başarılı olma durumuyla açıklamıştır. Luthans'a göre kişinin birçok olumsuz durumla baş edebilmesi ve bunların üstesinden gelebilmesi durumudur (Luthans, vd, 2007). Masten'a (2001) göreyse psikolojik dayanıklılık bireyin fazla stres veya riskli bir durum ile karşılaşması halinde bu durumun üstesinden gelebilmesi ve eski yaşamına dönebilme gücünü gösterebilmesidir.

## **1.2. Psikolojik Dayanıklılık**

Bu başlık altında psikolojik dayanıklılık kavramı, tanımı ve gelişimine yer verilmiştir.

### **1.2.1. Psikolojik Dayanıklılık Kavramı, Tanımı ve Gelişimi**

Dayanıklılık kavramı pozitif psikolojik sermayenin boyutlarından birisi olarak son yıllarda örgütsel etkinliği maksimize etmesi ve örgütlere insan davranışlarının olumsuz boyutlarının incelenmesi dışında farklı bir bakış açısı sunabilmesiyle araştırmalara konu olmuştur. Dayanıklılık; bireyin karşılaştığı bir zorluk, değişim veya bir risk karşısında tepkisel olarak gösterdiği olumlu uyum davranışı olarak tanımlanabilir. Dayanıklılık; bireylerin yaşadıkları değişim, zorluk ve risk faktörlerinin üstesinden başarı ile gelebilmelerini sağlayan pozitif psikolojik

kapasitedir. Bu kapasite zaman içerisinde değişebilir, bireysel ve çevresel faktörlerin etkisi ile geliştirilebilir. (Stewart, Reid, ve Mangham, 1997).

Dayanıklılık kavramı köken olarak Latince sıçrama anlamına gelen “resiliens” kelimesinden türetilmiştir. Dayanıklılık kavramının sözlük anlamı fiziksel, kimyasal veya mekanik etkenlere karşı dirençli olabilme durumu ve dayanıklı olma durumu olarak ifade edilmiştir. Literatür incelendiğinde ise psikolojik dayanıklılık kelimesinin Türkçe karşılığı olarak “psikolojik sağlamlık” (Gizir, 2004), “kendini toparlayabilme gücü” (Terzi, 2008) ve “yılmazlık” (Öğülmüş, 2001) gibi farklı kullanımlarına rastlanmaktadır (Geyik Koç, 2020).

Örgütsel başarının, sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanabilmesi ve yapılan yatırımların geri dönüşlerinin maksimize edilebilmesi noktasında bir örgüt için en değerli ve kritik kaynağın insan kaynağı olduğu açıktır (Luthans ve Youssef, 2004). Bu kapsamda hızla değişen ve globalleşen dünyada, iş yaşamında ve sosyal hayatta var olan en önemli kaynak olan insanın psikolojisini inceleyen, davranışlarını anlamaya çalışan ve dolaylı olarak insan kaynağından nasıl daha fazla performans sağlanabileceğini araştıran çalışmalar artmış ve son derece önem kazanmıştır (Genç, 2014)

Literatür incelendiğinde 2000’li yılların başlarına kadar bireylerin olumsuz özelliklerine odaklanan çalışmaların sayısının daha fazla olduğu görülmektedir. Faller (2001), psikoloji alanında yaptığı literatür taramasında kaygı, korku, depresyon gibi kelimelerle ilgili 70856 kayıt sunarken; sevinç, mutluluk gibi olumlu çağrışım yapan anahtar sözcükler ile ilgili sadece 851 kayıt olduğunu belirlemiştir (Tümlü ve Recepoğlu, 2013). Bu sonuca da bakarak 2000’li yılların başına kadar psikoloji alanında bireylerin olumlu yönlerinin incelenmesi hususunun ihmal edildiği söylenilebilir. Literatürdeki bu eksikliğin görülmesi ve pozitif psikolojik sermayenin yıllar içerisinde önem kazanmasıyla birlikte bu alandaki çalışmalar hızla artmıştır. Pozitif psikolojinin en önemli boyutlarından birisi de psikolojik dayanıklılıktır.

Kendisinden önceki bilim insanlarından farklı olarak, öncelikli olarak insanın mutluluğunu, refahını, olumlu özelliklerini ve iyi oluşunu temel alan bu yeni yaklaşım

ile ilgili esas çalışmalar Amerikalı profesör Seligman ve arkadaşları tarafından yapılmıştır.

Psikolojik dayanıklılık; bireyin karşılaştığı çeşitli olumsuzluklar karşısında (riskler, tehlikeler, çatışmalar, belirsizlikler vb.) kendini toparlama gücü, inisiyatif olarak bu olumsuz durumlarla mücadele edebilme ve bu mücadelede başarılı olabilme yeteneği olarak açıklanabilir (Luthans vd, 2006; Avey vd., 2011; Çetin ve Basım, 2012). Psikolojik dayanıklılık bireylerin, karşılaştıkları çeşitli güçlükler, zorluklar ve riskler karşısında kendilerini toparlayabilme, güçlü kalabilme ve bu zorlukların üstesinden gelebilme yeteneğidir. Başka bir deyişle karşılaşılan zorluktan önceki hallerine dönebilme esnekliği gösterebilmeleridir.

Amerikan Psikoloji Derneği (APA), psikolojik dayanıklılığı bireyin yaşadığı çocukluk travmaları, yakınının vefatı, maddi anlamda yaşanan zorluklar, kendisinin veya aileden birisinin hastalığı, iş hayatıyla ilgili çözülemeyen problemler, kişinin beden bütünlüğünün bozulması gibi yaşamsal zorluklarla karşılaşıldığında bu zorluklarla baş edebilmesi ve adapte olabilmesi olarak tanımlamıştır (Acar, 2022).

Psikolojik dayanıklılık; bireyin yüzleştiği olumsuz gerçekler karşısında algılama sonucu fark edilen, öğrenilen ve gelişime açık bir kavram olarak tanımlanabilir (Beardslee ve Podorefsky, 1998; Basım ve Çetin, 2011). Garmezy (1993), psikolojik dayanıklılık kavramını bireyin herhangi bir olumsuzluk ve stres durumu ile karşı karşıya kaldıktan sonra eski haline dönebilme gücü olarak ele almıştır. Buradan hareketle bireyin yaşadığı olumsuz deneyimler sonucunda esneklik göstererek olumsuz durum ile karşılaşmadan önceki haline -ve hatta- daha da güçlenmiş olarak olumsuz durumu olumluya çevirerek bireysel dönüşümünden bahsedilebilir. Bu tanım 17. yy'da İngiliz fizikçi Hooke tarafından ortaya konulan ve literatürde Hooke yasası olarak geçen metafor ile de örtüşmektedir. Bu yasaya göre dövülmüş ve dövülmemiş metallerin basınç altında farklı tepkiler verdikleri tespit edilmiştir. Dövülmüş metale bir kuvvet uygulandığı zaman kırılmadığı, metalin esneyebildiği ve kuvvet kaldırıldığı zaman metalin orijinal şekline geri döndüğü görülmüştür. Öte yandan dövülmemiş metalin aynı derecede uygulanan kuvvet altında kırılıp parçalandığı gözlenmiştir. Metallerin baskı altında kaldıklarında kırılmaya karşı gösterdikleri tepkiler, strese

dayanıklılık ve strese karşı koyma bağlamında bireysel farklılığa işaret eden bir diğer metafor olarak kullanılmıştır (Rutter, 1985).

Karşılaşılan olumsuz olaylara rağmen mevcut zorlukları aşabilen ve gelişim gösterebilen bireylerin ayakta kalmalarını sağlayan özellik veya kişisel bir yeteneğe sahip oldukları inancı kendilerine zorlukları aşma konusunda destek olmaktadır. Ayrıca bu inanç, stresli yaşam deneyimleri karşısında bireyin kolay uyum gösterebilme yeteneğini ve travmaları atlatabilme konusunda da yardımcı olmaktadır (Masten vd, 1990).

Psikolojik dayanıklılık, stres, tehlikeler, travmalar veya riskler karşısında olumsuzlukları azaltan ve içinde bulunulan duruma uyum sağlamayı, esneklik göstermeyi destekleyen kişisel bir özellik olarak görülmektedir. Yapılan bazı araştırmalar bu kişisel özelliklerin kişilerin genetik özelliklerinden geldiğini ve bu kişilerin kuvvetli ve dirençli olarak doğduklarını öne sürmektedir. Öte yandan alan yazındaki araştırmalar psikolojik dayanıklılığın sonradan öğrenilebilen ve geliştirilebilen bir kişilik özelliği olduğunu ortaya çıkarmaktadır (Kanbur, Kanbur ve Özdemir, 2017).

Psikolojik dayanıklılık ilk olarak 1979 yılında Kobasa tarafından doktora tezinde ortaya atılmış bir kavramdır. Kobasa (1979), çalışması kapsamında 837 kişiye ulaşmış, bu kişilerden 670'i çalışmaya dahil olmuştur. Araştırmaya konu olan katılımcılar 40-49 yaş aralığında, evli, üniversite mezunu ve orta yönetim seviyesinde altı yıl ve daha fazla çalışan kişilerdir. Bu kişilerden son 3 yıl içerisinde yaşadıkları stresli olayları ve yine bu süre içerisinde yaşadıkları hastalıkları ay ve yıl olarak iletmeleri istenmiştir. Çalışma sonucunda yüksek düzeyde strese maruz kalıp herhangi bir hastalığa yakalanmayan kişilerin yine aynı düzeyde strese maruz kalıp hastalığa yakalanan kişilerden farklı bir kişilik özelliğine sahip olduğu görülmüştür. Tespit edilen bu kişilik özelliği araştırmada "hardiness" olarak adlandırılmış olup bu kişilik özelliğine sahip olan bireylere de "hardy persons" yani "dayanıklı kişi" denmiştir. Bahsedilen bu dayanıklı bireylerin genel olarak sahip oldukları 3 özellik vardır;

- 1) Yaşadıklarını kontrol edebildiklerine ve onları değiştirebileceklerine olan inançları
- 2) Yaşamlarındaki etkinliklere olan bağlılıkları,
- 3) Değişimi, gelişmeye yönelik pozitif yönde bir meydan okuma olarak görmeleridir (Buz ve Genç, 2019).

Bireyin psikolojik dayanıklılık düzeyini farklı zamanlarda farklı şekillerde etkileyen birçok unsurdan söz etmek mümkündür. Örneğin çocukluk döneminde psikolojik dayanıklılığı etkileyen en önemli faktörlerin başında aile ortamı ve sosyal ortam gelmektedir. Aile içinde birbirleriyle yakın ilişkiler kuran, çocuğa sorumluluk veren, otorite sahibi fakat despot olmayan ebeveynlere sahip çocukların psikolojik dayanıklılıklarının gelişmiş olması beklenir. Buradan hareketle pozitif bir aile hayatına sahip olan, sosyo-ekonomik düzeyi yüksek, eğitimini iyi okullarda tamamlayan, sosyal çevresi yeterli çocukların; bilişsel yetenekler, kendi kendine yetebilme, mizah anlayışına sahip olma gibi diğer destekleyici faktörlerle birlikte bireyin psikolojik dayanıklılığını arttıracak şekilde yorumlanabilir (Masten ve Reed, 2002). Bu unsurların her birinin gelişmeye açık birer yapı olmaları psikolojik dayanıklılık kavramının genetik bir yetenek olmasından ziyade dinamik ve değişken bir kavram olduğunu göstermektedir (Luthans ve Youssef, 2004). Bütün bu tanımlardan yola çıkarak psikolojik dayanıklılığın doğuştan gelebilen veya yaşanan olumsuz durumlar karşısında sonradan kazanılabilen; güçlü durabilme, hayatına sahip çıkabilme, stresle mücadele edebilme ve esneklik gösterebilme kabiliyetidir şeklinde açıklanabilir.

Psikolojik dayanıklılık bireylere karşılaştıkları zorluklar ve olumsuzluklar karşısında dayanma ve mücadele etme gücü vermektedir. Bazı bireylerde dayanıklılık seviyesi yüksek olurken bazı bireylerde nispeten daha zayıf olabilir. Dayanıklılık doğuştan sahip olunun veya kişinin sonradan kazandığı ve geliştirdiği bir özellik de olabilmektedir. Dayanıklılık, “bireylerin değişim, zorluk ve risk durumlarının üstesinden başarı ile gelebilmelerini sağlayan pozitif psikolojik kapasitedir, bu kapasite zaman içerisinde değişebilir, bireysel ve çevresel faktörlerin etkisi ile geliştirilebilir” (Stewart, Reid, ve Mangham, 1997).

Silliman (2004), psikolojik dayanıklılığı karşılaşılan zorluklarla mücadele etmek için bireyin güçlerini geliştirme kapasitesi olarak tanımlamış olup Atkinson'a göre ise psikolojik olarak dayanıklı kişiler strese karşı dirençli kişiler olarak tanımlanmıştır (Atkinson vd., 1996). Bu tanımdan yola çıkarak psikolojik dayanıklılık düzeyi yüksek olan kişiler stres faktörü karşısında fiziksel ya da duygusal bozukluğa uğramayan kişiler olarak ifade edilebilir. Richman, Fraser ve Galinsky (1999), psikolojik dayanıklılık ile ilgili olarak o güne kadar yapılan tanımlardaki ortak noktalara dikkat çekmişler ve psikolojik dayanıklılığın bireyin belli kişilik özellikleri ve çevresindeki faktörler arasındaki etkileşiminden doğan pozitif bir sonuç olarak tanımlamışlardır.

Literatür incelendiğinde psikolojik dayanıklılıkla ilgili yapılan birçok araştırmada pozitif ve negatif örgütsel davranış türleri arasındaki ilişkiler incelendiği görülmüştür. “Psikolojik dayanıklılığın iş doyumu, bağlılık, mutluluk, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışan performansı, güven, otantik liderlik, dönüşümcü liderlik, yaratıcılık ile pozitif bir ilişkisinin olduğu (Jensen ve Luthans, 2006; Walumbwa vd., 2009; Gooty vd., 2009; Avey, Luthans ve Youssef, 2010; Clapp-Smith, Vogelgesang ve Avey, 2009; Peterson vd., 2011; Avey vd., 2011; Rego, vd 2011), sessizlik, işten ayrılma niyeti, iş stresi, tükenmişlik, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması ile negatif bir ilişkisinin (Avey vd., 2011; Wang vd., 2012; Peng vd., 2013; Turgut, Bitmiş ve Sökmen, 2013) olduğu görülmektedir.” (Kanbur, Kanbur ve Özdemir, 2017).

Uzun süre maruz kalınan strese, sıkıntıya ve olumsuzluklara rağmen normal gelişimini sürdüren bireyler “dayanıklı” olarak etiketlenirler (Garmezy ve Nuechterlein, 1972). Psikolojik dayanıklılık gücü yüksek olan kişiler yaşadıkları olumsuz durumlardan daha az etkilenmekte ve ilk normal haline dönmeyi başarabilmektedirler. Psikolojik yönden dayanıklı birey karşılaştığı olumsuzluklar ve riskler karşısında hemen pes etmez. Aksine olumsuzluğa direnir, çözüm odaklıdır. Dahası bu kişiler yaşadıkları bu olumsuz durumları olumluya çevirip bir hayat görüşü veya bir tecrübe olarak görüp faydalı olabilecek hale getirme kabiliyetine de sahip olurlar. Bu durum hem sosyal hayat hem de iş hayatı için geçerlidir.

Psikolojik dayanıklılık bireyin stres yaşadığı durumdan galip çıkmasıdır. Hunter (2001), psikolojik dayanıklılığı başarı ve uyum sağlama süreci olarak ifade ederken,

Luthans ve diğeri (2007), bireyin pek çok negatif olguyla baş edebilme ve nihayetinde bu mücadele sürecinden galibiyetle çıkabilme becerisi olarak tanımlamışlardır. Masten (2001) ise psikolojik dayanıklılığı, kişinin ağır riske maruz kaldığında bu süreçten galip biçimde çıkabilmesi ve bu risk durumundan kurtulup en az etkilenme ile kısa sürede eski işlevselliğini kazanması olarak tanımlamıştır.

Her sektörde çalışanların karşılaştıkları bir takım mesleki zorluklar vardır. Fakat doğrudan insanlarla birebir iletişim halinde olan, onların memnuniyetlerini ve iyilik hallerini arttırmaya çalışan meslek grupları yaptıkları işin doğası gereği duygusal taleplerle daha fazla karşı karşıya kalırlar. Dolayısıyla bu meslek gruplarının her şeyden önce kendi psikolojik dayanıklılıklarını inşa etmeleri gerekir (Buz ve Genç, 2019). Bu durum balonculuk sektörü çalışanları için de geçerlidir. Bu operasyonda yer alan tüm ekibin müşteri memnuniyeti ve hizmetin kalitesini artırmaları kendi psikolojik dayanıklılık düzeylerini artırmaları ile mümkündür.

### **1.2.2. Psikolojik Dayanıklılığı Etkileyen Faktörler**

Psikolojik dayanıklılık sonuçlara ve bu sonuçlara neden olan değişkenlere göre açıklanır. İş talepleri- kaynakları modeli (JD-R modeli) stresin birey üzerindeki talepler ile kişinin bu taleplerle başa çıkabilmek için sahip olduğu kaynaklar arasındaki dengesizliğe yanıt arayan bir model olarak kendisinden önce geliştirilmiş olan iş tasarım modellerine alternatif olarak ortaya çıkmıştır. Bu modelden önceki iş tasarım teorileri genellikle çalışan motivasyonunu artıran faktörlere odaklanmış olup, çalışan üzerindeki stres göz ardı edilmiştir (Özbayrak, 2022).

JD-R modeli ilk kez Demerouti, Bakker, Nachreiner, ve Schaufeli (2001) tarafından yayımlanmış ve dönemin araştırmacıları arasına büyük ilgi uyandırmıştır. Bu model çalışanın hem iyi oluşunun hem de negatif duygu durumunu (tükenmişlik, stres faktörleri, sinizm, aşırı iş yükü vb.) inceler. JD-R modeli perspektifinden bakıldığında, psikolojik dayanıklılığın iş stresini yöneten ve hizmet çalışanlarının duygusal emeğini etkileyen kişisel bir kaynak rolü oynaması beklenmektedir (Lee ve Kim 2020).

Friborg ve arkadaşlarına göre (Friborg vd., 2003) psikolojik dayanıklılığı etkileyen birtakım faktörler vardır. Örneğin psikolojik yatkınlıklar, aile desteği ve uyum, dışsal

destekler vb. faktörlerin psikolojik dayanıklılığa etkisi vardır. Yapılan çalışmalar bu faktörlerin üç başlık altında toplanabileceğini öne sürmektedir (Haase 2004). Bu kategoriler; aile uyumu ve desteği, kişisel yapısal özellikler ve dışsal destek sistemleri (sosyal çevre, iş arkadaşları vb.) olarak sıralanabilir. Bu bakış açısı doğrultusunda Fribog ve arkadaşları (2005) psikolojik dayanıklılık yapısının açıklanmasında “kendilik algısı”, “gelecek algısı”, “yapısal stil”, “sosyal yeterlilik”, “aile uyumu” ve “sosyal kaynaklar” olmak üzere toplam altı faktörlü bir yapı öne sürmektedir.

Friborg ve arkadaşları (2003) bu tür destekleyici kavramların etkilerini ölçmek için bir ölçek geliştirmişlerdir. Yetişkinler İçin Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği ile hastalar ve hasta olmayan kişilerin arasındaki farkları ölçüp koruyucu faktörlerin etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Psikolojik dayanıklılık, stresin yarattığı olumsuz etkilerin bertaraf edilmesine aracılık eden ve uyum sürecini destekleyen pozitif bir kişilik özelliği olarak açıklanabilir (Wagnild ve Young, 1993).

Psikolojik dayanıklılık bireyin birtakım risk faktörlerine maruz kaldıktan sonra koruyucu faktörlerin yardımıyla riskli durumların olumsuz etkilerine iyi uyum sağlaması olarak açıklanabilir. Bu nedenle, psikolojik dayanıklılığı açıklamak için risk faktörlerinin, koruyucu faktörlerin ve olumlu sonuçların anlaşılmasına ihtiyaç vardır.

### **1.2.3. Risk Faktörleri**

Risk; karşılaşılabilecek muhtemel olumsuzlukları tahmin eden bir psikolojik dayanıklılık değişkeni olarak, olumsuz yaşam koşullarını ifade etmektedir. Birinci temel psikolojik dayanıklılık özelliği olan risk faktörleri olumsuzluklar yaşansa bile içinde bulunduğu zor şartların üstesinden gelebilen ve beklenenden daha iyi gelişim gösterebilen bireylerin ayakta kalmalarını sağlayan özellik veya kendilerine olan inançlarını tanımlamak için kullanılmıştır. Zor geçen bir çocukluk ve olumsuz yaşam koşullarına rağmen başarılı ve tanınan kişiler olmayı başaran insanların yaşam öyküleri temelde risk faktörleri olgusu ile ilişkilidir. Bu ilişki, yüksek risk altında yetişen çocukların ve aynı şekilde yüksek risk altındaki kişilerin başarılı sonuçlar elde edebileceği değişkenleri belirlemeyi amaçlayan sistematik psikolojik dayanıklılık çalışmalarında da karşılaşılan sonuçlar ile paralellik ve uyum göstermiştir (Tümlü ve Receptoğlu, 2013).



Risk faktörleri niteliklerine ve doğasına göre kendi içerisinde üç grupta incelenebilir (Tümlü ve Receptoğlu, 2013).

- Kişiyile ilgili risk faktörleri: sağlık problemlerine sahip olma, düşük zeka düzeyi, özgüvenin az olması, kaygılı ve agresif bir mizaç, olaylarla başa çıkma mekanizmalarının zayıf olması, kendini etkili bir biçimde ifade edememesi vb.
- Aile ile ilgili risk faktörleri: aile içi şiddet, istismara uğrama, ebeveynlerin boşanması veya ebeveynler arasındaki ilişkinin düzensizliği, çocuk ve aile arasında sağlıklı ilişkilerin kurulamaması, disiplin anlayışındaki ölçsüzlük, çocuğun ailenin sorumluluğunu ve geçimini üstlenmesi vb.
- Toplumsal risk faktörleri: eğitimin yeterli düzeyde alınamaması, sosyo-ekonomik düzeyin düşük olması, sosyal çevrenin olumsuz örnek teşkil etmesi, madde kullanımı, işsizlik vb.

Tüm bu risk faktörleri, bireyin psikolojik gelişiminde bir veya birden çok problemin ortaya çıkma ihtimalini artırarak psikolojik dayanıklılığı tehdit etmektedir (Masten ve Reed, 2002).

Sürekli tekrar eden olumsuz düşünceler ve çağrışımlar sonucunda olumsuz yaşam deneyimlerinin artacağı ve süreklilik kazanacağı düşünülmektedir. Çünkü benzer enerjiler birbirini çekerler. Bu durum fizik biliminde olduğu gibi psikoloji biliminde de böyledir.

#### **1.2.4. Koruyucu Faktörler**

Bireyin karşılaştığı risk faktörlerinin olumsuz sonuçlarına karşı sahip olunan olumlu faktörler “koruyucu faktörler” olarak adlandırılır. Koruyucu faktörler aynı zamanda bireyin ya da içinde bulunduğu ortamın, olumlu sonuçları ile ilgilenen özelliklerini ifade eder (Beauvais ve Oetting, 2002; Masten ve Reed, 2002). Koruyucu faktörler sayesinde birey, stresli yaşam deneyimleri karşısında daha çabuk uyum sağlayabilme yeteneğine sahip olabilmektedir.

Koruyucu faktörler stres durumları ile başa çıkmada direk olarak etkilidir. Etkili başa çıkma kavramı ise psikolojik dayanıklılığın en önemli göstergesi olarak kabul edilir (Mandleco ve Peery, 2000). Masten (1994), koruyucu faktörleri riskin etkisini azaltan

ya da ortadan kaldıran, bireyin sağlıklı uyumunu ve yeterliklerini geliştiren durum olarak tanımlar.

Koruyucu faktörlerin varlığı, bir taraftan problemi ortaya çıkmadan önlemeyi ve problemin oluşumunu azaltmayı sağlarken; diğer taraftan mevcut sorunun etkisini azaltarak bireyin duygusal ve fiziksel iyi oluşuna katkıda bulunacak davranışları, tutumları ve bilgileri güçlendirmesine yardımcı olarak, zorluklar karşısında ayakta kalmasını sağlar.

Koruyucu faktörler bireyin olayları doğru şekilde yorumlayarak oluşabilecek problemi önceden görmeyi ve mevcut olan problemle başa çıkabilmeyi sağlayan, aynı zamanda dayanıklılığı kuvvetlendiren bir kalkandır (Tümlü ve Recepoğlu, 2013).

Alan yazında psikolojik dayanıklılık ile ilgili çalışmalarda koruyucu faktörleri içsel (bireysel) faktörler ve dışsal (çevresel) faktörler olarak iki grupta ele alınmıştır. Bu faktörler anne-baba ile yakın ilişkilere sahip olma, güvenilir ebeveynlere sahip olma, düzenli ve güvenilir bir ev ortamına sahip olma, anne-babanın eğitim durumları, sosyo-ekonomik çevre, arkadaş ortamı, yaşanılan çevrenin güvenli ve sağlıklı olması gibi değişkenleri barındırır.

### **1.3. Psikolojik Dayanıklılığın Sonuçları**

Psikolojik dayanıklılığın sonuçları olumlu veya olumsuz olarak kendini gösterebilmektedir. Genel olarak psikolojik dayanıklılığa sahip olan çalışanların daha rekabetçi, daha esnek ve ortama adapte noktasında daha başarılı olduğu söylenilebilir. Buradan hareketle psikolojik dayanıklılık düzeyi yüksek olan işgörenlerin daha başarılı ve etkili oldukları ifade edilebilir (Maddi vd., 2006).

Yapılan araştırmalarda psikolojik dayanıklılığı yüksek bireyleri diğerlerinden ayıran belirli özelliklere sahip oldukları görülmüştür. Bu olumlu özellikler şu şekilde sıralanmıştır; içinde bulunulan durumla başa çıkabilme becerisi, zorlukların üstesinden gelmek için gerekli psikolojik kaynaklara sahip olma, genel olarak pozitif bir bakış açısına sahip olma, stresle mücadele edebilme, sosyal duyarlılığı gelişmiş olma, öz farkındalığın ve öz saygısının gelişmişliği, iş birliğine açıklık, etkili örgütsel davranış,

aktif problem çözme becerisi, fevri değil düşünerek hareket etmek ve gerçeğin doğru değerlendirilmesidir (Eminağaoğlu, 2006).

Masten ve Reed (2002)'e göre psikolojik dayanıklılığın olumlu sonuçları aşağıdaki gibidir. Bu özelliklere sahip olan bireyler iş hayatında, aile hayatında ve sosyal hayatta kazandıkları bu yeterlilikler sayesinde hayatlarına sahip çıkarlar.

- Olumlu sosyal ilişkiler içerisinde olmak
- Sosyal yeterliliğe sahip olmak
- Mutlu olmak
- Suça yönelik davranışlardan uzak durmak
- Akademik başarıya sahip olmak / okula devam etmek
- Psikolojik olarak sağlıklı olmak / psikopatolojinin bulunmaması
- Kendini kabul etmesi ve uyumlu olması
- Yaşa ve sağlığına uygun spor yapılması
- İyilik hali
- Ders dışı etkinliklerin içerisinde bulunma
- Arkadaşlar tarafından kabul görülmek

Dayanıklılık düzeyi yüksek olan bireyler, karşılaştıkları olumsuzluklardan sonra yeniden kendileri olabilmeyi ve olumsuzluk faktörü ile karşılaşmadan önceki hallerine dönmeyi başarabilen insanlardır. Ayrıca araştırmalar göstermiştir ki bu bireyler sürecin başındaki hallerinden çok daha olumlu anlamda bir gelişim göstermiş, yeni bir bakış açısı yeni anlamlar ve değerler oluşturmuş bireylerdir (Luthans ve Youssef, 2004). Yine dayanıklılık düzeyi yüksek olan bireyler olumsuz bir durumla karşı karşıya kaldıklarında o durumu yok sayıp kaçmak yerine kabul edip çözüm arayan kişilerdir. Bu kişiler stresi daha iyi yönetebilen ve çözüm odaklı olmayı başarabilen kişilerdir. Bu kişiler sorunlarla yüzleşmek ve üstüne gitmeyi tercih ederken psikolojik dayanıklılığı düşük olan bireyler sorunları yok sayma eğiliminde olurlar (Yıldız, 2020).

#### 1.4. Psikolojik Dayanıklılığı Artırmanın Yolları

Psikolojik dayanıklılığın artması hayat kalitesini ve icra edilen meslekteki hizmet kalitesini artırır. Aynı zamanda bireyin hayata daha pozitif bakmasını sağlar. Bu şekilde daha sağlıklı bir aile hayatı ve sosyal hayat sağlanırken aynı zamanda akademik ve mesleki başarının da artması söz konusu olabilir. Amerika Psikoloji Derneği'ne göre (APA) psikolojik dayanıklılığı geliştirmek için aşağıda önerilen yöntemler kullanılabilir;

- **-Bağlantı kurmak:** İnsan sosyal bir varlıktır. Aile üyeleri, arkadaşlar ve sosyal çevresindeki diğer kişilerle iyi ilişkiler içerisinde olmak insanın ruhuna iyi gelir. Bu kişilerden destek almak kişinin psikolojik dayanıklılığı güçlendirecektir. Yine bazı araştırmalar göstermiştir ki yardımlaşma dernekleri, inanç temelli kuruluşlarda aktif olmanın psikolojik dayanıklılığa iyi geldiği ve umudu da beraberinde getirdiği söylenebilir. Çünkü bir insana faydalı olmak aslında psikolojik olarak kişinin kendisine yaptığı bir iyilik ve duygusal doyumunu da beraberinde getirmektedir.
- **Krizleri aşılmaz bir sorun olarak görmemek:** Hayatta insanın karşısına tehlikelerin çıkabileceği, riskler ve sorunların olabileceğini kabul etmek ve bu durumun yol açacaklarının üstesinden gelinebileceğine inanmak psikolojik dayanıklılığı destekleyecektir. Bunlar hayatın içinde karşılaşılan ve değiştirilemez olayların ele alınışı ve yorumlanma biçimi ile değiştirebilir.
- **Değişiklikleri yaşamın bir parçası olarak görmek ve uyum sağlamak:** Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir. Bu sözden hareketle hayattaki değiştirilemeyen koşullara itiraz etmektense kabul etmek ve uyum sağlamak gerekir. Bu bakış açısı bireyin hayatında değiştirmeye muktedir olduğu koşulları değiştirmek için odaklanmasına yardımcı olacaktır.
- **Hedefe doğru ilerleme:** Ulaşılabilir hedefler belirlenir ve bu hedeflere ulaşabilmek için çaba gösterilir. Bu çaba ve emek insana psikolojik dayanıklılık açısından iyi gelir. Başarması çok zor hedeflere odaklanıp başarısız olunca mutsuz olmak yerine kişinin istediği hedeflere ulaşmasına yardımcı olacak bir yol haritası belirlemek iyi bir tercih olacaktır.

- **-Kendini keşfetmek:** İnsan bir mücadeleyi kaybetse bile bundan kendisine ders çıkaracak ve öğrenecek bir şeyler bulmalıdır. Bu anlamda kendisini geliştirip bir şeyler öğrenebilir. Yine insan kendisini tanımak için çaba göstermeli, güçlü ve zayıf yönlerini bilmek için zaman ayırmalıdır. Her olumsuzluktan çıkarılacak bir ders her zaman vardır.
- **Kararlı olmak:** Kararlı olmak insanın hedeflerine ulaşabilmesi için olması gereken bir davranış biçimidir. Stres ve problemlerden tamamen uzaklaşmak yerine kararlı eylemlerde bulunulmalıdır.
- **-Kendine dair olumlu bakış açısı geliştirmek:** Bireyin kendisiyle ilgili olumlu bir ruh hali içerisinde olması kendisini olumlu yönde güdüler. Bireyin problem çözme yeteneği ve içgüdülerine güvenmesi psikolojik dayanıklılığının artmasına yardımcı olacaktır. Olumlu bir bakış açısı beraberinde olumlu bir hayatı da getirecektir.
- **-Kendine dikkat etmek:** Kişinin psikolojik dayanıklılığı yalnızca psikolojik durumu ile ilgili değil aynı zamanda fizyolojik sağlığı ile doğrudan alakalıdır. Bireyin kendi sağlığı ve ihtiyaçlarına dikkat etmesi ve düzenli egzersiz yapması önemlidir. Filozof Thales'in dediği gibi "Mutlu insan hangi insandır? Sağlıklı vücuda, kıvrak zekaya ve uysal bir fitrata sahip olandır."

## İKİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL EMEK

Bu bölümde; duygusal emek kavramı, tanımı ve gelişimi ile duygusal emek boyutlarından yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal davranış üzerinde durulmuştur.

#### 2.1. Duygusal Emek Kavramı, Tanımı ve Gelişimi

Hizmet sektörünün gün geçtikçe gelişim göstermesi örgütlerde çalışan insan kaynağının ve duyguların önem kazanması ile paralellik göstermiştir. Tüketici satın aldığı mal veya hizmetten maksimum tatmini yaşamasında almış olduğu hizmet kadar hizmetin manevi/duygusal yönü ve tüketiciye sunuş şekli de önemlidir. Son yıllarda hizmet sektörünün hızla gelişmesi beraberinde hizmetin sunum kalitesinin de ne kadar önemli bir konu olduğu düşüncesini beraberinde getirmiştir. “Duygusal Emek” kavramı her iki kelimedenden de hareketle “insanın bilinçli olarak giriştiği çalışma sürecinin, kendi iç dünyasında uyandırdığı izlenim” olarak araştırmacıların son yıllarda üzerinde çok durduğu bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (Basım ve Beğenirbaş, 2012).

Örgütün yaşamını devam ettirebilmesin en önemli yapıtaşı insan ise insan için de duygular çok önemli bir kavramdır. Bu anlayışla birlikte hizmet sektöründe duygusal emek kavramı son yıllarda fazlaca önem kazanmıştır. Buradan hareketle tüketici ile birebir etkileşimde bulunarak mal ve hizmeti sunan çalışanlar, tüketicilerin duygusal beklentilerini karşılayarak memnuniyetlerini arttırmada önemli rol oynayabilmektedir (Kaya ve Özhan, 2012). Hizmet sunan çalışanlar duygusal tepkilerini müşteride memnuniyet yaratacak şekilde düzenlemek durumundadırlar. Duygusal emeğin çıkış noktası da buradan gelmektedir (Işık, 2015). Özellikle hizmet sektöründe çalışan

bireyler, müşterileri memnuniyeti sağlayacak biçimde duygusal tepkilerini düzenlemek mecburiyetindedirler. Duygusal emek kavramı bu noktada ortaya çıkmaktadır (İnanır, 2019). Müşterilerle birebir iletişim halinde olan çalışanların duygularını yansıtma ve mensubu oldukları örgüt tarafından konulmuş kurallara uygun hale getirmeleri ve bu süreçte harcadıkları çabaların tümü duygusal emek olarak ifade edilmektedir (Köksel, 2009).

Günümüzde yeni olan şey duyguların ve duyguları yansıtmanın nasıl olması gerektiğinin birileri tarafından baştan aşağı düzenlenmesi ve sosyal ilişkilerin ayrıntılı olarak belirlenip tabiri caizse kalıba sokulmasıdır. Dolayısıyla bugünün dünyasında duygusal emekten bahsedilmesinin temelinde yatan neden, iş görenlerin duygu ifadelerinin kendi inisiyatiflerinde olmaksızın örgüt tarafından belirlenen birtakım kurallara dayandırılması ve işyerinde sarf ettikleri emeğin önemli bir kısmının duygularıyla ilgili olmasıdır (Hochschild, 1983: 9).

Duygusal emek kavramı ilk kez Amerikalı sosyolog Hochschild (1983) tarafından “Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi” adlı kitabında havayolları kabin memurları üzerinde yapılan bir araştırma ile ortaya konulmuş bir kavram olup bu kavrama göre duyguların da tıpkı bir ürün gibi emek piyasasında alınıp-satılarak emtialaştırıldığı öne sürülmüştür. Yine Hochschild duygusal emeği “Belirli bir ücret karşılığında duyguların yönetilmesi” olarak tanımlanmış ve fiziksel-zihinsel emeğe ek olarak duyguların da bir emek gücü faktörü olduğu öne sürülmüştür (Hochschild, 1983).

Hochschild’e göre duygusal emek; icra edilen iş gereği duyguların diğer kişiler tarafından gözlenecek şekilde düzenlenmesi ve bu doğrultuda mimiksel ve bedensel gösterimde bulunulmasıdır. Hochschild’in duygusal emeği yüz ifadeleri, jest, mimikler ve vücut hareketleri ile sınırladığı anlayıştan farklı olarak sonraki araştırmacılar (Wharton ve Erickson, 1993; Rafaeli ve Sutton, 1987, 1989) duygusal emeğin konuşma esnasında ses tonu ve davranışlara yansıyan her türlü çabayı da kapsadığını belirtmişlerdir (Basım ve Beğenirbaş, 2012). Araştırmacılar duygusal emeğin iş görenin yaptığı her türlü fiziksel, zihinsel ve duygusal faaliyeti kapsadığı konusunda fikir birliğine varılmıştır. Duygular da iş performansı kapsamında bir emek

gücü olarak ele alınmaktadır (Hochschild, 1983). Duygusal emek, bir izlenim yönetimi (impression management) olarak ifade edilebilir. Burada tiyatral bir bakış açısı vardır. Öyle ki çalışan, seyirci karşısında oyununu sergileyen bir tiyatro oyuncusu olarak görülür (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Duygusal emek, işletmelerin çalışanlarından müşterilere karşı göstermelerini bekledikleri isimsiz görevleridir (Mastracci vd., 2006). Duygusal emek ile gösterilen çaba sayesinde tüketici daha yüksek memnuniyete sahip olurken bu bağlamda duygusal emeğin adeta mal olarak alınıp satılan bir eşya gibi görüldüğü söylenebilir. Duygular fiziki bir kavram olmaması sebebiyle ölçülmesi de daha karmaşıktır. Ancak iş performansını ve müşteri memnuniyetini artırması bakımından çok önemlidir ve ayrıca değerlendirilmesi gerekir.

Duygusal emek, örgüt normlarına uymak ve beklenen uygun duygusal gösterimde bulunabilmektir (Domagalski, 1999). Duygusal emek kavramı pek çok sektörde—özellikle hizmet sektörü bir gereklilik olarak yöneticiler tarafından istenen şekilde duyguların sergilenmesi olarak tanımlanabilir (Robbins, 2005).

Bütün bu tanımlardan yola çıkarak duygusal emeğin işveren tarafından -yazılı olmayan bir şekilde olsa dahi- çalışandan beklenen bir davranış olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü hizmet sektöründe müşteri memnuniyetini artırmanın en önemli faktörlerinin ilgi, alaka, doğru iletişim ve güler yüz olduğu söylenebilir. Bunların sağlanabilmesi için çalışanın samimi olması veya rol yapması da gerekse müşteri memnuniyetinin sağlanması esastır. Duygusal emek; işgörenin içinde hissettiği duygular ne olursa olsun müşteriye yansıtmadan örgüt normları çerçevesinde jest, mimik, vücut dili, ses tonu, iletişimi ile müşteriye memnun etmesi ve hizmet kalitesini artırmasıdır.

Duygusal emek, muhatap aldığımız kişinin memnuniyetini artırabilmek için kişinin davranışlarından ve sözel ifadelerinden alınacak yansımalara göre hissedilen gerçek duygulara önem vermeden hatta gerçek duyguları bastırarak bireyin duygularını yönetme çabasıdır. Duygusal emek; mensubu olunan örgütün beklentileri karşısında,



çalışanın hizmet üretme sürecinde gösterdiği veya bastırduğu duygular ile ilgilidir (Güngör, 2009).

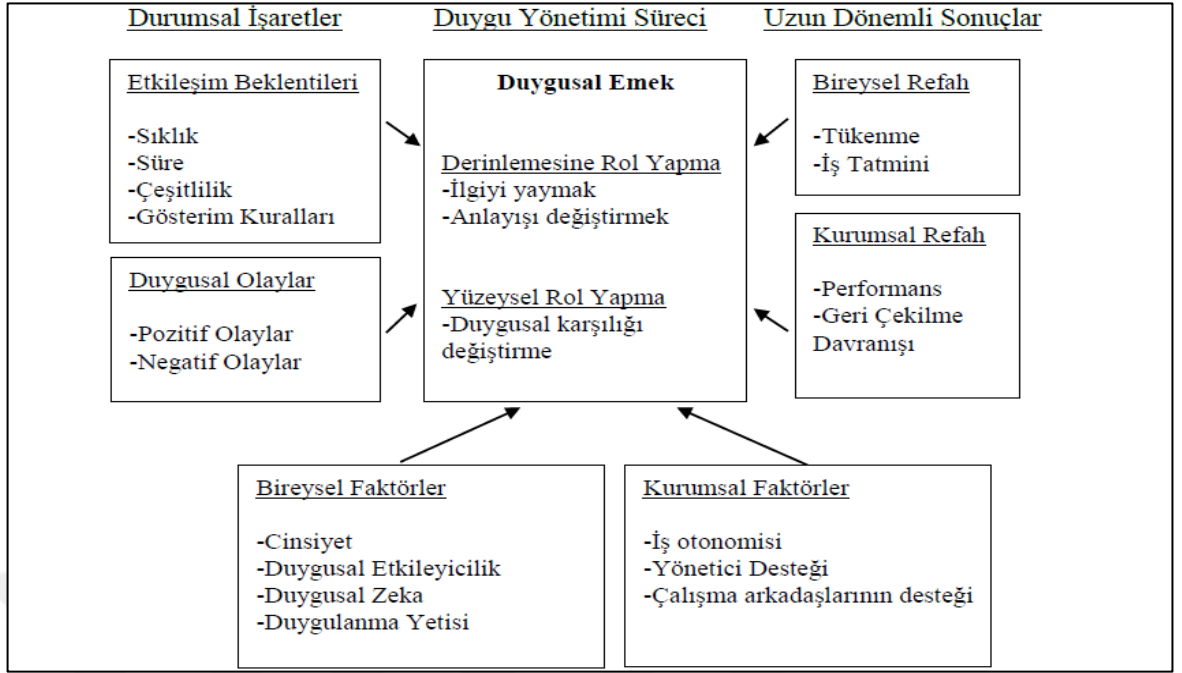
Duygusal emek gösteriminde yapılan mesleğe göre hem yumuşak hem de sert duygu ifadelerinin olması gerekebilir. Çünkü amaç karşındaki kişinin içinde bulunduğu duruma ve ihtiyacına göre kendisini iyi hissetmesini sağlamaktır (Mastracci vd. 2006). Örneğin; hastası vefat eden bir doktor hasta yakınlarına durumu anlatırken duygusal emeğin zıt kutbunda yer alıp durumu metanetle yönetirken; işinin bir gereği olarak gülümsemesi gereken satış personelleri ise belki de kendi doğal duygularından farklı olarak daha sempatik ve girişken olmak zorundadırlar. Ayrıca iletişim ve etkileşim esnasında yaşanan olaylar karşısında tepkisiz ve tarafsız kalmak için de duygusal emek harcamak söz konusu olabilmektedir (Tracy,1998).

## **2.2. Duygusal Emek Boyutları**

İnsan ruhunun en önemli unsurlarından birisi duygulardır. Günümüz hizmet sektöründe yaşanan rekabet düzeyi, hizmet sunumu kapsamında çalışan ile müşteri arasındaki etkileşimin belki de en önemli ögesidir. Bu anlamda müşterilerin verilen hizmetin kalitesine yönelik ilk izlenimleri hizmeti sunan çalışanların sergiledikleri davranışlardan oluşmaktadır.

Duygusal emek kavramının yapılan araştırmalar neticesinde çeşitli boyutları olduğu görülmüştür. Bu boyutlar incelendiğinde duygusal emek kavramını anlamlandırmak daha mümkün olacaktır. İşletme içinde çalışanın hissettiği ile dışa vurduğu duygular her zaman aynı olmayabilir. Bu noktada duygusal emek davranışlarını yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış olarak sınıflandırılabilir.

Ashforth ve Humprey (1993) ise yüzeysel davranış ve derinlemesine davranışa ek olarak çalışanların gerçekten hissedebileceği davranışlar olabileceğini hesaba katarak Hochschild'in yaklaşımına bir üçüncü boyut olan doğal duyguları eklemiştir. Bazı kaynaklarda duygusal emeğin doğal duygular boyutunun (samimi davranış boyutu) da ele alındığı görülmüştür. Bu çalışmada da duygusal emek bu şekilde üç boyutlu şekilde incelenmiştir.



Şekil 2.1. Duygusal Emek Süreci

**Kaynak:** Alicia A. Grandey “Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor” Journal of Occupational Health Psychology, p. 1001.

Şekil 2.1’de gösterildiği gibi duygusal emeği etkileyen bireysel ve kurumsal faktörler vardır. Cinsiyet, duygusal zeka gibi kavramlar bireysel faktörler içinde incelenirken; iş otonomisi, yönetici desteği, ekip arkadaşlarının desteği gibi kavramlar da kurumsal faktörler başlığı altında sayılmaktadır.

### 2.2.1. Yüzeysel Davranış

Yüzeysel davranış; çalışanın istenilen davranışı gerçekten hissetmediği ve içselleştirmede olduğu şekilde gösterdiği davranışlardır. Çalışan, işin gerektirdiği duygulardan farklı duygular hissetse bile kendisinden beklenen davranışı içselleştirmeksizin göstermesi söz konusudur (Başbuğ, 2010). Bu türden bir davranışta çalışanların sergiledikleri duygu gösterimleri, sözlü veya sözsüz iletişim unsurlarını içinde barındırabilir (Özgen, 2010).

Yüzeysel rol yapmada iş gören, bulunduğu örgütün kuralları ve normları çerçevesinde duygularını maskeleyerek onları gerçekten hissettiği duygulardan farklılaştırarak, karşısındaki müşteri ya da alıcıya yansıtır (Hochschild, 1983; Brotheridge ve Grandey, 2002). Başka bir deyişle, kendi duygularını maskeleyerek dışarıya gerçekte hissettiği

duygulardan farklı duygularını yansıtır. Buradan hareketle yüzeysel davranış sergileyen iş görenler hissettikleri gerçek duyguları değil sadece davranışlarını değiştirmektedirler. Bu şekilde davranmalarının nedeni çalıştıkları örgütün onlardan beklemedikleri şekilde davranışlarını şekillendirerek kurallara uyup işlerini korumaktır (Grandey, 2003). Çalışanlar her ne kadar davranışlarını değiştirseler de hissettikleri duyguları değişmemektedir. Bu duruma örnek olarak çalışan sinirlense bile müşterisine bu duygusunu belli etmeyip yine de ona karşı dostane bir şekilde yaklaşması, gülümsemesi gösterilebilir. Bu durum özellikle balonculuk sektörü çalışanlarında sıklıkla görülebilecek bir durumdur. Çünkü balon pilotu ve ekibi misafirle aynı sepetin içerisinde, gökyüzünde birebir ilgilenmek durumundadır ve görevi bitene kadar duygularını kontrol etmesi beklenmektedir. Burada çalışan, işin gerektirdiği duygusal davranışları sergileyebilmek için kendi gerçek hislerini bastırmak durumunda kalır (Hochschild, 2003).

### **2.2.2. Derinlemesine Davranış**

Bu davranış şeklinde çalışanlar kendilerinden beklenen davranışları içselleştirerek kendi duyguları ile uyumlu hale getirmeye çalışırlar (Grandey, 2003). Derinlemesine davranış sergileyen çalışan kendisinden beklenen duyguları bizzat yaşamaya çalışır. Bu duyguları kendi duyguları gibi yaşayabilmek için çaba harcar. Bu bakımdan derinlemesine davranış yüzeysel davranıştan ayrılır. Örneğin çalışanın iletişim kurdukları müşterileri anlamaya çalışması, empati kurması ve pozitif duygularla yaklaşması derinlemesine davranışa örnek olarak verilebilir (Işık, 2015).

Derinden rol yapma davranışında iş gören içsel duygulara odaklanarak kendisinden istenen rolü adeta bir oyuncu gibi oynamak için çaba gösterir ve bu çaba neticesinde karşı tarafa duygularını aktarmaya çalışır (Hochschild, 1983; Brotheridge ve Grandey, 2002). Bu yaklaşımda gerçek duyguları sahteletirmek veya maskeleyerek söz konusu değildir. Bir anlamda derinden rol yapmada, çalışan kendini müşteri yerine koyarak empati duygusu ile hareket eder (Rupp vd., 2008).

Derinlemesine davranışta bulunan bir çalışan, duygularını işin gerektirdiği şekilde hissedebilmek için bir çaba göstermektedir. Bu noktada, derinlemesine davranış iki farklı sınıflandırmada değerlendirilebilir; çağırma ve bastırma. Çağırma durumu

çalışanın bilişsel odağı, o an hissetmediği ancak hissetmeyi arzuladığı ve bunun için çaba gösterdiği bir duygu üzerinde yoğunlaşmasıdır. Bastırma ise tam tersi olarak, istenmeyen bir duygunun çalışan tarafından bilinçli bir şekilde bertaraf edilmesi durumudur. Bastırma durumunun ortaya çıkması durumunda çalışanın kendi doğal duyguları ile işin gerektirdiği duyguların uyumlu olmaması söz konusudur.

### **2.2.3. Doğal/ Samimi Davranış**

Bu davranış türü bazı kaynaklarda duygusal emeğin bir boyutu olarak ele alınmamış fakat bazı araştırmacıların doğal veya samimi davranışı bir boyut olarak ifade ettiği görülmüştür. Doğal davranış iş görenin içinde yaşadığı duyguyu tam olarak hiç değiştirmeden yansıtması demektir. Duygularını bastırmadan veya müşteri memnuniyeti gereği rol yapmadan olduğu gibi aktarmasıdır. Duygular sebebiyle davranışlar doğaldır.

Araştırmacılar duygusal emek kavramını ve onun alt boyutlarını daha iyi açıklanabilmesi adına çeşitli yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Bu yaklaşımlar çerçevesinde, Hochschild (1983) çalışanların duyguları ile ilgili davranışlarını yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma olmak üzere iki boyutta ele almıştır.

Çalışanların içtenlikle hissettikleri duyguları göstermesi diğer boyutların aksine zorunluluk içermemekte, çalışanın içinden geldiği şekilde duygularını yansıtmasını ifade etmektedir. Örneğin bir öğretmenin çok sevdiği ve başarılı bir öğrencisinin okuldan ayrılması üzerine yaşamış olduğu üzüntü onun gerçek ve samimi duygularını ifade eder (Basım, H. N. ve Beğenirbaş, M. (2012).

## **2.3. Duygusal Emeğe Etki Eden Faktörler**

Bu başlık altında duygusal emeğe etki eden faktörler açıklamıştır. Bu faktörler bireysel ve örgütsel faktörler başlıkları altında incelenmiştir.

### **2.3.1. Bireysel Faktörler**

Duygusal emeğe etki eden bireysel faktörler bizzat kişinin sahip olduğu şahsi özellikleridir.

- **Cinsiyet**

Grandey'e göre kadınlar ve erkekler duygularını yönetme sürecinde farklı güdülerle hareket etmektedirler. Şöyle ki, kadınlar daha çok uzlaşmacı bir tavırda olurken erkeklerse kontrolü sağlama, gurur gibi hisleri ifade etme güdüsünde olmaktadır. Bu nedenle hizmet sektöründe çalışan erkeklerin müşteriyle etkileşimde duygularını yönetebilmeleri için kadınlardan daha fazla eğitime ihtiyaçları olabilmektedir (Grandey, 2000).

- **Yaş**

Çalışanın yaşı ile birlikte iş ve hayat tecrübesinin arttığı bir gerçektir. Bazı araştırmalar duygusal emek ile yaş arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu ifade etmektedir. Cheung ve Tang (2010) da yaptıkları bilimsel araştırmada yaş artışı ile doğal davranış gösterilmesi arasında pozitif ilişki bulmuşlardır (Kızanıklı, 2014: 29).

Öte yandan yaş ile duygusal emeğin her zaman olumlu ve anlamlı bir ilişki içinde olmadığı durumlar da olabilir. Oral ve Köse (2011)'in araştırmalarında çalışanların duygusal emek gösterimlerinde yaşı herhangi bir etkisi olmadığı görülmüştür. Örneğin turizm sektöründe çalışan, bu işin eğitimini almış, daha dinamik, tempolu çalışma saatlerine daha fazla adapte olabilen genç bir çalışanın kendisinden yaşça büyük bir meslektaşından duygusal emek gösterimi konusunda daha başarılı olması söz konusu olabilir.

- **Kişilik**

Çalışanların duygusal emek gösterebilmeleri için sahip olmaları gereken bir takım kişilik özellikleri ve karaktere sahip olmaları gerekir. Çalışanın kişiliği duygusal emek gösterimi üzerinde rol oynayan en önemli kişisel niteliklerden biri olarak sayılmaktadır (Wong ve Wang, 2009: 249).

### **2.3.2. Örgütsel Faktörler**

Duygusal emeği etkileyen bireyin bağlı bulunduğu örgütsel faktörler aşağıda açıklanmıştır. Bu faktörler; iş özerkliği, sosyal destek, yönetici, iş arkadaşı desteği ve ödüllendirme olarak sayılabilir.

- **İş Özerkliği**

Çalışanlara çalıştıkları örgütte çalışırken yeterli özgür alan sağlanması ve işlerini programlama fırsatının sunulması iş özerkliği (otonomi) olarak ifade edilir. Başka bir ifade ile çalışanın işe ait görevlerini yerine getirirken bağımsız olması, özgür karar verebilme yetkisi şeklinde açıklanabilir (Morris ve Feldman, 1996). Böyle bir ortamda çalışmanın çalışana olumlu bir iş ortamı sağlaması duygusal emeğe etki eden örgütsel faktörlerden birisidir.

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki iş özerkliği seviyesinin güçlü olduğu bir iş ortamındaki çalışanlarda derinlemesine davranışın, zayıf olduğu kurumlarda ise yüzeysel davranışın hâkim olduğu tespit edilmiştir (Özgün, 2015).

- **Yönetici ve İş Arkadaşı Desteği**

Grandey (2020) yönetici ve iş arkadaşı desteğini duygusal emeği etkileyen örgütsel faktörlerden biri olarak ele almıştır. Yönetici ve iş arkadaşları desteği gören bir çalışanın yaptığı işi sahiplenmesi ve severek yapması sebebiyle duygusal emeği daha iyi yönetebildiği ifade edilebilir.

- **Ödüllendirme**

Örgütlerde çalışanları motive etmek için ödüllendirmeden faydalanılır. Bu sayede çalışan ekstra bir performans sergileyecek ve müşteri memnuniyeti sağlamak için işinin tüm gerekliliklerini yapmaya gönüllü olacaktır. Buradan hareketle ödüllendirme sisteminin örgütlerde çalışanları duygusal emek gösterimi hususunda olumlu etkilediği söylenebilir.

## **2.4. Duygusal Emeğin Sonuçları**

Duygusal emek sarf edilmesi sonucunda hem çalışan hem örgüt açısından bir takım olumlu-olumsuz sonuçlardan söz edilebilir. Bu olumlu veya olumsuz sonuçlar çalışanı ve örgütü doğrudan etkilemektedir.

### **2.4.1. Duygusal Emeğin Olumlu Sonuçları**

Duygusal emeğin olumlu etkilerinden bahsetmek gerekirse; icra edilen mesleğe karşı duygusal olarak bağlı olmak, yapılan işin kalitesinin artırmak için bilinçli olarak çaba

göstermek ve bunun sonucu olarak hem çalışanın hem de işverenin ekonomik fayda sağlaması sayılabilir. Ekonomik fayda ve kaliteli iş üretilmesi sonucu yapılan işin tatmin duygusu artacaktır. Ayrıca duygusal emeğin bir sonucu olarak müşteri ilişkileri gelişecek ve müşteri memnuniyet artacaktır.

Çalışanın yaptığı işten zevk alması, işini en iyi şekilde yapmaya çalışırken sergilediği tutum ve kendilerine özgü davranışlar neticesinde işiyle arasında kuvvetli bir bağ oluşturabilir. Bu duygusal emeğin sonucunda işe bağlılık ve iş tatmini şeklinde olumlu sonuçlar görülebilir. Çalışanın gösterdiği duygusal emek ile kendi duygu ve düşünceleri arasında bir çelişki olmaması çalışanın performansında artışa sebep olacaktır. Çalışan kurumun beklentileri doğrultusunda üzerine düşen görevleri daha istekli bir şekilde yerine getirerek yüksek performans sergileyebilir. Eğer kurum çalışanın sergilediği bu yüksek performans neticesinde ödüllendirirse bu durum çalışanlar üzerinde motivasyon artışı şeklinde kendisi gösterebilir.

Duygusal emeği iyi yönetebilen çalışanlar müşteri memnuniyetini artıracakları için bu durum daha çok müşteriye ve ekonomik kazancın daha çok artacağına işaret edebilir. Örneğin işini severek yapan, güler yüzlü, satış becerisi yüksek bir satış personeline göre asık suratlı, soğuk ve mesafeli bir satış danışmanı arasında tercih edilme ve müşteri sayısına göre farklılıklar olabilir. Ayrıca işletmeler duygusal emeği yönetebilen, müşteri memnuniyeti ve verilen hizmet kalitesini artıracak çalışanları tercih etme eğilimindedirler. Bu sebeple duygusal emeğin ekonomik hayata katkısı olduğundan söz edilebilir.

Son olarak çalışanın içinde yaşadığı ve kendisinden beklenen duygu ifadelerinin paralellik göstermesi fizyolojik ve psikolojik açıdan çalışana iyi gelmektedir. İşine sahip çıkan çalışan dolaylı olarak kendi hayatına da sahip çıkacağı için hem mental hem de bedenen kendisini iyi hissedebilir.

#### **2.4.2. Duygusal Emeğin Olumsuz Sonuçları**

Duygusal emeğin olumsuz sonuçları da mevcuttur. Örneğin kendi doğal duygularını sürekli bastırmak zorunda kalan çalışan bir süre sonra mesleği bırakma, işe yabancılaşma ve tükenmişlik ile karşı karşıya kalabilir. Bu duygu durum değişimi ile

mücadele edemeyen çalışanın iş-aile çatışması ve sosyal hayatında da birtakım olumsuzluklar görülebilir. Örneğin duygularını sürekli kontrol altında tutmak zorunda olan çalışan özel bir çaba gerektiren bu eylem neticesinde işten soğuma ve işten ayrılma niyetine girebilmektedir.

Çalışanın iş arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı hissettiği olumsuz duygular varsa bu durum bir süre sonra işine yabancılaşmayı doğurabilir. Sürekli kendisinden beklenen duygu ifadeleri gerçek hissettikleri duygulardan farklı olduğu için bir süre sonra çalışanda monotonluk hissine sebep olabilir. Mesleki bunalım neticesinde çalışanda tükenmişlik baş gösterebilir. Bu durum çalışanlar üzerinde sinir, stres, agresiflik, sürekli bir halsizlik hali, uykusuzluk gibi olumsuz şekillerde kendini gösterebilir. Bu olumsuzlukların yanı sıra kişide özgüven problemleri, değersizlik ve yetersizlik olarak da kendini gösterebilir. Yaşanma ihtimali olan tüm bu olumsuzluklar kişinin aile hayatına da doğrudan yansıtacağı için iş-aile çatışmalarına da neden olabilmektedir.

Duygusal emeğin çalışanda yol açabileceği bir diğer olumsuzluk ise rol çatışmasıdır. Kendisinden beklenen davranışla aslında hissettiği duyguları örtüşmeyen çalışan rol çatışması yaşayabilir. Bu çalışanlar yüzeysel davranış sergileme eğiliminde olurlar. Bu durum beraberinde psikolojik rahatsızlıkları getirebilir.

## **2.5. Balonculuk Sektöründe Duygusal Emek**

Balonculuk sektörü müşteri ile birebir iletişim kurulan emek yoğun bir sektördür. Bu ilişkiler sürekli, dinamik ve yoğun bir şekilde gerçekleşmekte olup çalışanlar kilit noktada yer alırlar (Akdu ve Akdu, 2016). Sunulan hizmet esnasında misafirin memnuniyeti doğrudan ona hizmeti sunan çalışanların ilgi, alakası gibi olumlu davranışları ile şekillenir. Bu nedenle balonculuk sektörü çalışanlarının duygularını iyi yönetebilmeleri önem arz etmektedir. Üstelik sıcak hava balonu ekstrem bir aktivite olduğu için çalışan kişinin işinin ehli olması, mesleki bilgi ve sakinliği ile de misafirine güven vermesi çok kritiktir.

Hizmet sunumu sonrasında ortaya çıkan memnuniyet onu yaratan kişiden ayrı düşünülemez. Bu nedenle örgütler standartları yükseltmek için çalışanların uyması gereken kurallar belirlerler ve çalışanlardan bu kurallara uyum sağlayabilmesi için



yoğun bir duygu yönetimi çabası beklenmektedir (Lee, Kim, Shin ve Oh, 2012). Balonculuk sektörü çalışanlarının müşterileri doğrudan temas halinde olan çalışanlar oldukları bilinmektedir. Çalışanlar, şirket – müşteri arasında en önemli bağlantıyı kurmakta ve bu esnada duygusal emek kullanmaktadır (İnanır, İ. (2019). Çalışanlar tarafından duygusal emek kullanımının gerçekleştiği her bir karşılaşma alanının yani her bir turistik yerin bir tiyatro sahnesinden farksız olduğu ifade edilmiştir (Van Dijk ve Kirk, 2007: 158; Karatepe ve Aleshinloye, 2009).

Turizm sektöründe yapılan bir araştırmaya göre duygusal emek boyutları arasında “derin davranış” en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre turizm sektörü çalışanları en fazla derinden rol yapma davranışı boyutunu sergileme eğilimindedirler (Serçek ve Serçek, 2017).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KİŞİ-İŞ UYUMU

Çalışmanın bu bölümünde; kişi-iş uyumu tanımı ve gelişimi; kişi-çevre uyumu teorisi ve kişi-iş uyumu öncüllerine yer verilmiştir.

#### 3.1. Kişi – İş Uyumu

İnsanoğlu yaratılışından bu yana ihtiyaçlarını karşılamak için işlerini kendisi yapmış veya diğer insanlarla organize olup iş paylaşımına giderek işi tamamlamaya gayret etmiştir. Bu fikrin gelişmesi neticesinde iş hayatları bireylerin yaşamlarına eklenmiştir. Günümüzün globalleşen dünyasında ise iş hayatı insanların yaşamlarını devam ettirebilmeleri için çok önemli bir unsur olarak yerini almıştır.

Örgütler için bir çalışana verilen vazifenin çalışan tarafından doğru bir şekilde yerine getirilip getirilmeme konusu oldukça önemlidir. İlgili çalışanın bu görevi yerine getirebilecek donanımda ve yeterlilikte olması işletmeler için işlerin sorunsuz yürütülmesini sağlayacaktır. Bu sebeple verilen işi icra edecek çalışanın doğru belirlenerek sahip olduğu kişisel özelliklerin ve donanımının doğru tespit edilip geliştirilmesi ile kişi-iş uyumu sağlanmaya çalışılır.

Çalışma hayatı günümüzde yaşamın ayrılmaz bir parçası olarak yerini almıştır. İnsanlar ailelerinden ve evlerinden daha çok iş yerlerinde vakit geçiriyor denilebilir. Bu sebeple kaliteli bir çalışma hayatı, yaşam kalitesini doğrudan belirleyen unsurlardandır. Çalışma koşullarının iyi olması çalışanda iş tatmini sağlamak ve iş ile kurulan uyumun en üst seviyede olmasını sağlamaktadır (Tınar ve Ulusoy, 2017).

Kişi-iş uyumunu açıklamadan önce “kişilik” kavramının tanımlanması daha doğru olacaktır.

### **3.2. Kişilik**

“Kişilik” sözlük anlamı olarak kişinin kendine göre belirgin bir özelliğinin olması durumu, kişinin özyapısına uygun kendine özgülüklerin tamamı olarak tanımlanmıştır. İnsanın sahip olduğu duygu, düşünce, inanç ve bedeni kendine özgüdür. Böylesi değerli farklılıklara sahip olmak insanı evrenin en karmaşık organizması yapmaktadır. Bu sebeple insanın karmaşık yapısını araştıran psikologlar birbirinden farklı kişilik kuramları geliştirmişler kişilik kavramı üzerinde ortak bir tanıma ulaşamamışlardır (Örücü ve Üngüren, 2013). Tanım konusunda farklı görüşler olsa bile kişiliğin; işgörenin çalıştığı işi ve çevreyi algılamasında ve değerlendirmesinde önemli bir etkisi olduğu muhakkaktır (Özkalp ve Kirel, 2011). Bu özelliği sebebiyle her insan aynı olaylar karşısında farklı tepkiler verebilir, farklı algı veya çözüm geliştirebilir (Erkuş ve Tabak, 2009).

### **3.3. Kişi-Çevre Uyumu Teorisi**

Kişi-iş uyumu kavramının teorik alt yapısı kişi-çevre uyumu teorisine dayanmaktadır. Bu sebeple kişi-iş uyumu, kişi-çevre konusu çerçevesinde ele alınmalıdır. Uyum kavramı geçmişten günümüze araştırılan ve kişi-çevre etkileşiminin bir yansıması olarak kendini göstermiş bir kavramdır. Kişi-çevre uyumu teorisi temelde bireylerin çevreleri ile iyi etkileşim içinde bulunmalarının kişiler için pozitif sonuçları olacağını ileri sürer (Karen ve Kristof-Brown, 2006).

Kişi-çevre uyumu Kristof'a göre iki boyutta ele alınır (Kristof, 1996);

- Benzerlik uyumu
- Tamamlayıcı uyum

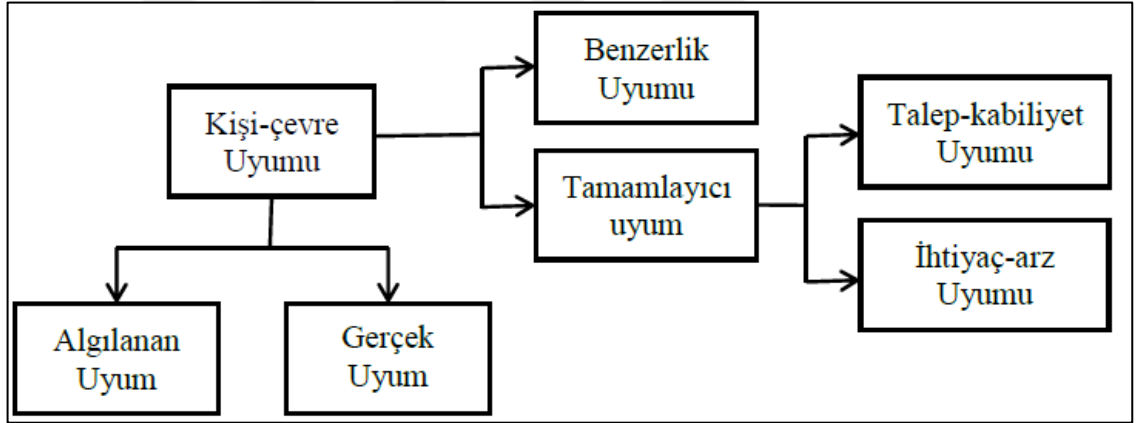
#### **3.3.1. Benzerlik Uyumu**

Benzerlik uyumu işgörenin bağlı bulunduğu örgütteki diğer bireylerle benzer özelliklere ve değer yargılarına sahip olması durumudur (Kristof, 1996). Diğer bir deyişle benzerlik uyumu bireyin sahip olduğu şahsi özellikleri, değerleri, tutum ve davranışları ile örgüt kültürünün, değerlerinin, hedeflerinin birbiriyle benzer şekilde olması durumu olarak da tanımlanabilir (Kasimati, 2011).

### 3.3.2. Tamamlayıcı Uyum

Tamamlayıcı uyum bireyin örgütteki kişilerden sahip olduğu farklı özellikleriyle örgütteki eksiklikleri tamamlaması olarak açıklanabilir. Sahip olunan farklılıklar aslında sahip olunan zenginliklerdir mantığı ile paralel olarak çevrenin de aynı şekilde bireyin ihtiyaçlarını tamamlaması durumudur.

Benzerlik uyumu ve tamamlayıcı uyum arasındaki en temel fark çevrenin nasıl tanımlandığıdır. Benzerlik uyumu boyutunda kişi çevrenin içinde tanımlanırken, tamamlayıcı uyum boyutunda ise kişi çevrenin dışında tanımlanır (Sekiguchi, 2004). Başka bir sınıflandırmaya göre ise kişinin çevresiyle uyumu hakkında doğrudan kendisinin yapmış olduğu değerlendirme algılan uyum, kişinin ve çevrenin ayrı ayrı değerlendirilmesiyle yapılan objektif karşılaştırma gerçek uyum olarak tanımlanmaktadır (Kristof-Brown, vd., 2005; Sekiguchi, 2004).



Şekil 3.1. Kişi-Çevre Uyumunun Farklı Kavramlarla İlişkisi

**Kaynak:** Sekiguchi, 2004

Kişi-çevre uyumu beş alt boyutta ele alınmıştır Karen ve Kristof-Brown (2006). Bu boyutlar aşağıda belirtilmiştir. Uyum, aynı zamanda profesyonel iş hayatında oldukça yaygın kullanılan bir kavramdır. Bu kapsamda, en çok karşılaşılan uyum kavramları, kişi - iş uyumu ve kişi - örgüt uyumudur. Birbirlerini çağrıştıran özellikler barındırır da bu iki boyut arasında düşük düzeyde bir ilişki vardır ve çalışanların iş tutumları üzerindeki etkisi birbirinden farklıdır (Lauver ve Kristof-Brown, 2001).

- **-Kişi-İş Uyumu:** Çalışanın yetenekleri ile işin gerektirdikleri ve kaynakları arasındaki uyumu ifade eder. Kişi-iş uyumu ile kişi-meslek uyumu isim olarak benzerlik gösterebilirler de temeldeki anlayışları bakımından farklıdır. Kişi-çevre

uyumunun alt boyutlarından biri olan kişi-iş uyumu, örgütlerin başarıya ulaşip hayatlarını devam ettirebilme noktasında çok önemli bir kavramdır. Kişi-iş uyumu bir işin gereklilikleri ile kişinin yetenekleri arasındaki uyumdur. Kişi-iş uyumu bireyin çalıştığı kurumun değerleri, misyonu ve hedefleri ile ne derece uyumlu olduğunu göstermektedir (Lauver ve Kristof-Brown, 2001). Kişi-iş uyumunun en temel şekilde ifadesi; doğru işler için doğru insanları çalıştırmaktır (Çelebi ve Ülker, 2013: 128).

- **-Kişi-Meslek Uyumu:** Kişi-meslek uyumu çalışanın amaçları ile mesleğin sunduğu kariyer fırsatları arasındaki uyum olarak tanımlanır. Sahip olunan kişisel özelliklerin kişinin mesleğiyle olan uyumunu ifade etmektedir. Bu uyum türü, kişilerin ilgi alanlarına ve yeteneklerine uygun işlerde çalışması gerektiğini savunan iş uyum teorilerini içermektedir (Kristof-Brown vd., 2005).
- **-Kişi-Grup Uyumu:** Çalışanın iş yerindeki diğer çalışanlarla olan uyumunu ifade eder. İş yerinde sadece görevini yapıp çıkmak yeterince sosyalleşme ve işten keyif alma için yeterli değildir. Bu esnada birey bir grupta uyum sağlamak durumunda kalır.
- **Kişi- Örgüt Uyumu:** Çalışanın kişisel değerlerinin örgüt kültürü ile uyuşmasını ifade eder. Aynı zamanda çalışanın örgütün tamamını kapsayan uyumu olarak ele alınır. Kişi-çevre uyumunun alt boyutu olan kişi-örgüt uyumu ve kişi-iş uyumu çalışanın seçilmesi sürecinde en çok etki eden iki boyut olarak ele alınır (Sekiguchi, 2004).
- **-Kişi-Kişi Uyumu:** Bu alt boyut bazı kaynaklarda kişi-üst uyumu şeklinde görülmektedir. Çalışanların yöneticileri ve personelleri ile ilişkilerindeki uyum olarak tanımlanmaktadır (Karen ve Kristof-Brown, 2006).

Bu sınıflandırmalarda çalışan tarafından algılanan uyum esas alınmıştır. Karen ve Kristof-Brown'a (2006) göre kişi-meslek uyumu, kişi-iş uyumu, kişi-örgüt uyumu ve kişi-kişi uyumunun tamamı kişi-çevre uyumunu oluşturan boyutlardır. Birey yaşadığı çevreden bağımsız düşünilemeyeceği için çevresiyle olan söz konusu uyumların hepsi birbiriyle bağlantılıdır ve kişi-iş uyumunun öncülleri arasında sayılabilir.

Kişi-iş uyumu bireysel olarak çalışanın yaptığı işlerle ne kadar uyum içinde olduğunu gösterir. Edwards'a (1991) göre kişi-iş uyumu bir kişinin ilim ve kabiliyetlerinin o kişinin o işten beklentilerinin örtüşmesi ile mümkündür (İraz ve Gül, 2019).

#### **3.4. Kişi-İş Uyumu Kavramı, Tanımı ve Gelişimi**

Kişi-iş uyumu kavramı alan yazında uzun yıllardır yaygın olarak araştırılan bir kavramdır. Bu kavram, kişinin özellikleri ve icra edilen işin özellikleri arasında iyi bir eşleşme olduğu takdirde ortaya çıkmaktadır (Kristof-Brown vd., 2005). İnsanın doğası gereği bulunduğu ortama uyum sağlama ve kendi özelliklerine uygun olacak ortam arama ihtiyacı bulunur. Hayatta mutluluğu ve yaşam doyumunu artırmak isteyen insan uyum sağlama konusunda çaba sarf etmektedir (Van Vianen, 2018).

Literatür taraması yapıldığında, kişi-iş uyumunun ilk kez Edwards (1991) tarafından, bir kişinin belirli bir işin gerekliliklerini yerine getirme yeteneği ve kabiliyetine sahip olması veya bir işin bireyin ihtiyaçlarını karşıladığında ortaya çıktığını tanımlamıştır (Kristof-Brown, 2000: 645). Kişi-iş uyumu çalışanların bilgi, beceri ve kabiliyetleri ile işin gereklilikleri arasındaki eşleşme olarak değerlendirilebilir (Kristof-Brown, 2000). Başka bir deyişle kişi-iş uyumu; çalışanların ihtiyaçları ile işlerinin sağladıklarının ve yetenekleri ile işin gerekliliklerinin birbiriyle örtüşmesidir (Çırpan vd., 2019). Dolayısıyla kişi-iş uyumu iki faktörlü olacak şekilde ele alınır. Birincisi kişinin ihtiyaçlarının (maddi ve manevi ihtiyaçlar) yapmış olduğu iş tarafından karşılanabilmesi, ikincisi ise çalışanın sahip olduğu beceri, yetenek, donanım ve kişilik özelliklerinin işin gereklilikleri ile örtüşmesidir (Cable ve DeRue, 2002).

Kişi-iş uyumu, verilen görevler için gerekli olan belirli özelliklerdir. Kişi, ilgili görevleri yerine getirmek için uygun yetenek ve birikime sahipse veya iş kişinin ihtiyaçlarını karşılıyorsa, kişi-iş uyumundan söz edilebilmektedir (Kristof-Brown vd., 2002).

Kişi-iş uyumu, doğru insanları doğru pozisyonlarda çalıştırmak anlamına gelmektedir. Her insanın potansiyelinin farklı olması sebebiyle doğru insanı doğru iş için değerlendirmek de başka bir meziyettir. Shane (2010) bu durumu "Doğru işler için doğru insanları bulmanın yanı sıra örgüt kültürüne uyum sağlayacak insanları bulmak

da çok önemlidir” diyerek açıklamıştır (Çelebi ve Ülker, 2013). Bir çalışanın bir iş için uygun olup olmaması kişinin biyolojik ve psikolojik ihtiyaçları, değerleri, kültürü, becerileri, yetenekleri ve kişilik özelliklerine göre değişkenlik gösterir. İçsel faktörler kadar çevresel faktörlerin de kişi-iş uyumunu etkilediğinden söz edilebilir. Makransky ve Ehrhart (2007) tarafından yapılan araştırmada kişi-iş uyumundan söz edilebilmesi için bilgi, beceri, karakter, yetkinlikler gibi bireysel özelliklerin yanı sıra ilgi alanları, eğilimler gibi özelliklerin de önemli bir etken olduğu ortaya konulmuştur.

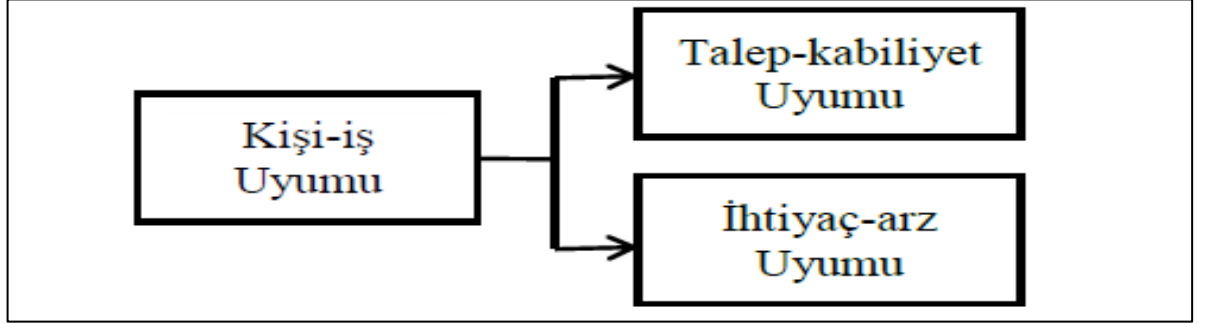
Günümüzdeki yoğun rekabet ortamında örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için çalışanların yapmış oldukları iş ile uyum içerisinde olmaları son derece önemlidir (Oktay, 2020). Kişi-iş uyumu çift taraflı bir mekanizma gibi çalışır; hem çalışanın ihtiyaçları ile işin kişiye sağladıkları hem de çalışanın özellikleri ile işin gereksinimleri arasındaki ilişkinin çift taraflı uyumu olarak ifade edilebilir.

İşgörenler nasıl ki kendi kişilik özelliklerine uygun, değerleri ve hedefleriyle uyumlu işlerde çalışmak istiyorlarsa örgütler de amaçlarına ulaşmada en fazla katkıyı sağlayacak işgörenlerle çalışmak isterler. Günümüzde hızla değişen dış çevreye ve rekabet ortamına uyum sağlayabilmek için doğru işe gerekli donanım ve yeteneğe sahip doğru kişilerin seçilmesi örgütler için büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle personel seçimi yapılırken yeni işgörenin işine ve çalışma ortamına uyumlu olup olmadığı dikkate alınmalıdır. Bu noktada İK yetkilileri ve şirket yöneticilerine sorumluluk düşmektedir.

Edwards (1991), literatürde kişi-iş uyumunu aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi iki başlık altında sınıflandırmıştır. Bunlardan “talep-kabiliyet uyumu” kişinin bilgi, beceri ve kabiliyetlerinin işin gerekliliklerini karşılamak için ne derece yeterli olduğunu ifade etmek için kullanılırken; “ihtiyaçlar-karşılananlar uyumu” ise işin özelliklerinin, doğasının ve sağladıklarının kişinin ihtiyaç ve tercihlerini ne derece karşıladığını tanımlamaktadır (Maden ve Esen, 2014).

İşin gerekliliklerinin kabul edilebilir ölçüde yerine getirilebilmesi ile kişinin sahip olduğu eğitim seviyesi, bilgi, beceri ve yetenek uyumu talep-kabiliyet uyumu olarak tanımlanmaktadır (Sekiguchi, 2004). İhtiyaç-arz uyumu ise kişinin hedefleri,

fizyolojik ihtiyaçları, ilgi alanları ve değerleri ile işin genel özellikleri, maaş, kariyer fırsatları gibi sunulan imkânlar arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır (Sekiguchi, 2004; Oktay, 2020).



Şekil 3.2. Kişi-İş Uyumu Sınıflandırılması

**Kaynak:** Edwards (1991).

Alan yazın incelendiğinde iş kavramı ile ilgili birçok tanım olduğu görülmektedir. Bazı araştırmacılar iş kavramını hem zihnin hem de bedeninin ortaya koyduğu çaba olarak tanımlarken, bazıları ise bir kişinin zihinsel ve bedensel çalışma sonucunda elde ettiği kazanç şeklinde tanımlamışlardır (Şimşek, 2002).

Kişi-iş uyumunun temelindeki düşünce bireyin sahip olduğu özelliklerinin söz konusu işin özellikleriyle eşleşmesidir (Çelebi ve Ülker, 2013). Bu fikirle aynı doğrultuda işe uygun kişiliğe ve özelliklere sahip çalışanları seçmenin iş için daimi olacağı, tutarlı olacağı ve iş devir oranını düşüreceği fikri bulunmaktadır (Polatçı, Sobacı, ve Kaban, 2020). Bir insanın kendi mesleğinde uzmanlaşabilmesi ve sosyalleşebilmesi adına yaptığı iş ile uyum içerisinde olması oldukça önemlidir. Bu durum daima bir değişim sürecinde yaşamlarını devam ettirmeye çalışan firmalar açısından kaynaklarını etkili bir şekilde kullanabilmelerini sağlar (Hellriegel vd., 1995).

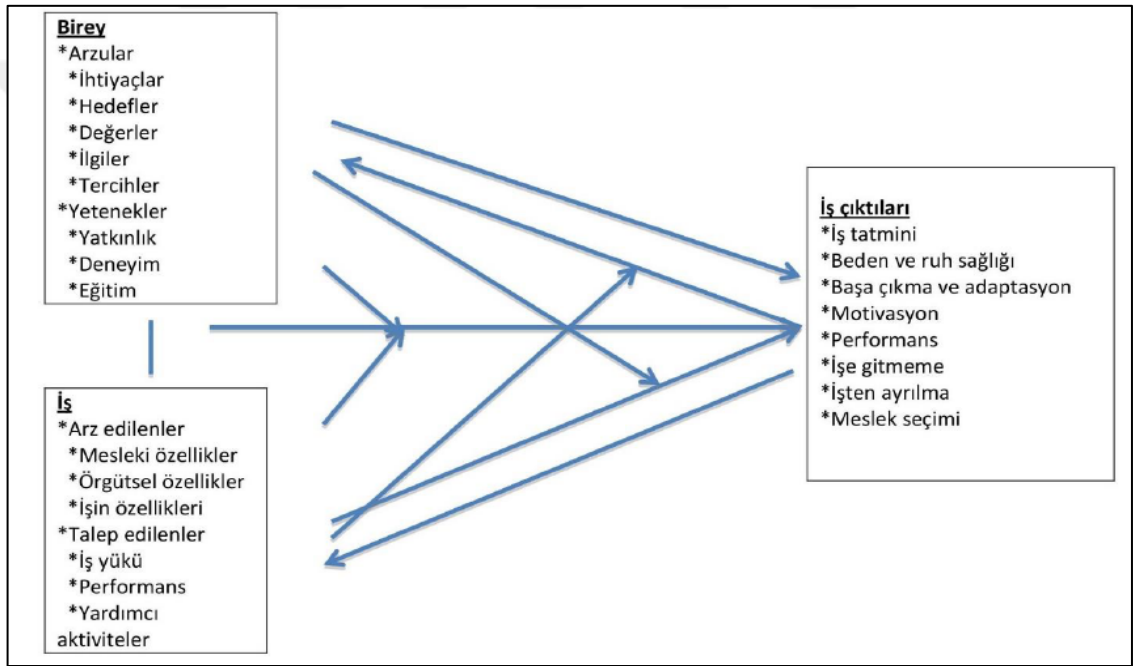
Sonuç olarak şu şekilde özetlenecek olursa; işlerin icap ettiği gereklilikleri karşılayabilmek olarak açıklanabilecek bu uyum vesilesiyle çalışanların ihtiyaç duydukları kazanç, kariyer gelişimi, sosyalleşme gibi çıktıları sağlayarak işletmeler istedikleri başarıları elde etmiş olurlar (Kristof-Brown, 2000).

Yukarıda da ifade edildiği gibi kişi-iş uyumu çalışanın sadece verilen görevleri yapma kabiliyetinde olması gibi tek yönlü değil; aynı zamanda işin de kişinin bir çalışan



olarak beklentilerini karşılaması gerekir. Kristof-Brown (2000) kişi iş uyumunu şu şekilde özetler; kişinin sahip olduğu kabiliyetlerin o işin gerekliliklerini sağlama durumudur veya işin o kişinin beklentilerini karşılama halidir.

Shane bir işletmenin başarılı olmasının en önemli koşullarından birinin de örgüt kültürü ve felsefesine uygun çalışanlarla bir ekip kurmak olduğunu ifade etmiştir (İraz ve Gül, 2019). Çünkü örgütlerin de tıpkı insanlar gibi değerleri, kültürü ve amaçları olur. Çalışanın kabiliyeti ve işinin gereklilikleri arasında bir uyum olması gerekir ve bu uyum “kaynak-değer uyumu” şeklinde ifade edilir.



Şekil 3.3. Kişi-İş Uyumu Tablosu

**Kaynak:** (Çelebi ve Ülker, 2013: 129) ve (İraz ve Gül, 2019)

Şekil 3.3'te de gösterildiği üzere kişi-iş uyumunun sağlanması halinde iş tatmini, beden ve ruh sağlığı, motivasyon ve performans artışı gibi olumlu davranışlar görülmektedir. Öte yandan kişi-iş uyumu sağlanmadığı takdirde işe gitmeme, işten ayrılma gibi bir takım olumsuz sonuçlar görülebilmektedir.

### 3.5. Kişi-İş Uyumu Öncülleri

Bir işletmede başarıdan söz edilebilmesi için kişileri uygun işlerle ve yöneticilerle eşleştirebilmek çok önemlidir. İyi yöneticiler hangi çalışanın hangi işe yerleşeceğini

tain ederken çalışanların becerilerine, zekâsına, kişiliğine ve değerlerine odaklanmaktadır (Shane, 2010). Çalışanın işinde muvaffak olmasına etki eden birçok faktör vardır; bu faktörlerin bir kısmı kişinin kendisi ile ilgiliyken bir kısmı ise çevresel faktörlerdir. Jansen ve Kristof-Brown'a (2006) göre kişinin çalışma ortamındaki iş arkadaşları ile iyi ilişkiler kurabilmesi, işin kendisi için uygun olup olmaması, işten beklentileri gibi unsurlar "kişisel farklılıklar" olarak sınıflandırılır. Çevresi, iş arkadaşları ve yöneticileri ile olan uyumu "çevresel farklılıklar" kısmında ele alınır. Yani kişi-iş uyumu kavramı bireysel farklılıklar, çevresel farklılıklar ve zamansal farklılıklar olmak üzere üç öncüden etkilenmektedir (Jansen ve Kristof-Brown, 2006). Ayrıca kişinin işe alınma süreci öncesinde ve sonrasında göstermiş olduğu davranışlar ve uzun bir zaman aynı iş yerinde çalışılması gibi durumlar "zamansal aşama" olarak sınıflandırılır (Jansen ve Kristof-Brown, 2006).

Çalışanın görevine en iyi şekilde adapte olabilmesi ve başarısının söz konusu olabilmesi için kişi-iş uyumunun sağlanması son derece önemlidir. Bir kişinin doğru yerde olması o yere uyum sağlamış olduğunu göstermez; aynı şekilde uyumlu olması da doğru yerde olduğu göstermez. Bu uyumu sağlayabilmek amacıyla yönetimin bütün çalışanları kapsayacak şekilde birtakım hususlara dikkat etmesi gerekir. Bu hususlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- **Kültürel Uyum:** İlgili görevde çalışacak kişinin örgüt kültürü ile uyum sağlayabilmesi önemli bir husus olarak ortaya çıkar. İşe alınacak kişinin o işin gerekliliklerini yerine getirebilecek kalifikasyonda olması kişi-iş uyumunun sağlanmasında kendi başına yeterli değildir. Ayrıca işletme kültürü ile de uyum sağlayabilmesi gerekmektedir. Kültürel uyumda kişinin aile hayatı, yetişme tarzı, değerleri, tutumları, inancı, kültürü gibi değişkenler kendisini gösterir.
- **Kişisel Özellikler:** İşletmelerin çalışanlarını sosyal ve toplumsal bir fert olarak görmeleri ve buna göre aksiyon almaları kişi-iş uyumunun sağlanmasına yardımcı olacaktır. Herkesin psikolojik ve fizyolojik özellikleri farklıdır; bu bağlamda ihtiyaçları da farklılık göstermektedir. Kişi-iş uyumunda kişilik kavramının ne denli önemli olduğu bilinen bir gerçektir. Kişilerin sabırlı-sabırsız olmaları, sakin-aceleci olmaları, heyecanlı-kontrollü olmaları, hırslı olmaları, kararlı-kararsız olmaları gibi

birbirinden farklı mizaçları vardır. Bu gibi değişkenlerin doğru değerlendirilmesi kişi-iş uyumunun sağlanmasında önemlidir.

- 
- **Objektiflik:** İşletmenin çalışanlarını tarafsız ve doğru bir yargı mekanizması ile değerlendirmesi gerekir. Sübjektif ve bilim dışı unsurlar temel alınırsa o karar şüphesiz ki yanlış bir karar olacaktır. İşletmelerin faaliyetlerini başarılı bir şekilde devam ettirebilmesi yöneticilerin ve çalışanların objektif bakış açısı ile mümkündür.
- **Yönetim Şekli:** Yöneticilerin çalışanların kişilik özelliklerini dikkate alarak dengeli bir şekilde iş bölümü yapmaları gerekmektedir. Ayrıca örgüt içinde yaşanan bazı olumsuzlukları da etkin bir şekilde yönetip çözüme kavuşturmak da yönetimin işidir.
- **Kişisel Algı:** Kişilerin verilen işi yapacak potansiyelde ve yetkinlikte olmaları tek başına kişi-iş uyumunu sağlamaya yetmez. Bilgi birikimi, yeteneği, karakteri ve tecrübeleri çok önemlidir fakat kişinin işinde başarılı olması aynı zamanda işi ile içsel bir bağ kurması ve yaptığı işi benimsemesi ile ilgilidir.

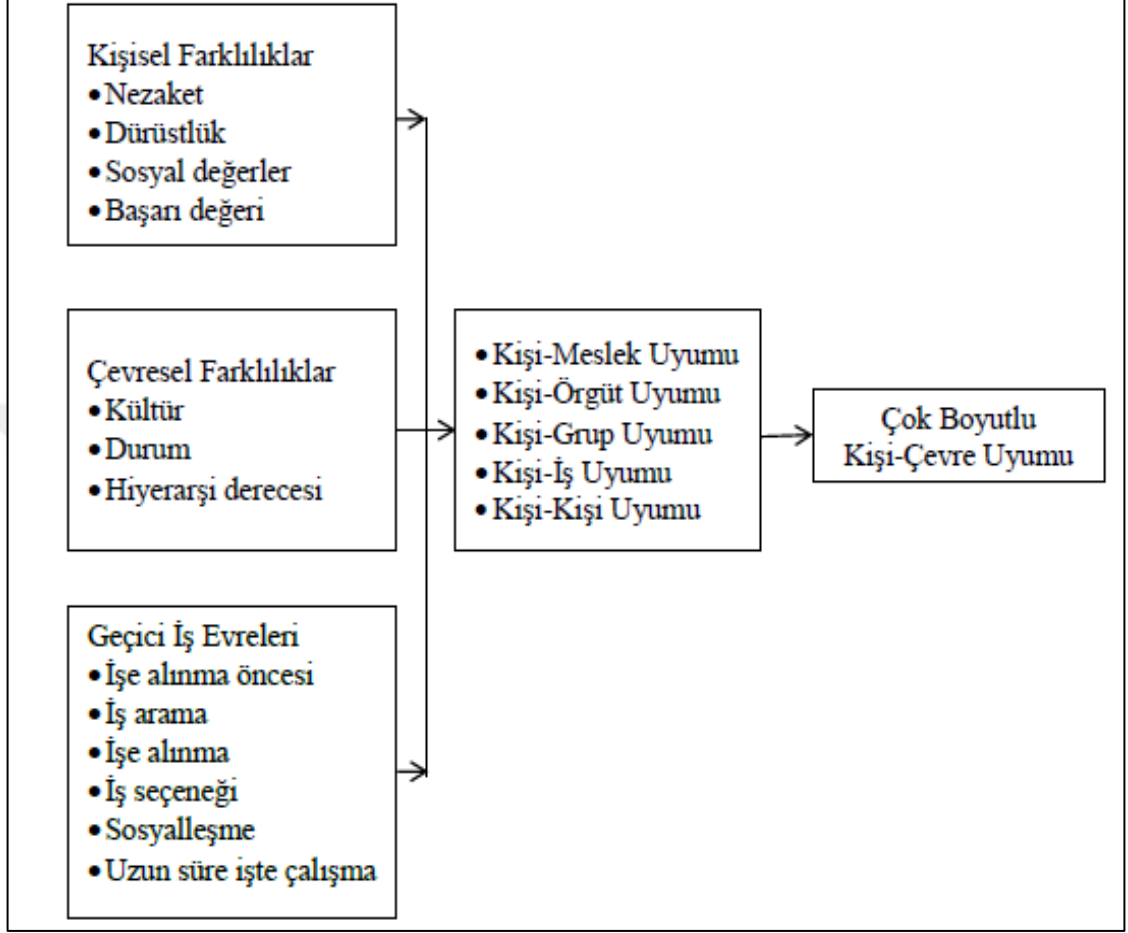
Literatür incelendiğinde kişi-iş uyumu ile ilgili araştırmalarda kişi-iş uyumunun öncüllerinden ziyade sonuçlarına odaklanıldığı ve kişi-iş uyumunun öncülleri ile alakalı sınırlı sayıda çalışma olduğu söylenebilir (Oktay, 2020).

### 3.6. Kişi-İş Uyumu Sonuçları

Bir işletmede kişi-iş uyumunun sağlanmış olması hem çalışan açısından hem de örgüt açısından faydalı sonuçlar doğuracaktır.

Edwards'a (1991) göre kişi-iş uyumunun sağlanması sonucunda; işe bağlılık, iş tatmini, yüksek motivasyon, yüksek performans, personel devir hızının düşmesi, düşük iş stresi, karşılıklı güven ve mutluluk arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. İş tatmini yüksek olan çalışanlar kendilerini yeterli ve verimli hissettikleri için çalışma konusunda daha motive olurlar (Edwards, 1991). Yine kişi-iş

uyumunun işe devamsızlık, işe küskünlük, işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü bir ilişkisi olduğu görülmüştür.



Şekil 3.4. Çok Boyutlu Kişi-Çevre Uyumu Modeli

**Kaynak:** Karen ve Kristof-Brown, 2006

Sekiguchi'ye (2004) göre ise kişi-iş uyumunun iş tatmini, işe hızlı uyum sağlama, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinde azalma gibi pozitif sonuçları olduğunu gösteren çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Sekiguchi (2004) çalışmasında ayrıca kişi-iş uyumunun sağlıklı olarak sağlanması için etkin bir personel seçimi prosedürlerinin benimsenmesi gerektiğini de savunmuştur.

Alan yazında yapılan incelemeler neticesinde kişi-iş uyumunun sonuçlarına yönelik bilgiler aşağıda sıralanmıştır (Oktay, 2020).

- **Performans:** Caldwell ve O' Reilly (1990) tarafından yapılan araştırmada kişi-iş uyumu ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Demir (2015) tarafından Muğla ilinde konaklama işletmeleri üzerinde 399 kişi ile yapılan bir kişi-iş uyumunun çalışanların iş performansı ve işte kalma niyeti üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kişi-iş uyumu olan çalışan işine sahip çıkar ve benimser. Bu davranış neticesinde yüksek performans sergilemesi beklenen bir davranıştır. Aynı işte aynı görevde çalışan fakat kişi-iş uyumu birbirinden zıt olan iki çalışanı ele alırsak bu çalışanların sergiledikleri performansın aynı seviyede olması beklenemez. Bu sebeple doğru kişiyi doğru pozisyona yerleştirebilmek performansın artmasını sağlar.

- **Memnuniyet:** Karen ve Kristof-Brown (2006) ve Scroggins'in (2008) alışmalarında kişi-iş uyumunun memnuniyet üzerinde pozitif etkisinin olduğu grlmştir. Bununla ilgili bir diğer alışma Barak ve Meir (1974) tarafından 368 çalışan üzerinde yapılan araştırmada da kişi-iş uyumu ile memnuniyet arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kişi-iş uyumu olan bir çalışanın yaptığı işten memnun olma eğilimi olduğu söylenebilir. Bu memnuniyet iş yapılırken ve işin sonucunda kendini gösterir.

- **Motivasyon:** Edwards'a (1991) göre kişi-iş uyumunun çalışanların mutluluk ve motivasyonları üzerinde olumlu etkileri vardır. Kişi-iş uyumu sağlanmış bir çalışanın kendisini işi ile motive edebilmesi daha kolaydır. Ayrıca Ehrhart (2006) tarafından yapılan çalışmaya göre de kişi-iş uyumunun çalışanların moral motivasyonları üzerinde olumlu psikolojik sonuçları bulunmaktadır.

- **İş Tatmini:** Edwards (1991) ve Chen (2010) yapmış oldukları çalışmalarında kişi-iş uyumunun çalışanların iş tatmini üzerinde pozitif etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca Lauver ve Kristof-Brown'ın (2001) alışmasında da kişi-iş uyumu ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

- **Örgütsel Bağlılık:** Kılıç ve Yener (2015) tarafından yapılan araştırma göstermiştir ki, kişi ile işi arasındaki uyum arttıkça örgüte bağlılıkları ve aidiyetleri de artmaktadır. Kristof Brown ve arkadaşları (2005) tarafından yapılan araştırmada ise

kişi-iş uyumu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Kişi-iş uyumunun sağlanması ile çalışanla iş arasındaki bağ kuvvetlenmiş olacaktır, bununla beraber örgütsel bağlılık da artacaktır.

- **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı:** Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanın görev ve sorumlulukları dışında göstermiş olduğu fazladan çaba olarak tanımlanabilir. Bu davranışlar yönetimin kararlarını uygulamada iş birliği yapma, iş arkadaşlarına yardım etme, yenilikçi ve esnek olmak gibi kendisinden açıkça talep edilmediği halde çalışanın bireysel ve gönüllü olarak yaptığı davranışlardır. Vogel ve Feldman (2009) tarafından yapılan çalışmaya göre kişi-iş uyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

- **Deneyim:** Kişi-iş uyumunun sağlandığı durumlarda çalışan işine bağlı olduğu için bu durum işten ayrılma niyetini engellemektedir. Bu davranış sonucunda kişinin çalıştığı işinde uzun soluklu olacağı için deneyim kazanması sağlanmış olacaktır. Deneyim hem çalışan için hem de örgüt için tercih edilen bir durumdur. Çalışanlar yaptıkları işte zamanla deneyim kazanıp uzmanlaştıklarında ve artık işin acemisi olmaktan çıktıklarında kendilerini psikolojik olarak daha rahat ve konforlu hissederler. Aynı şekilde işletme için de işte tecrübeli, eğitilmiş bir çalışan ile uzun süreli devam etmek personel devir hızının yükselmesini engelleyeceği işe yeni giren çalışanları eğitmek gibi bir zaman kaybı yaşatmayacaktır.

- **Düşük İş Stresi:** Kılıç ve Yener (2015) tarafından yapılan bir araştırma sonucu kişi-iş uyumunun iş stresi üzerinde negatif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Stres düzeyi uyumsuz ve mutsuz olunan ortamda artma eğilimi gösterir. Bu sebeple kişi-iş uyumu sağlanmış koşullarda iş stresi düşük seviyede kalmaktadır.

Çalışanların yaptıkları işlerle bir uyum içerisinde olmasını öngören kişi-iş uyumu sonucunda şirket ve çalışan adına olumlu veya olumsuz bir takım sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Ehrhart, 2006: 194). Bu çıktılardan olumlu olanları sıralamak gerekirse; performans düzeyinde artış, motivasyonun sağlanması, deneyim ve tecrübe

kazanılması, işten çıkma niyetindeki azalış, iş tatmininin artması ve buna bağlı olarak memnuniyetin artması, sosyalleşme gibi olumlu davranışlar sayılabilir.

Öte yandan kişi ile yaptığı iş uyumunda herhangi bir uyumsuzluk varsa ve kişi-iş uyumu sağlanamamışsa bunun sonucunda negatif durumlar yaşanabilir. Bunların sonucunda çalışan yüksek stres, motivasyon kaybı, isteksizlik yaşayabilir. Yoğun stres sonucu psikolojik-fizyolojik bir takım sağlık problemleri baş gösterebilir. Bu davranışların devamında çalışan için işten ayrılma niyeti, işletme için maddi kayıplar görülmektedir. Örgütlerin insan kaynağından yeterince yararlanamaması yaşamlarını devam ettirebilmelerinde ve rekabet edebilmeleri noktasında sıkıntı yaşamalarına sebep olacaktır.

### **3.7. Kişi-İş Uyumu Teorileri**

Günümüz iş dünyasında örgütlerin başarılı olabilmelerindeki en önemli faktörlerden biri olan kişi-iş uyumunun temelinde birtakım teoriler yer almaktadır. Bu teorilerden birisi özellik- faktör teorisidir. Bu teoriye göre kişilerin birbirlerinden farklı özellikleri olduğunu ve bu farklılıkların ölçülebildiği ifade edilmektedir. İşlerin gerekliliklerine göre kişilerin farklılıkları ile uygun olacak şekilde eşleştirmeler mümkündür hipotezine dayanmaktadır (Yeşilyaprak, 1995: 43).

Bir diğer kişi-iş uyumu teorisi Schneider (1987) tarafından ortaya konmuş olan Çekim-Seçim-Ayrılma Yaklaşımı ise kişi-iş uyumu konusunda önemli bir yaklaşımdır. Bu teorinin temelinde “benzer enerjiler birbirini çeker” disiplini yer alır. Benzer kişilerin amaçlarının da benzerlik gösterdiği ortamlar tarafından çalışma amacıyla çekilmekte ve çalışmayı sürdürmeyi tercih etmektedirler (Irak, 2012).

Başka bir kişi-iş uyumu teori de Holland’ın kişilik teorisidir. Holland’a göre kişinin seçtiği meslek, kişiliğinin iç dünyasının bir yansıması olarak kendisini göstermektedir. Bu teori kişileri altı ideal kişilik benzerlikleriyle karakterize etmektedir (Atli ve Keldal, 2017). Bu kişilik tipleri; gerçekçi, araştırmacı, girişimci, geleneksel, sosyal ve sanatçı olarak sınıflandırılmıştır. Bu kurama göre kişiler sahip oldukları bu kişilik tiplerine göre meslek seçme eğiliminde olmaktadır (Atli ve Keldal, 2017). Her bir kişilik tipinin kendilerine göre değerleri, tercihleri, ilgi alanları mevcuttur (Gottfredson

ve Duffy, 2008). Aşağıdaki Tablo 1’de Holland tarafından ortaya atılan kişi-iş uyumu teorisinde bahsedilen altı kişilik tipi ve açıklamaları gösterilmiştir.

**Tablo 3.1.** Hollond’ın Kişi-İş Uyumu Teorisine Göre Kişilik Tipleri

Gerçekçi Kişilik Tipi	Fiziksel güç gerektiren işlerden hoşlanırlar. Teknik becerileri yüksektir. İşlerin teknik ve karmaşık şemalarını kolayca çözümleyebilirler.
Araştırmacı Kişilik Tipi	Bu kişilik tipindekiler bilimsel ve entelektüel bilgiden hoşlanırlar. Teknik ve araştırmacı yeterlilikleri vardır. Keşif için fırsat sunulursa başarılı olurlar.
Sosyal Kişilik Tipi	Bu kişilik tipindeki bireylerin iletişimleri kuvvetlidir. Başkalarına yardım etmekten ve öğretmekten hoşlanırlar. Sosyallik ve kuvvetli iletişim gerektiren işlerde başarılı olurlar.
Geleneksel Kişilik Tipi	Yaptıkları işlerde standardı devam ettirirler. Kayıt tutma, hesaplama gibi işlerde beceriklidirler. Organizasyon ve planlama gerektiren işlerde başarılı olurlar.
Girişimci Kişilik Tipi	Bu kişilik tipindeki kişiler politik ya da liderlik vasıfları gelişmiş kişilerdir. Kazanç sağlayacakları işlere girmeyi tercih ederler. Yeni ve kazançlı fırsatları görürler. İkna kabiliyetleri yüksektir.
Sanatçı Kişilik Tipi	Sanatçı kişilik tipine sahip bireyler adı üzerinde diğer insanlardan daha farklı yaratıcı bir gözle bakmayı bilirler. Sanatsal, özgün ve edebi yönleri gelişmiş olduğu için iş yaşamında kendilerini özgür bir şekilde ifade etmek isterler. Fikirlere, yeniliklere açık işlerde başarılı olabilirler.

Hackman ve Oldham’a (1980) göre diğer bir kişi-iş uyumu teorisi ise “iş özellikleri modeli” olarak ele alınır. Bu teorinin temel amacı kişileri örgüt içerisinde üst düzeyde motive edebilmektir. Araştırmacılar bu modeli oluştururken içsel iş motivasyonu üzerinde durmuşlardır. Yetenekler, görevler, işin verimliliği gibi esas iş özelliklerinin iş doyumu ve güdüleme gibi çalışan üzerinde pozitif etkileri bulunmaktadır (Irak, 2012).



Deci ve Ryan (2000) tarafında geliştirilen “öz-belirleme teorisi” davranış düzenlemesi ile ilgili motivasyonları açıklayan bir kuramdır. Bu kuram temelinde kişi-iş uyumunun sağlanmasıyla çalışanların genel yaşam doyumlarının artacağı öne sürülür. Öz belirleme teorisi bireyin özerklik, ilişki ve yeterlik olmak üzere bu üç ihtiyacının karşılanmasıyla kişi-iş uyumunu sağlamada etkili olduğunu ifade etmektedir (Deci ve Ryan, 2000). İş yerleri aynı zamanda çalışanların hayatının büyük bir bölümünü geçirdiği ve sosyalleştiği ortamlardır. Bu sebeple sosyalleşme ve diğer insanlarla ilişki kurma ihtiyacının karşılanmasına yardımcı olacaktır (Gagné ve Deci, 2005).



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### İŞE ADANMIŞLIK

Çalışmanın bu bölümünde işe adanmışlık kavramı, tanımı ve gelişimi ile işe adanmışlık boyutları ve işe adanmışlık modellerine yer verilmiştir. İşe adanmışlık kavramını daha iyi açıklayabilmek için öncelikle adanmışlık kavramına, sonra örgütsel adanmışlık kavramının tanımına yer verilecek olup arkasından işe adanmışlık kavramının tanımı ve gelişmesi ele alınacaktır. Aynı zamanda işe adanmışlık ile ilgili alan yazındaki modeller ve yaklaşımlar incelenecektir. İşe adanmışlığın sonuçlarına değinilecektir.

#### 4.1. Adanmışlık Kavramı

Örgütlerin taklit edilemeyen en önemli ve en özgün değerlerinin insan kaynağı olduğu bilgisi uzun yıllardır yönetim bilim dalında kabul edilmiş bir gerçektir. Bu kaynağın verimli şekilde kullanılması örgütlerin rekabet avantajı sağlamalarında ve sürdürülebilirlik sağlanmasında etkilidir. İnsanların sosyal ve psikolojik bir organizma olması sebebiyle en verimli şekilde çalışmalarını için çalıştıkları iş yerlerine bağlı olmaları, yaptıkları işi seyerek yapmaları gerekmektedir. Aksi halde çalışandan yüksek performans ve devamlılık beklemek mümkün olmayacaktır. Buradan hareketle rekabet avantajı elde edebilmek ve çalışanlardan mümkün olan en yüksek faydanın sağlanabilmesi için işe adanmışlık düzeyi yüksek olan çalışanlara sahip olmak gerektiği yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur (Rich, Lepine, ve Crawford, 2010).

İşe adanmışlık kavramından önce “adanmışlık” kavramını incelemek yerinde olacaktır. Adanmışlık bir amaca ulaşmak için kararlı olmak, o amaca duygu ve düşünceleri ile yoğunlaşmak ve bunun için gereken süreçleri yapmaya hazır olmaktır. Bireyin dikkatini ve gayretini amacı için bir noktada toplayıp sahip olduğu tüm

kaynakları bu süreçte kullanması da adanmışlık olarak ifade edilir (Büyükbeşe ve Gökaslan, 2018). Adanmışlık kavramı başka bir deyişle katılım, taahhüt, odaklanma, tutku ve heyecanı ifade etmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2010).

## **4.2. Örgütsel Adanmışlık**

Örgütsel adanmışlık kavramı ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından literatüre kazandırılmıştır. Örgütsel adanmışlık çalışanın örgüte bağlılığını devam ettirme isteği, örgütü için zihinsel veya bedense güç kullanımından kaçınmaması, örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi benimsemesi, örgütün çıkarlarını koruması şeklinde tanımlanabilir (Yolaç, 2008: 156).

Örgütsel adanmışlık örgütsel davranış disiplini çerçevesinde ele alınır. Bu kapsamda örgüt üyelerinin bağlı buldukları örgüte geliştirdikleri aidiyeti ve buna etki eden faktörleri ele alır. Örgütsel adanmışlık bireyin örgüte adım atması ile başlayan bir süreçtir (Tecimen, 2020).

### **4.2.1. Örgütsel Adanmışlık Boyutları**

Örgütsel adanmışlığın genel olarak birbiriyle ilişkili ve çeşitli boyutları vardır. Bu boyutlar aşağıda iletilmiştir (Ardıç ve Polatçı, 2009);

- Örgüte Adanma
- Mesleğe Adanma
- İşe Adanma
- İş Arkadaşlarına Adanma

**Örgüte Adanma:** Örgüte adanma durumunun gerçekleşebilmesi için örgüt mensubu ile bağlı bulunduğu örgüt arasındaki amaçların ve hedeflerin örtüşmesi gerekir. Bireyin örgüte bağlı olması kendisini adanması durumudur. Örgütün bekledikleri ile kişinin beklentilerinin birbirini karşıladığı durumlarda örgüte adanmadan söz edilebilir.

**Mesleğe Adanma:** Kendisini mesleğine adanmış olan birey mesleğini severek isteyerek en iyi şekilde ifa etmeye çaba gösterir. Mesleğine adanan kişi hangi sektörde çalışıyor olursa olsun o işin gerektirdiği mesleki rolleri en iyi şekilde yerine getirmeye çalışır.

İşe Adanma: İşe adanma kavramının literatürde farklı şekillerde isimlendirilerek kullanıldığı görülmüştür; işe cezbolma, işe angaje olma, işe kapılma ve işe gönülden adanma kelimeleri de işe adanma ile eş anlamlı olarak kullanılmıştır (Ardıç ve Polatçı, 2009). İşe adanma en temel şekilde kişinin işine verdiği önemi ve çabayı ifade etmektedir.

İş Arkadaşlarına Adanma: Bireyin çalıştığı yer hayatının büyük bir bölümünü geçirdiği yerdir. Genellikle aile ile geçirilen zamandan daha çoğunu kimi zaman mecburiyet kimi zaman gönüllü olarak iş arkadaşları ile geçirmek durumunda kalınır. Bu sebeple iş arkadaşlarına adanma durumu da iş hayatında görülmektedir.

### **4.3. İşe Adanmışlık Kavramı, Tanımı ve Gelişimi**

İşe adanmışlık kavramı kelime anlamı olarak kişinin kutsal saydığı bir şeyle yoğun olarak ilgilenmesi, o şey için kendini feda etmesi anlamına gelir. İşe adanmışlık kavramı alan yazında ise işe cezbolma, işe tutkunluk, işle bütünleşme, işe bağlanma gibi farklı şekillerde ifade edilen bir kavram olmuştur. En geniş kullanım şekli “işe adanmışlık” olarak ifade edilir; bu çalışmada da işe adanmışlık olarak kullanılmıştır.

İşe adanmışlık kavramı akademik anlamda ve psikolojik bağlamda ilk kez 1990 yılında Kahn tarafından ortaya konulmuştur. Kahn’a (1990) göre işe adanmışlık en temel şekliyle çalışanların kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak tüm enerjilerini tam anlamıyla işlerine vermeleri olarak ifade edilir. Çalışanların kendi istekleri ile sahip oldukları tüm kapasite ile işlerine odaklanmalarındır. Kendisini işine adayan çalışanlar tüm enerjilerini vererek çalıştıkları halde kendilerini yorgun ve tükenmiş hissetmezler (Algan Atabay, 2019). İşe adanmışlık; çalışanın işini şevk ve heves ile yapması sonucunda yaptığı işten tatmin olması ve bu işle bütünleşmesi olarak ifade edilir (Harter vd., 2002; 269). İşe adanmışlık kavramı çalışanların işlerini aynı zamanda severek, sahiplenerek, odaklanarak en iyi şekilde yapmaları anlamına gelir. Bu sebeple işe adanmışlık inşa kaynağından en yüksek verimi alabilmek ve üstün performans sağlanabilmesi için oldukça önemlidir. (Turhan vd., 2012). Bilim insanları adanmışlığın bir enerji boyutu ve bir kimlik boyutu içerdiği konusunda görüş birliği gösterirler. Adanmışlık yüksek düzeyde bir güç ve güçlü bir kimlik ile karakterize edilebilir (Leiter ve Bakker, 2010).

Adanmışlık kavramının ortaya çıkışı tükenmişlik kavramı ile ilgili yapılan çalışmalarda tükenmişliğe neden olan negatif ve eksik yanlardan ziyade tükenmişliği engelleyen güçlü, olumlu ve üretken yanlara odaklanmak gerektiğini söyleyen pozitif psikolojinin etkisi ile olmuştur (Aslantaş, 2016). Birey yapmış olduğu işi önemli görerek mesleğin gereklerini tam anlamıyla yerine getirmek için gönüllü olarak yoğun bir zihinsel, bedensel ve duygusal bir çaba gösterir. Yapılan araştırmalarda tükenmişlik durumuna sahip olmayan ve işe yönelik faaliyetlerde daha etkin daha enerjik yüksek performans gösterme özelliklerine sahip olan çalışanların gösterdikleri davranış türü işe adanma olarak tanımlanmıştır (Kanısıcak, 2018).

İşe adanma değerine sahip olan bireyler dünyayı geliştirme ve değiştirme çabası içinde olan duyarlı bireylerdir. İnsanlara yardımcı olmak ve hizmet etmek ile sosyal değerlere saygılı olmak bu kişilerin önemli özellikleri arasında yer alır. Bu sayede işe adanmışlık seviyesi yüksek olan bireyler çalışmaya motive olmuş olmanın yanı sıra sosyal hayata ve topluma ait problemleri de çözme konusunda duyarlı olma eğilimindedirler. İçsel motivasyonları yüksek olan bu kişiler yaptıkları işleri ile toplumsal hayatı da olumlu yönde geliştirmek isterler. (Batur ve Adıgüzel, 2014).

İşe adanmışlık çalışanın işi ile duygu ve düşünceleri ile bütünleşmesi ve işine yönelik geliştirmiş olduğu tutumudur (Chusmir, 1982). Çalışanın geliştirdiği bu tutum ve davranış fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak farklı şekillerde kendisini gösterebilir. Adanma duygusunu besleyen birden çok faktör vardır; örgüt kültürü, güçlü iletişim, doğru yetki devri, kariyer olanakları, kaynakların adil paylaşımı, sosyal olanaklar gibi etkenler bu faktörlerden bazılarıdır (Işık ve Kama, 2018).

İşe adanmışlık anlık veya geçici bir ruh hali değil aksine kalıcı bir tutum ve davranıştır. Sadece belirli bir nesneye, olaya, kişiye veya duruma odaklanmaz; çalışanın işine odaklandığı, yoğunlaştığı ve meşgul olduğu zihinsel bir durumu ifade etmektedir. İşe adanmışlık kavramının temelinde çalışanın gönüllü olması ve kendi içsel istekleri yer alır. (De Spiegelaere, vd. 2015). İşe adanmışlık seviyesi yüksek olan çalışanlar işlerini zevkle yaparlar. İşe adanmışlık çalışanın performansı, örgütsel bağlılığı, motivasyonu ve performansı ile doğrudan alakalıdır. Aynı zamanda işin doğası gereği sahip olduğu

maliyetlerin azaltılması ile de doğrudan ilgilidir. İşe adanmış çalışanlar işlerini yüksek bir enerji göstererek ve hevesle yaparlar.

Schaufeli vd. (2002) adanmışlık ve tükenmişlik kavramlarının psikometrik özelliklerini ve her iki kavram arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. İşe adanmışlık tükenmişlik kavramının zıddı olarak ifade edilmektedir. Tükenmişliği engellemek için çalışanların işlerine adanmışlık düzeyini artıracak müdahaleler performansın artmasına katkı sağlayacağı için tükenmişliği de engellemiş olacak etkili bir yöntemdir. İşe adanmışlık kavramı tükenmişliğin negatif taraflarına yoğunlaşmak yerine tükenmişliği engelleyecek pozitif yönlerle ilgilenir. Örneğin tükenmişliğin işaretlerinden olan bitkinlik yerine yüksek enerji, sinizm yerine güçlü katılım, şikayet yerine memnuniyet, hareketsizlik yerine etkinlik vardır. Dolayısıyla işe adanmışlık olayları pozitif bir bakış açısıyla ele almaktadır (Coşkuner ve Şentürk, 2017). Tüm bu bilgiler ışığında adanmışlık, tükenmişliğin tersine bir deneyim olduğu için tüm tükenmişlik ve adanmışlık ölçeklerinin olumsuz bir ilişki içerisinde olması beklenir (Kanısıcak, 2018).

İşe adanmışlık çalışmaya yönelik güçlü bir bağlılığı ifade eder ve çalışanda ilham, gurur, mücadele, önem gibi duyguları güdüler. İşe adanmışlık duygusu gelişmiş olan bireyler işinin önemli olduğunu, gerekirse mücadeleden kaçınmayacağını, belirli bir amaca hizmet ettiğini bilir ve işlerini hevesle yaparlar. Yaptıkları iş onlara ilham verir ve bununla birlikte işleriyle gurur duyarlar (Çalışkan, 2014). İşe adanmış çalışanlar kişisel enerjilerini çevrelerine yansıtırlar. Önemli bir şey beklentisiyle enerjilerini saklamazlar; bugünün çalışmasını bugünün enerjisi ile karşılarlar.

Leiter ve Bakker'a (2010) göre işe adanmışlık motivasyonel bir kavramdır. İşe adanmış çalışanlar zorlu bir hedefe doğru çaba gösterme gücüne sahip olan çalışanlardır. Hedeflerine ulaşmada kişisel bir sorumluluk üstlenirler. Başarı onları tatmin eder. Problemlerden kaçmazlar; aksine işleri ile ilgili zorlukların üstüne giderek onları çözüme kavuşturma eğiliminde olurlar. Zaman kaybı ve dikkat dağınıklığına izin vermeden işlerine tam olarak yoğunlaşabilirler. İşlerini yaparken dikkatlidirler. Geri planda kalmazlar.

#### **4.4. İşe Adanmışlığın Boyutları**

İşe adanmışlık durağan bir kavram olmadığı için duygusal-bilişsel birçok faktörden etkilenen değişken bir yapıdır. Schaufeli'ye (2002) göre işe adanmışlık enerjik (dinç) olma, işe bağlılık ve yoğunlaşma olmak üzere üç alt boyuttan oluşur (Schaufeli, vd (2002). Literatür incelendiğinde işe adanmışlığı daha farklı boyutlarda ele alan bilim insanları olduğu da görülmektedir. Aşağıda enerjik olma, işe bağlılık ve yoğunlaşma boyutları açıklanmıştır.

##### **4.4.1. Enerjik (Dinç) Olma**

Enerjik olma boyutu çalışanın yüksek enerji ve motivasyon seviyesine sahip olması, gönüllü olarak en iyi şekilde çaba sarf etmesi, zihinsel ve fiziksel olarak dayanıklı olması; çabucak yorulmaması yeteneklerini içerir (Çalışkan, 2014). Enerjik çalışanlar moral motivasyon ve dinç çalışma şekilleriyle diğer çalışanlardan kolay bir şekilde ayırt edilebilirler. Bu kişiler dinçlikleriyle, yüksek performans sergilemeleri ile ve görevlerini istekli ve en iyi şekilde yerine getirmek ile güdülenmişlerdir. Enerjik çalışanlar da diğer her çalışan gibi olumsuzluklar yaşasalar dahi işlerini aksatmadan en iyi şekilde çalışmaya devam ederler; işleriyle ilgili doğruları ifade etmekten çekinmezler (Özyılmaz ve Süner, 2015). Örgüt içerisinde enerjik çalışanlara sahip olmanın diğer avantajı ise bu çalışanlar örgüt içerisindeki diğer çalışanları da olumlu şekilde tetikleyerek motivasyon düzeylerini artırabilirler.

##### **4.4.2. İşe Bağlılık**

İlham, coşku, iftihar ve meydan okuma duygularını barındırırken güçlü bir şekilde işine bağlanmış olma durumudur (Yavan, 2016). İşine bağlı çalışanlar işini hayatının merkezine koyarak içinde bulunduğu zorluklara meydan okuyabilen kişilerdir. İşlerine yüksek düzeyde katılım göstererek severek yaparlar. Bir şeye bağlı olmak genel olarak hayatın her alanında bağlı bulunduğumuz şeyi önceliklendirmek demektir. Bu kimi zaman aile olabilir, iş olabilir, meslek olabilir, kariyer olabilir. İşe bağlı bir çalışan işine öncelik veren çalışandır. Bu kişiler sadece işlerini yapmakla kalmazlar; aynı zamanda kendilerini geliştirecek görev dışı faaliyetlere katılımında da bulunurlar (Ergül, 2011).

#### **4.4.3. Yoğunlaşma**

İşe adanmışlığın boyutlarından yoğunlaşma İngilizce’de “absorption” olarak kullanılmaktadır. Literatürde bu kavramın odaklanma, kendini işe verme gibi şekilleri olduğu da görülmektedir. Aybas (2014) ve Göktepe (2016) tarafından “yoğunlaşma” olarak ortaya konulmuş ve en yaygın olarak bu ifade kullanılmaktadır. Yoğunlaşma boyutu en temel olarak çalışanın işine yönelik tam konsantrasyonu ve dikkatini vermesi olarak açıklanabilir. Yoğunlaşma düzeyi yüksek olan çalışanlar işlerini yaparken zamanın nasıl geçtiğini anlamayacak kadar yoğun ve kendilerini işlerine vermiş durumdadırlar. İşine yoğunlaşmış çalışan işini yaparken mutluluk duyar ve kendini işinden alıkoyamaz (Schaufeli, vd. 2002).

Yoğunlaşma boyutunun olası olumsuz sonuçlarından söz etmek gerekirse; birey kendini işine haddinden fazla vermesi sonucunda sosyal ilişkilerinde zorluk yaşayabilir, kendisine yeterince zaman ayıramayabilir. Dış dünyadan kendisini fazla soyutlamasına sebebiyet verebilir; ancak bu durum işkoliklik kadar olumsuz bir özellik taşımamaktadır (Çankır, 2016).

Birbirleriyle ilişkili kavramlar olmalarına rağmen işkoliklik ve işe adanmışlık arasında farklar vardır. İşe yoğunlaşmış tüm çalışanları işkolik olarak değerlendirmek doğru değildir. Aralarındaki en temel fark: işkoliklik kaygı duygusu barındırırken işe yoğunlaşmada işini severek yapmak esastır. İşe yoğunlaşan bireyler işlerini severek, zevk alarak yaptıkları için tüm dikkatlerini işlerine yöneltmektedirler. İşkolik çalışanlar ise fazla iş yükü, örgütsel baskı, iş kaynaklı aşırı stres ve iş güvencesizliği duymaları sebebiyle işe yoğunlaşp zamanlarının büyük bir kısmını işleri ile meşgul olarak geçirmektedirler.

#### **4.5. İşe Adanmışlık Modelleri**

Literatürde işe adanmışlığın farklı bilim insanları tarafından çeşitli şekillerde ele alınmaları ve farklı yaklaşımları olduğu görülmüştür. Aşağıda işe adanmışlık modellerine detaylı bir şekilde yer verilmiştir.



#### 4.5.1. Kahn'ın İşe Adanmışlık Modeli

Alanyazında işe adanmışlık kavramı ilk defa 1990 yılında Kahn tarafından ortaya konulmuştur. İşe adanmışlığı motivasyonel bir kavram olarak tanımlayan Kahn'a göre bireyin bilişsel, fiziksel ve duygusal anlamda işe sarılması, kendini işine vermesi işe adanmışlık olarak tanımlanır. Kahn'a göre adanmışlık kişisel bir kavramdır ve çalışanların işlerine kendilerini gönülden vermeleri olarak açıklanır. İşe adanmışlıktan söz edebilmek için bireyin fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak tam anlamıyla kendisini işe vermesi gerekmektedir.

Kahn'ın araştırmalarına göre bir çalışanda işe adanmışlık durumunun oluşabilmesi için; anlamlılık, güven ve elverişlilik şeklinde sıralanan üç psikolojik faktörün oluşması gerekir. Çalışanlar kendilerini üretken ve yararlı hissettiklerinde, hafife alınmadıklarında, bağlı buldukları örgütte kariyerlerine yönelik olumlu fırsatlara sahip olduğuna inandıklarında, iş rolünün kendileri için uygunluğu olması durumlarında işlerine adanmaktadırlar (Sunman, 2021). Özetlemek gerekirse Kahn araştırmaları sonucunda çalışanın kendisine daha çok anlamlılık, güven ve elverişli bir çalışma ortamı sağlayan koşullarda işlerine adanmışlık seviyesinin artacağını ortaya koymuştur (Kahn, 1990).

Adanmışlığın varlığından söz edebilmenin ilk koşulu olan anlamlılık; çalışanın yaptığı iş sonucunda maddi ve manevi olarak karşılığını aldığını görmesi sonucunda işinin değerli ve anlamlı olduğunu idrak etmesidir.

İşe adanmışlık kavramını ilk kez ortaya koyarak kavramsal bir çerçeve çizen Kahn, kavramı genel anlamda açıklamıştır. Anlamlılık, güvenlik ve uygunluk ile işe adanmışlık arasındaki ilişki kurularak işe adanmışlığın öncüllerine ilişkin yapılacak araştırmalara ışık tutulmuştur. Kahn'ın modelindeki eksik taraf ise; teorik kısım kapsamlı bir şekilde açıklanmasına rağmen işe adanmışlığın uygulamasına dair bir çözüm ortaya konulmamış olmasıdır (Bal, 2008).

#### **4.5.2. Schaufeli'nin İşe Adanmışlık Modeli**

İşe adanmışlığın bir diğer yaklaşımı kavramın en önemli temsilcilerinden olan Schaufeli vd. (2009) tarafından ele alınan ve kavramın olumlu etkilerini kapsamlı bir şekilde inceleyen “İş Talepleri ve İş Kaynakları” (JD-R) modelidir.

Bu yaklaşım Schaufeli tarafından Maslach ve Leiter'in ifade ettiği şekilde; adanmışlığın ve tükenmişliğin birbirlerinin uç noktaları olduğunu eleştirmesi ve bu iki kavramın arasındaki ilişkiyi incelenmesinin engellediğini savunması üzerine ortaya konulmuştur. Tükenmişlik ve adanmışlığın, birbirleriyle negatif ilişkili kavramlar olduklarını kabul eder fakat tükenmişlik ve adanmışlığın iki uç nokta olacak kadar zıt kavramlar olmadığını savunmuştur (Sunman, 2021).

Schaufeli'ye göre işe adanmışlığın dinçlik, kendini adama ve yoğunlaşma olmak üzere üç alt boyutu vardır. JD-R modeli adanmışlık algısını etkileyen faktörleri iki grupta ele alır. Birincisi “iş talepleri”, ikincisi ise “iş kaynakları” şeklinde adlandırılmıştır. İş talepleri çalışanın fizyolojik ve psikolojik çabasını incelerken, iş kaynakları çalışanın iş ile ilgili amaçlarına ulaşmasına imkân sunan öğeleri ele alır.

#### **4.5.3. Maslach İşe Adanmışlık Modeli**

Literatür incelendiğinde adanma kavramının bazı kaynaklarda tükenmişliğin zıddı olarak ele alındığı görülmüştür. Buna katılan ve katılmayan bilim insanları vardır. Tükenmişlik; olumsuz düşünce içerisinde olma, bitkinlik, azalan performans ve verim ile karakterize olan bir durumdur. Maslach ve Leiter'a göre tükenmişlik işe adanmışlıktaki erozyonu yansıtır (Sunman, 2021). Maslach ve Leiter (1997) hastalar üzerinde yaptıkları araştırma ile tükenmişlik ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi ve tükenmişlik antitez yaklaşımını incelemişlerdir. Bu modele göre aşırı iş yükü, kontrol eksikliği, ödüllendirme sistemindeki eksiklik, aidiyet hissedememe ve değer çatışmaları kişi-iş uyumunu olumsuz etkilediği için tükenmişlik ile ilişkilendirilir. Tam tersi adil bir iş yükü, takdir edilme ve ödüllendirilme, aidiyet hissetme gibi olumlu duygular çalışanın kişi-iş uyumunu pozitif etkileyerek işe adanmışlığı artırmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009).

Maslach işe adanmışlığı enerji, benimseme (bütünleşme) ve yeterlilik olarak üç alt boyutta incelemiştir. Pozitif duygusal uyarılma olan enerji ile adanmışlık arasında doğrudan bir etkileşim vardır (Quinn ve Dutton, 2005). Buradan hareketle yüksek düzeyde adanmışlık davranışı gösteren bir çalışanın yüksek düzeyde enerjisi vardır. İkinci boyut olan benimseme çalışanın işi ile bağını ve özdeşleşmesini göstermektedir. Maslach vd. (2001) yaptıkları çalışmalarda bütünleşmeyi sinizmin tersi olarak tanımlamışlardır. Çalışan ile bağlı bulunduğu örgütün özelliklerinin uyuşması, özdeşleşmesi olarak açıklanabilir. Son boyut olan yeterlilik ise çalışanın işini gerçekleştirecek yetkinliğe sahip olması ve bu yetkinlik sonucu yaşadığı başarı duygusudur (Hakanen, Bakker ve Schaufeli 2006).

#### **4.5.4. Macey ve Schnieder İşe Adanmışlık Modeli**

Macey ve Schnieder (2008) kendilerinden önceki işe adanmışlık modellerini kabul etmekte ve örgütler için faydalı olduğunu kabul etmekle beraber, kavramın tanımlanmasında eksikler olduğunu ileri sürmüşlerdir (Macey ve Scheineder, 2008).

Bu modele göre işe adanmışlık üç alt boyutta ele alınmıştır; niteliksel, durumsal ve davranışsal.

Niteliksel boyut, bireyin işine ve hayatına yönelik olumlu ve proaktif bir tutum içerisinde olması, idealist bir kişiliğe sahip olması ifade edilir. Bu kişiler mevcut durumu değiştirme ve iyileştirme cesareti gösterebilen, inisiyatif alabilen çalışanlardır.

Durumsal boyut bireyin işi ile ilgili kendisine yatırım yapması, kendisini geliştirmesi ve sonuçların çalışan tarafından algılanış biçimidir. Hem bir davranış, hem de durumsal öğeleri içeren bir kavramdır. Durumsal adanmışlık bireyin enerjisini, örgüte yönelik bağlılığını, tatminini, sadakatini artıran bir durumdur.

Davranışsal adanmışlık boyutu ise somut adımları gösteren bir yaklaşımdır. Etkinliklerde etkin yer alma, sorumluluk olma, örgüt içinde inisiyatif alma gibi durumları ifade eder.

#### 4.6. İŖe Adanmaya Neden Olan Faktörler

İŖe adanmışlık seviyesine etki eden, işe adanmışlığa sebep olan veya olmayan birçok psiko-sosyal, bireysel, örgütsel ve çevresel faktörden söz edilebilir. İŖe adanmışlık kavramının öncüsü olan Kahn'a göre çalışanların işe adanmaları veya adanmama sebeplerini belirleyen üç psikolojik koşul vardır. Bunlar; anlamlılık, güvenlik ve uygunluk koşullarıdır. Kahn, bu koşulların sağlanması halinde çalışanların işe adanmışlık davranışı gösterdiklerini ifade etmiştir (Kahn, 1990).

- Anlamlılık: Çalışanın işinde gösterdiği performansının ve çabasının karşılığını aldığına dair inancını ifade eder. Çalışanın örgütte üstlendiği görevler, roller, işiyle olan uyumu anlamlılık seviyesini etkilemektedir.
- Güvenlik: Psikolojik güvenlik diye de adlandırılan bu boyutta çalışanın kendisine, itibarına veya örgütteki konumuna zarar gelecek endişesi göstermeksizin kendisini gösterebilmesi anlamına gelir (Sunman, 2021).
- Uygunluk: Çalışan ile yaptığı işin birbirleri ile örtüşmesini ifade eder. Yapılan iş çalışanın maddi-manevi olarak beklentileri ne ölçüde karşılırsa uygunluk o derece artmış olacaktır.

Çalışanlara yaptıkları işi başarmalarını kolaylaştıracak olanakların sağlanması, yapılan işin cazip hale getirilmesi, bireylerin kişisel gelişimlerine katkı sağlanması, bireyin sosyal hayatının da gözetilmesi işe adanmışlık düzeyini etkileyen faktörlerdendir (Göktepe, 2016).

Yönetici desteği çalışanın işe adanmışlığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu destek aynı zamanda sosyal destek olarak da nitelendirilebilir. Çalışanda işe adanmışlık davranışı sağlayabilmek için yöneticinin çalışana mentörlük yapması, işle ilgili veya iş dışındaki problemlerine duyarlı olması, çalışanın karar alma mekanizmasına dahil etmesi, ılımlı bir yaklaşım sergilemesi olumlu yönde etkileyecektir.

İşin çalışanın için taşıdığı anlamlılık ne kadar fazlaysa işe adanmışlık seviyesi o derece artacaktır. Anlamlı ve belirli bir amaca hizmet ettiğini düşünen çalışanlar, örgütsel

performansın artmasına katkı sağlayarak işlerine daha fazla adanabilmektedirler (Kanten, 2012).

Çalışanları olumlu yönde güdüleyen ve işe adanmışlık davranışına sebep olan faktörlerden birisi de ödüllendirme. Adil ve etkili bir şekilde uygulanan ödüllendirme verimli bir motivasyon aracıdır. Çalışanın yaptığı işte başarılı olması ve bu başarının yöneticiler tarafından görülüp takdir edilmesi çalışanın iş performansına olumlu etki göstererek işe adanmışlık davranışını teşvik edecektir (Aslantaş, 2016, s. 90).

İşe adanmışlığı etkileyen çevresel ve örgütsel birçok faktör bulunduğu gibi bireyin kişisel özellikleri ve karakteri de işe adanmışlık düzeyini etkilemektedir. Kişilik özellikleri çalışma hayatında bireyin işini ve iş çevresini algılamasında ve değerlendirmesinde önemli rol oynamaktadır. Her insan her işi yapmaya uygun olmayabilir, kişilik özelliklerine uygun işlere yönelen bireylerin işe adanmışlık davranışını göstermeleri beklenebilir (Kanısıcak, 2018).

#### **4.7. İşe Adanmışlığın Sonuçları**

İşe adanmışlık kavramı çalışanların kendileri fiziksel, zihinsel ve bilişsel olarak tamamen işlerine vermeleri, işlerine bütünüyle yoğunlaşmalarını ifade eder. İşe adanmışlık kavramı, çalışan üzerinde bir takım sonuçları bulunduğu için dolaylı olarak örgütü de etkilemektedir. Dolayısıyla işe adanmışlığın çalışan ve örgüt açısından çeşitli sonuçları olduğu bir gerçektir.

İşe adanmış çalışanların işe adanmayan çalışanlara göre daha dinç bir biçimde işlerine yoğunlaştıkları ve hem işin gerekliliklerini hem de rol gerekliliklerini daha iyi sergiledikleri söylenebilir. Ayrıca işe adanmış çalışanlar iş rolleri dışında da fazladan çaba gösterme konusunda gönüllüdürler. Bu durumun doğal bir sonucu olarak diğer çalışanlara göre daha iyi performans sergilemektedirler. İşe adanmışlık ile umut, öz yeterlilik, dayanıklılık ve iyimserlik bileşenlerinden oluşan pozitif psikolojik sermaye, çalışan performansının kilit unsurları olarak kabul edilmektedir (Wingerden, Derks ve Bakker, 2017).

İşe adanmışlığın işten ayrılma niyeti (Schaufeli ve Bakker, 2004), hizmet iklimi ve müşteri sadakati (Salanova vd., 2005), örgüte bağlılık (Hakanen vd., 2006) gibi örgütsel davranışlar üzerinde etkili olduğu yapılan çalışmalar neticesinde desteklenmiştir.



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### DAYANIKLILIĞIN DUYGUSAL EMEK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE KİŞİ-İŞ UYUMU VE İŞE ADANMIŞLIĞIN ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde; araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın modeli, araştırmanın kapsamı ve sınırları, araştırmanın yöntemi (evren ve örnekleme, veri toplama araçları, çalışmada kullanılan analiz teknikleri), son olarak bulgular ve yorum kısmına yer verilmiştir.

#### 5.1. Araştırma Konusunun Önemi ve Amacı

Araştırmanın temel amacı psikolojik dayanıklılığın duygusal emek üzerindeki etkisini incelerken bu etki üzerinde kişi-iş uyumu ve işe adanmışlık kavramlarının aracılık rolünün bulunup bulunmadığının tespit edilmesidir.

Bu çalışmanın elde edilen sonuçlar ışığında Kapadokya'da balonculuk sektöründe faaliyet gösteren örgütlere önerilerde bulunarak, şirketlerin temel hedefleri arasında yer alan insan kaynağının verimli bir şekilde yönetilebilmesi konusuna katkı sağlanmaya çalışılacak olması, örgütler, yöneticiler ve işgörenler açısından önemini oluşturmaktadır. Bu çalışmanın bir diğer önemi de bölgenin en önemli turizm geçim kaynaklarından birisi olan balonculuk sektörü ile ilgili alanyazına katkı sağlayarak bu konu ile ilgili bundan sonra yapılacak araştırmalara ışık tutmasını sağlamaktır.

İlgili alanyazın incelendiğinde sıcak hava balonculuğu ile ilgili çok az sayıda çalışma olduğu görülmüştür. Ayrıca bu çalışmalar (Özen ve Özdemir Güneren, 2017; Türk, ve Güneren Özdemir, 2020), (Akgül, 2022) sıcak hava balonu deneyimine ve misafir memnuniyetine odaklanmış olup; sektör çalışanları üzerinde yapılan herhangi bir

çalışmaya rastlanılmamıştır. Literatürdeki bu eksiğin doldurulmaya çalışılması bakımından bu araştırmanın kıymet ifade ettiği düşünülmektedir.

## **5.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Modelleri**

Balonculuk sektörü çalışanları üzerinde yapılan bu çalışmada dayanıklılığın psikolojik süreçler aracılığıyla duygusal emeği etkilediği öngörülmüştür. Bu öngörü JD-R modeli ile temellendirilmiştir. JD-R modeli perspektifinden bakıldığında, psikolojik dayanıklılığın iş stresini yöneten ve hizmet çalışanlarının duygusal emeğini etkileyen kişisel bir kaynak rolü oynaması beklenmektedir (Lee ve Kim 2020).

Dayanıklılık, yalnızca bireyin zorlukları ve problemleri aşmakla kalmayıp aynı zamanda bireylerin stresli durumların üstesinden gelmesini sağlayan psikolojik bir kaynağı ifade etmektedir. Mesleki bağlamda psikolojik dayanıklılık ise insanların iş durumlarından kaynaklanan çeşitli çatışmalar, başarısızlıklar, zorluklar vb. karşısında toparlanmalarını sağlayan pozitif psikolojik özelliği ifade eder. Lee ve Kim'e göre (2020) psikolojik dayanıklılık; kişilerarası ilişkilerden doğan stresi önler ve hizmet çalışanlarının sürekli ilişki içerisinde olmaları durumunu sürdürmelerine olanak sağlar. Bu düşünceden hareketle Lee ve Kim; hizmet çalışanlarının dayanıklılığı ile kişi-iş uyumu arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu öne sürmektedir (Lee ve Kim 2020).

Duygusal emek, örgütsel amaçlara ulaşmak için çalışanların duygularının kullanılması olarak tanımlanır ve bu nedenle çalışanlardan –özellikle hizmet sektörü çalışanlarından- örgüt tarafından düzenlenen belli başlı kalıplaşmış duyguları ifade etmeleri istenir. Duygusal emeğin alt boyutlarından yüzeysel rol yapma gerçek duyguları gizleyerek sahte duyguları ifade etme şeklindedir. Bu durum ifadeyi bastırmakla ilgili olup tepki dolu duygu düzenleme ve davranışların bastırılma stratejisidir. Derinden rol yapma alt boyutu; çalışanların kendilerinden beklenen duyguları deneyimlemelerini veya bunun için çabalamalarını gerektirir. Bu bakımdan yüzeysel rol yapma boyutundan ayrılır. Çünkü içerisinde sahte duygulanım yer almaz. Derinden rol yapma öncül odaklı bir duygu düzenlemesi olarak kendini gösterir. Durumun çalışan tarafından yeniden değerlendirilmesiyle bağlantılıdır ve hizmet çalışanlarının ruh hallerini ve ifadelerini değiştirerek müşterilere olumlu bir şekilde yansıtılmış



halidir. Son olarak doğal duygulanım ise çalışanın tam olarak hissettiği duyguları ifade etmesi olarak tanımlanmaktadır. Yine Lee ve Kim dayanıklılığın duygusal emeğin alt boyutları ile ilişkili olduğunu ifade eder (Lee ve Kim 2020).

Literatürde yüzeysel rol yapma bir uyumsuzluk hali olarak geçmektedir ve bu kapsamda yüzeysel rol yapma engelleyici iş talepleri kapsamında görülmektedir. Buna bağlı olarak yüzeysel rol yapmanın sonucunda psikolojik gerilim, düşük iş tatmini ve düşük performans ile ilişkili bulunmuştur (Hülsheger ve Schewe, 2011; Zapf vd. 2001).

Yukarıda belirtilen bilimsel çalışmalardan yola çıkarak aşağıda belirtilen hipotezler geliştirilmiştir.

**H<sub>1</sub>:** Dayanıklılık, duygusal emeğin boyutlarından yüzeysel rol yapmayı kişi-iş uyumu vasıtasıyla olumsuz yönde etkiler.

**H<sub>2</sub>:** Dayanıklılık, duygusal emeğin boyutlarından derinden rol yapmayı kişi-iş uyumu vasıtasıyla olumlu yönde etkiler.

**H<sub>3</sub>:** Dayanıklılık, duygusal emeğin boyutlarından doğal duyguları kişi-iş uyumu vasıtasıyla olumlu yönde etkiler.

İşe adanmışlık olumlu bir psikolojik motivasyon kaynağı olarak görülmektedir. İşe adanmışlık seviyesi yüksek olan çalışanlar mesleki rollerini yerine getirirken yalnızca olumlu güdülenme değil aynı zamanda işleri için enerji, bilişsel ve duygusal kaynak da yaratırlar (Kahn, 1990).

Ayrıca işe adanmış çalışanlar kurumsal düzeyde örgüt için yararlı faaliyetlerin gerekliliğinin idrakinde oldukları için genel organizasyonel performansı iyileştirmeye çalışırlar. Bu davranış sonucunda derinden rol yapma (derin oyunculuk) ortaya çıkarak hizmet sektörü çalışanlarının iş performanslarını iyileştirmeleri için olanak tanır. Yoo ve Arnold derinden rol yapmayı iş görenin duygusal ifadesinin bir ürünü olarak görüp JD-R modeli çerçevesinde ele almışlardır. Buna göre işe bağlılığın derinden rol yapmayı artırdığı doğrulanmıştır (Yoo ve Arnold, 2014). Bu nedenle aşağıdaki hipotezler önerilmiştir.

**H<sub>4</sub>:** Dayanıklılık, duygusal emeğin boyutlarından yüzeysel rol yapmayı işe adanmışlık vasıtasıyla olumsuz yönde etkiler.

**H<sub>5</sub>:** Dayanıklılık, duygusal emeğin boyutlarından derinden rol yapmayı işe adanmışlık vasıtasıyla olumlu yönde etkiler.

**H<sub>6</sub>:** Dayanıklılık, duygusal emeğin boyutlarından doğal duyguları işe adanmışlık vasıtasıyla olumlu yönde etkiler.

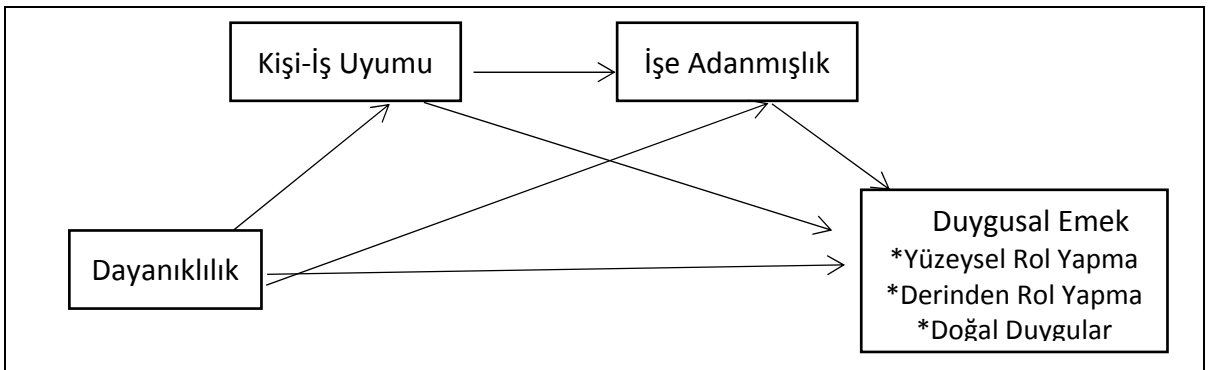
Barker ve Demeruti'ye göre (2007) iş talepleri, çalışanların iş hedeflerini gerçekleştirmeleri için çok fazla çaba harcamalarını gerektiren veya hedeflere ulaşmalarını engelleyen faktörlerdir. Buna karşılık, iş kaynakları, çalışanların iş hedeflerine ulaşmalarını sağlayan veya onlara yardımcı olan faktörlerdir. İş talepleri ve iş kaynakları, sonuçları veya çıktıları etkileyen ikili psikolojik süreçler olarak hizmet eder, çünkü iş talepleri mesleki gerginliğe yol açarken ve iş kaynakları motivasyona yol açar. İş kaynakları, motivasyon teknikleri kapsamında doğrudan işe adanmışlıkla bağlantılıdır ve olumlu sonuçlar doğurur. Daha önceki çalışmalarda, işle ilgili faktörlerin dışındaki iş kaynakları arasında kişisel kaynaklar, yani bireyleri etkileyen çevresel faktörleri kontrol etmeye yönelik kişisel yetenekler yer alıyordu (Van Wingerden vd. 2015). Bu tür tartışmalar, dayanıklılık ve kişi-iş uyumunun iş kaynakları olarak hizmet ettiğini ima etmektedir. Daha spesifik olarak, hizmet çalışanlarının bireysel bir özelliği olan dayanıklılık, kişisel bir kaynak haline gelir ve kişi-iş uyumu, kişi ve işle ilgili bilişsel süreçlerden kaynaklanan bilişsel bir kaynak olarak hareket eder (Smith vd. 2010). Bir hizmet çalışanının kişi-iş uyumu, iş kaynaklarının tanınmasıyla belirlenir (Lee ve Han, 2019) ve kişi-iş uyumu, hizmet çalışanının işe yönelik duygularını etkiler (Babakuş vd. 2015). Dahası, önceki bir çalışma, kişi-iş uyumunun, bireysel özelliklere ilişkin faktörler ile kişisel duygular arasında aracı bir rol oynadığını ileri sürmüştür (Babakuş vd. 2015). İş talepleri ve kaynakları modeli açısından bakıldığında bu çalışmada kurulan yapısal model ve ilişkilerin mantıksal olarak tutarlı olduğu düşünülmektedir. Sonuç olarak, kişisel bir kaynak olan dayanıklılığın, bilişsel kaynaklar olan kişi-iş uyumu ve motivasyon süreçlerinde işe adanmışlıkla birlikte çifte/seri aracılık ederek hizmet çalışanlarının duygusal emek yönelimli davranışlarını güçlendirmesi beklenebilir. Araştırmanın temel sorularından biri de hizmet sektörü çalışanlarının dayanıklılığın duygusal emek üzerindeki etkisinde nasıl derinden rol yapma davranışına yol açtığını belirlemektir.

Bu soruyu cevaplayabilmek üzere kişi-iş uyumu ve işe adanmışlığın seri aracılık rolü olup olmadığı araştırılmıştır. Kişisel bir kaynak olan dayanıklılığın kişi-iş uyumu ve işe adanmışlıkta seri aracılık etkisi yaparak hizmet sektörü çalışanlarının derinden rol yapma davranışlarını güçlendirmesi beklenebilir (Lee ve Kim, 2020). Öyle ki çalışanların işleri ile ilgili olumlu tutumlara sahip olmaları bir başka deyişle kişi-iş uyumunun bulunması, onların kendilerini işlerine daha çok adanmalarını sağlayabilmektedir (Bui vd., 2017). Kişi-iş uyumu ve işe adanmışlığın birbirleri ile nedensellik ilişkisi içinde olması değişkenlerin aracılık rolünün seri aracılık rolüne dönüşmesine neden olmaktadır. Bu literatür bulgularından hareketle dayanıklılığın duygusal emek üzerindeki etkisinde, kişi-iş uyumu ile işe adanmışlığın seri/çifte aracılık etkisine ilişkin aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H<sub>7</sub>:** Kişi-İş uyumu ve işe adanmışlık, dayanıklılık ile duygusal emeğin boyutlarından yüzeysel rol yapma arasındaki ilişkide seri aracılık etkisine sahiptir.

**H<sub>8</sub>:** Kişi-İş uyumu ve işe adanmışlık, dayanıklılık ile duygusal emeğin boyutlarından derinden rol yapma arasındaki ilişkide seri aracılık etkisine sahiptir.

**H<sub>9</sub>:** Kişi-İş uyumu ve işe adanmışlık, dayanıklılık ile duygusal emeğin boyutlarından doğal rol yapma arasındaki ilişkide seri aracılık etkisine sahiptir.



Şekil 5.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma kapsamında değişkenler arasındaki sonuçlar ve bu sonuçlara dayandırılarak belirlenen hipotezlere dayalı olarak oluşturulmuş araştırma modeli Şekil-5.1’de sunulmuştur. Bu modelde duygusal emek bağımlı değişken, dayanıklılık bağımsız değişken; kişi-iş uyumu ve işe adanmışlık ise aracı değişkenler olarak tanımlanmıştır.

### **5.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları**

Bu araştırmanın uygulama alanı Nevşehir ilinde faaliyet gösteren sıcak hava balonu sektör çalışanları olarak sınırlandırılmıştır. Ülkemizde sıcak hava balonu faaliyetlerinde en büyük organizasyon Kapadokya'da olmasına rağmen bunun dışında Pamukkale ve Soğanlı'da da sıcak hava balonu uçuşları gerçekleştirilmektedir. Sektör aynı olmasına rağmen, bölgesel, endüstriyel ve coğrafi farklılıklardan dolayı farklı sonuçlar alınabileceği göz ardı edilmemelidir. Dolayısıyla çalışmanın sadece Nevşehir ilinde yapılmış olması sebebiyle araştırma bulgularının genelleştirilemeyecek olması, bu çalışmanın en önemli kısıtıdır. Araştırmada evrenin tümüne ulaşmada yaşanılacak güçlük, zaman ve kaynak maliyetinin fazla olacağı düşünülerek, evreni temsil yeteneğine sahip örneklem alma yolu tercih edilmiştir.

Öte yandan örgütler ve örgütleri oluşturan insan kaynağı da karmaşık yapılardır. Kişilerin olayları algılama ve yorumlama seviyeleri birbirinden farklıdır. Bu bağlamda, kişilerin anket sorularına verdikleri cevaplarda açık, dürüst ve gerçekleri yansıttıkları farz ve kabul edilmiştir. Elde edilen sonuçların sosyal beğenilirlik etkilerinden etkilenebilecek olması çalışmanın diğer bir kısıtıdır.

### **5.4. Araştırmanın Yöntemi**

Bu başlıkta araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları, çalışmada kullanılan analiz tekniklerine yer verilmiştir.

#### **5.4.1. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evreni, Nevşehir ilindeki sıcak hava balonculuğu sektörü çalışanlarından oluşmaktadır. Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Kapadokya Temsilciliği'nden alınan verilere göre 2022 yılı ticari uçuş yapan balon pilotu sayısı 381 ve yer ekibi şefi 282 olmak üzere evren toplam 663 sektör çalışanıdır.

Araştırmada olasılıklı olmayan örneklem yöntemlerinden birisi olan kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Etik Kurulu'nun 20/06/2023 tarihli ve 2023.06.216 numaralı kararı ile alınan etik kurul onayına istinaden, Nevşehir ili balonculuk sektörü kuruluşlarındaki toplam 663 çalışandan, 20/06/2023-20/07/2023 tarihleri arasında yün yüze anket yöntemi ile

veriler toplanmıştır. Kayıp veri içeren 2 kişiye ait anket analiz dışı bırakılarak toplam 263 anket değerlendirmeye alınmıştır. Katılımcılar sıcak hava balon sektörü çalışanlarından balon pilotları ve yer ekibi şeflerinden oluşmaktadır.

#### **5.4.2 Veri Toplama Araçları**

Bu araştırmada kontrol odağı, dayanıklılık kavramının duygusal emek üzerindeki etkisi ölçmek ve kişi-iş uyumu ve işe adanmışlık davranışlarının aracılık rolünü belirlemek amacıyla dört farklı ölçekten ve demografik sorulardan oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Anket formları, araştırmaya katılan balonculuk sektörü çalışanlarına bire bir dağıtılmış olup ankete ilişkin tüm açıklamalar ve görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiştir.

Veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinin seçilerek; yüz yüze ve elden dağıtılan anket formları sayesinde hata paylarının ve yanlış anlaşılımların en aza indirgenmesi ve böylece nitelikli anket formlarına ulaşılması hedeflenmiştir.

Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik dört soru yer almaktadır. Anketin devamında ise altı ifadeden oluşan psikolojik dayanıklılık ölçeği, on dört ifadeden oluşan duygusal emek ölçeği, altı ifadeden oluşan kişi-iş uyumu ölçeği, dokuz ifadeden oluşan işe adanmışlık ölçeği yer almaktadır. Kullanılan anket formu EK-A'da sunulmuştur.

##### **5.4.2.1. Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği**

Anket formunda yer alan psikolojik dayanıklılığın ölçülmesi amacıyla Smith vd. (2008) tarafından geliştirilen ve altı maddeden oluşan psikolojik dayanıklılık ölçeğinden yararlanılmıştır. Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen orijinal ölçeğin Türkçe uyarlaması Çetin ve Basım (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması daha önce de bilimsel çalışmalarda kullanılmış olup (Karacaoğlu, K. ve Köktaş, G. (2016) geçerli olduğu tespit edilmiştir. Ölçekteki ifadeler beşli likert formatında hazırlanmış olup, 1-kesinlikle katılmıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum şeklindedir.

İlgili ölçeğin alfa güvenilirlik değeri 0,77 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış uyum iyiliği istatistiklerinden RMSEA=0.079,  $X^2/df=2,620$ , CFI=0.946 ve SRMR= 0,0236 bulunmuştur. Buna göre ölçeğin yapısı toplanan veri ile doğrulanmıştır.

#### **5.4.2.2. Duygusal Emek Ölçeği**

Duygusal emeğin ölçümünde Diefendorff vd. (2005) tarafından geliştirilen üç boyutlu 14 maddelik ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular olmak üzere üç alt boyut vardır. Toplamda on dört ifade bulunmaktadır. Ölçekteki ifadeler beşli likert formatında hazırlanmış olup, 1- hiçbir zaman, 5-her zaman şeklindedir. Yüzeysel rol yapma alt boyutu için alfa iç tutarlık katsayısı 0,92, derinden rol yapma için 0,85, doğal duygular için 0,83 olarak tespit edilmiştir (Diefendorff ve ark., 2005).

İlgili ölçeğin yüzeysel rol yapma ile ilgili yedi ifadesinin alfa güvenilirlik değeri 0,84'tür. Beş maddenin analizlere dâhil edildiği haliyle ulaşılan uyum iyiliği istatistiklerine ilişkin sonuçlar şöyledir. RMSEA=0.08,  $X^2/df=2,874$ , CFI=0.960 ve SRMR= 0,0230'dur. Derinden rol yapma ile ilgili dört maddenin güvenilirlik değeri 0,87 bulunmuştur. Ölçeğin geçerliliğine ilişkin hesaplanan uyum iyiliği değeri ise RMSEA=0.000,  $X^2/df=0.091$ , CFI=1 ve SRMR= 0,0028'dir. Doğal davranma boyutu ile ilgili üç maddenin alfa güvenilirliği ise 0,86'dır. Ölçeğin geçerliliğine ilişkin hesaplanan uyum iyiliği değeri ise RMSEA=0.031,  $X^2/df=0.071$ , CFI=0.95 ve SRMR= 0,028'dir.

#### **5.4.2.3. Kişi-İş Uyumu Ölçeği**

Çalışmada katılımcıların kişi-iş uyumu düzeylerini ölçmek için Cable ve De Rue (2002) tarafından geliştirilen; Behram ve Dinç (2014) ve Büyükyılmaz (2019) tarafından Türkçeye uyarlanan kişi-iş uyumu ölçeği kullanılmıştır. Beşli likert tipinde hazırlanmış olup 1-kesinlikle katılmıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması daha önce farklı çalışmalarda da kullanılmış olup (Özyiğit, 2022) yüksek düzeyde güvenilirlik gösterdiği tespit edilmiştir. İlgili ölçeğin alfa güvenilirliği ise 0,91 şeklindedir. Bir maddesi analiz dışı kalan ölçeğin uyum iyiliği

indeksleri ise RMSEA=0.008,  $X^2/df=0,471$ , CFI=1 ve SRMR= 0,053'dur. Buna göre ölçeklerin yapısı toplanan veri ile doğrulanmıştır.

#### **5.4.2.4. İşe Adanmışlık Ölçeği**

Çalışmada Schaufeli vd.'nin (2006) geliştirdikleri işe adanmışlık ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan bu ölçek Meydan ve Özkalp (2015) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. İşe adanmışlık ölçeği; dinçlik, adanma ve yoğunlaşma olmak üzere üç boyut ve her boyutta üç ifade üzerinden ölçülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucu 5 madde analiz dışı kalmış kalan 4 madde ile analizlere devam edilmiştir. İlgili ölçeğin güvenilirliği ise 0,90 şeklindedir. Ölçeğin uyum iyiliği indeksleri ise RMSEA=0.000,  $X^2/df=0,073$ , CFI=1 ve SRMR= 0,008'dur. Buna göre söz konusu ölçeğin yapısı toplanan veri ile doğrulanmıştır. Ölçekteki ifadeler beşli likert formatında hazırlanmış olup, 1-kesinlikle katılmıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum şeklindedir.

### **5.5. Verilerin Analizi ve Bulgular**

Araştırma verileri analiz edilirken ölçeklerin geçerliliği için; örnekleme ait verinin, kurgulanan faktör yapısına uyup uymadığını tespit etmek amacıyla, uygun istatistik programları kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizleri yapılmış ve uyum iyiliği istatistikleri ile alfa güvenilirlik katsayıları yukarıda ölçekler ile ilgili ayrıntılı bilgilerin yer aldığı kısımda verilmiştir.

Daha sonra araştırmada yer alan değişkenlerin alt boyutlarının betimleyici istatistikleri kapsamında ortalamaları, standart sapmaları ve puan aralıkları incelenerek boyutlar düzeyinde var olan seviyeler ortaya konulmuştur. Değişkenler arası ilişkileri ölçmek için Korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Aracılık etkisi ile seri aracılık etki analizleri için ise Regresyon analizleri PROCESS makrosu yardımı ile yapılmıştır.

Verilerin analizine başlamadan önce verilerin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Verilerin normal dağılım sergilemesi halinde güçlü istatistiksel sonuçlar veren parametrik analizlerin kullanılması mümkün olacaktır. Araştırmalarda, verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bu çalışmada verilerin normal dağılım sergileyip sergilemediğini tespit etmek amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Literatürde

çarpıklık ve basıklık değerlerinin alt ve üst sınırı için farklı yaklaşımlar yer almaktadır. Tabachnick ve Fidell, (2007: 139)'e göre, verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1, 5 ile +1,5 arasında olması gerekmektedir. George ve Mallery (2020: 114) bu değerlerin -2 ile +2 arasında olması gerektiğini belirtmiştir. Collier (2020:166) ise çarpıklık değerinin -2 ile +2, basıklık değerlerinin ise -10 ile +10 arasında olmasının verilerin normal dağılım gösterdiğinin göstergesi olduğunu ifade etmektedir. Gerek Tablo 11'deki ve gerekse ölçeklere ilişkin ifadelerin betimleyici istatistiklerinin verildiği Tablolardaki her bir ifade/maddenin çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakıldığında Collier (2020:116) da belirtilen eşik değerler bakımından arzu edilen aralıkta olduğu dolayısıyla parametrik analizler yapabilmek için ön şart olan verilerin normal dağılım göstermesi gerektiğine dair koşulu sağladığı görülmüştür.

### 5.5.1. Betimleyici İstatistikler

Bu bölümde araştırma kapsamındaki değişkenlere ilişkin betimleyici bulgulara yer verilecektir. Tablo 5.1'de Nevşehir ili balonculuk sektörü çalışanlarının dayanıklılık ile ilgili ölçekte yer alan ifadelere katılımcıların verdikleri yanıtlara dair betimleyici istatistiklere yer verilmiştir.

**Tablo 5.1.** Dayanıklılık Ölçeğindeki Maddelere Ait Betimleyici İstatistikler

Psikolojik Dayanıklılık	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)				
Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	8,4	3,8	6,1	38,3	43,3	4,04	1,18	-1,443	1,267
02. Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim	5,0	7,7	10,7	38,7	38,7	3,98	1,11	-1,174	0,702
03. İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum*	8,0	23,0	9,2	32,2	27,6	3,48	1,32	-0,429	-1,138
04. Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim	7,7	8,0	12,6	36,4	35,2	3,83	1,21	-0,999	0,095
05. İşimde birçok şeyi halledebileceğimi hissediyorum	7,7	5,7	7,7	34,7	44,1	4,01	1,20	-1,313	0,825
06. İşimdeki zorlukların genellikle bir şekilde üstesinden gelirim	6,9	4,6	6,1	36,4	46,0	4,09	1,14	-1,483	1,471



Araştırma kapsamında altı ifadeden oluşan psikolojik dayanıklılık ölçeğine verilen cevaplara dair sonuçlara bakıldığında; sıcak hava balonu sektörü çalışanlarının “İşimdeki zorlukların genellikle bir şekilde üstesinden gelirim” ifadesinin en yüksek ortalamaya (4,09) sahip olduğu görülmüştür. En yüksek ortalamaya (4,04) sahip ikinci ifade ise “Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim” ifadesi olmuştur. Buradan hareketle sıcak hava balonu sektörü çalışanlarının işlerindeki zorlukların üstesinden gelmede psikolojik olarak dayanıklı olma eğiliminde oldukları ifade edilebilir. Ayrıca sektör çalışanlarının daha önceden yaşamış oldukları zorlukların mesleki anlamda onları daha dayanıklı hale getirdikleri de görülmektedir.

Psikolojik dayanıklılık ölçeğinin en düşük ortalamaya sahip ifadesi 3,48 ortalama ile “İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum” ifadesi olmuştur. Bu soru ölçekteki beklenen en düşük ortalamaya sahip olması gereken ifadedir. Çıkan sonuç beklenen sonuç ile tutarlıdır. Sıcak hava balonu sektörü çalışanları yaptıkları işin doğası gereği iş esnasında bir sorun ile karşılaşmaları halinde o sorunu bertaraf etme ve hızlı karar verme gibi yetilere sahip olma durumundadırlar. Bu ifadeden de anlaşılacağı gibi sorun çözme konusunda sıkıntı yaşama oranları oldukça düşüktür.

**Tablo 5.2.** Duygusal Emek Ölçeğindeki Maddelelere Ait Betimleyici İstatistikler

<i>Duygusal Emek</i>	Hiçbir zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
İFADELER	%	%	%	%	%				
01. Yolcularla uygun şekilde ilgilenmek için rol yaparım.	19,5	15,3	23,4	23,4	18,4	3,05	1,38	-0,130	-1,202
02. Yolcularla ilgilenirken iyi hissediyormuş rolü yaparım.	24,1	15,3	20,3	17,6	22,6	2,99	1,48	-0,015	-1,290
03. Yolcularla ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sarf ederim.	19,5	17,2	18,0	24,5	20,7	3,09	1,42	-0,146	-1,306
04. Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuş gibi davranırım.	23,8	12,3	25,7	19,5	18,8	2,97	1,42	-0,057	-1,259
05. Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım	33,3	11,5	19,5	20,7	14,9	2,72	1,47	0,139	-1,414

06. Yolcularıma, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular hissederim.	37,2	17,2	19,9	14,6	11,1	2,45	1,39	0,465	-1,103
07. Yolcularıma gösterdiğim duyguları gerçekten yaşama çalışırım.	8,8	9,6	22,2	32,6	26,8	3,59	1,22	-0,651	-0,459
08. Göstermem gereken duygular gerçekte de hissetmek için çalışmam.	9,6	9,2	18,0	36,0	27,2	3,62	1,24	-0,751	-0,376
09. Yolcularıma göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	8,8	5,7	14,6	35,6	35,2	3,82	1,22	-1,025	0,178
10. Yolcularıma sergilemem gereken duyguları içimde hissedebilmek için yoğun çalışmam.	6,9	8,4	21,5	34,1	29,1	3,70	1,17	-0,750	-0,195
11. Yolcularıma sergilediğim duygular samimidir.	1,9	3,4	13,0	29,1	52,5	4,26	0,94	-1,354	-1,545
12. Yolcularıma gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.	2,7	5,4	18,4	29,5	44,1	4,06	1,03	-1,009	0,430
13. Yolcularıma gösterdiğim duygular o an hissettiklerimdir.	2,7	6,1	17,6	31,8	41,8	4,03	1,04	-0,985	0,385
14. Yolcularımla ilgilenirken sahte duygular gösteririm.	41,8	31,8	17,6	6,1	2,7	1,96	1,04	0,985	0,385

Araştırma kapsamında Tablo 5.2'deki on dört ifadeden oluşan duygusal emek ölçeğindeki maddelere cevaplayıcıların verdikleri yanıtlara bakıldığında; "Yolcularıma sergilediğim duygular samimidir" ifadesinin en yüksek ortalamaya (4,26) sahip olduğu görülmüştür. Duygusal emeğin üç alt boyutu olan derinden rol yapma, yüzeysel rol yapma ve doğal davranma davranışlarının da ölçüldüğü bu ölçekte; sıcak hava balonu sektörü çalışanlarının derinden rol yapma ve doğal davranma eğilimleri olduğu görülmektedir. Yolculara gösterilen duyguların kendiliğinden ortaya çıkması ise doğal davranışın bir göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu ifade anketteki en yüksek ortalamaya (4,06) sahip ikinci ifade olmuştur.

Öte yandan sonuçlara bakıldığında en düşük ortalama ile 1,96 ortalama ile "Yolcularımla ilgilenirken sahte duygular gösteririm" ifadesi olmuştur. Duygusal emeğin yüzeysel rol yapma alt boyutunun balonculuk sektörü çalışanlarını genel olarak etkilemediği söylenebilir.

**Tablo 5.3. Kişi-iş Uyumu Ölçeğindeki Maddelere Ait Betimleyici İstatistikler**

<i>Kişi-İş Uyumu</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
	%	%	%	%	%				
01. Mevcut işim, bir işten istediğim hemen hemen her şeyi bana vermektedir	8,8	11,1	14,9	41,4	23,8	3,60	1,21	-0,773	-0,327
02. İşimin bana sunduklarıyla benim bir işte aradıklarım arasında iyi bir uyum vardır	6,1	7,7	16,5	43,7	26,1	3,75	1,10	-0,943	0,332
03. Mevcut işim, bir işte aradığım özelliklerimi fazlasıyla karşılamaktadır.	3,1	6,9	19,9	42,1	28,0	3,85	1,00	-0,838	0,400
04. Yeteneklerim ve mesleki eğitimim işimin gereklilikleri ile iyi bir uyum içerisindedir	5,0	3,4	9,2	45,2	37,2	4,06	1,02	-1,442	1,998
05. Kişisel yeteneklerim ve aldığım eğitimim; işimin benden talep ettikleri ile iyi bir şekilde örtüşmektedir.	5,4	5,0	11,5	42,9	35,2	3,97	1,07	-1,250	1,186
06. İşimin benden talep ettikleri kişisel yeteneklerim arasında eşleşme oldukça iyidir.	4,2	3,4	9,6	44,1	38,7	4,09	0,99	-1,436	2,088

Tablo 5.3’deki kişi-iş uyumu ölçeğinin sonuçlarına bakıldığında; “İşimin benden talep ettikleriyle kişisel yeteneklerim arasındaki eşleşme oldukça iyidir” ifadesinin en yüksek ortalamaya (4,09) sahip cevap olduğu görülmüştür. Bu sonuçtan hareketle balon sektörü çalışanlarının genel olarak kişi-iş uyumu kapsamındaki talep-yetenek eşleşmesini sağladıkları söylenebilir. Sektör yapısı bakımından hem fiziksel hem psikolojik çaba gerektirdiği için kişi-iş uyumunun dengeli olarak sağlanabilmesi sektör için çok önemlidir.

**Tablo 5.4.** İŖe AdanmıŖlık Ölçeğindeki Maddelere Ait Betimleyici İstatistikler

<i>İŖe AdanmıŖlık</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
	%	%	%	%	%				
	<b>İFADELER</b>								
01. İŖimi yaparken kendimi çok enerjik hissediyordum.	3,1	3,4	8,0	44,8	40,6	4,16	0,93	-0,1496	2,551
02. İŖimi yaparken kendimi güçlü ve disiplinli hissediyordum.	2,3	4,2	8,0	43,7	41,8	4,18	0,91	-1,425	2,263
03. Sabah uyandığımdayken işe gitme isteğimi duyuyordum.	6,1	10,0	10,0	38,3	35,6	3,87	1,18	-1,022	0,151
04. İŖim konusunda hevesliyordum.	3,1	4,2	8,8	41,8	42,1	4,15	0,96	-1,429	2,074
05. İŖim bana ilham veriyordu.	3,8	6,1	9,6	42,9	37,5	4,04	1,03	-1,272	1,303
06. Yaptığım işten gurur duyardım.	2,7	3,4	6,1	38,7	49,0	4,27	0,92	-1,671	3,039
07. Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissediyordum.	5,4	5,0	10,7	36,0	42,9	4,06	1,10	-1,314	1,166
08. İşe gömülmüş durumdaydım.	4,6	14,2	19,9	35,6	25,7	3,63	1,14	-0,571	-0,540
09. Çalışırken kendimden geçiyordum.	6,5	16,9	19,2	32,2	25,3	3,52	1,22	-0,471	0,810

Tablo 5.4’deki araştırma sonuçlarına bakıldığında işe adanmışlık ölçeğinde %49 gibi oldukça yüksek bir oran ile “Yaptığım işten gurur duyardım” ifadesinin olduğu görülmektedir. Ayrıca anket sonuçlarına göre “Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissediyordum.” ifadesinin %42,9 ortalama ile en yüksek ikinci ifade olduğu görülmüştür. Balon sektörü çalışanlarının genel olarak yaptıkları işin yoğunluğunu kabul edip bundan mutluluk duydukları söylenebilir. Yine araştırma sonuçlarına göre en düşük oran olan 3,52 ortalama ile “İŖe gömülmüş durumdaydım” ifadesi olmuştur. Anket sonuçlarına göre işe adanmışlık kavramının negatif etkilerinden olan “işe gömülmüşlük” hissini sektör çalışanları üzerinde kayda değer bir etkisi olmadığı söylenebilir.

### 5.5.2. Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar, Aritmetik Ortalamalar ve Standart Sapmalar

Korelasyon analizi ile değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olup olmadığı ve ilişkinin varlığı halinde, bu ilişkinin kuvveti ve yönü hakkında bilgi edinilebilir. Bu çalışmada Nevşehir ili sıcak hava balonculuk sektörü çalışanları açısından psikolojik

dayanıklılığın duygusal emek üzerindeki etkileri ve kişi-iş uyumu ve işe adanmışlığın aracılık rolünü analiz eden bir model ortaya konulmuştur. Bu kapsamdaki değişkenlere ilişkin betimleyici istatistikler ve korelasyonlar Tablo 14’de yer almaktadır.

**Tablo 5.5.** Değişkenlere İlişkin Ortalama, Stn. Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Çarpıklık	Basıklık	Ort.	Stan. Sap.	1	2	3	4	5	6
<b>1.Dayanıklılık</b>	-0,482	3,936	4,02	1,084	1					
<b>2.Yüzeysel Rol Yapma</b>	-0,051	-1,052	2,96	1,204	,071	1				
<b>3.Derinden Rol Yapma</b>	-0,681	-0,079	3,68	1,036	,239**	,328**	1			
<b>4.Doğal Davranma</b>	-1,064	1,034	4,12	,891	,385**	,061	,480**	1		
<b>5.Kişi-İş Uyumu</b>	-0,988	1,169	3,87	,888	,411**	,133*	,334**	,437**	1	
<b>6. İşe Adanmışlık</b>	-1,291	1,930	4,09	,884	,322**	,108	,339**	,538**	,609**	1

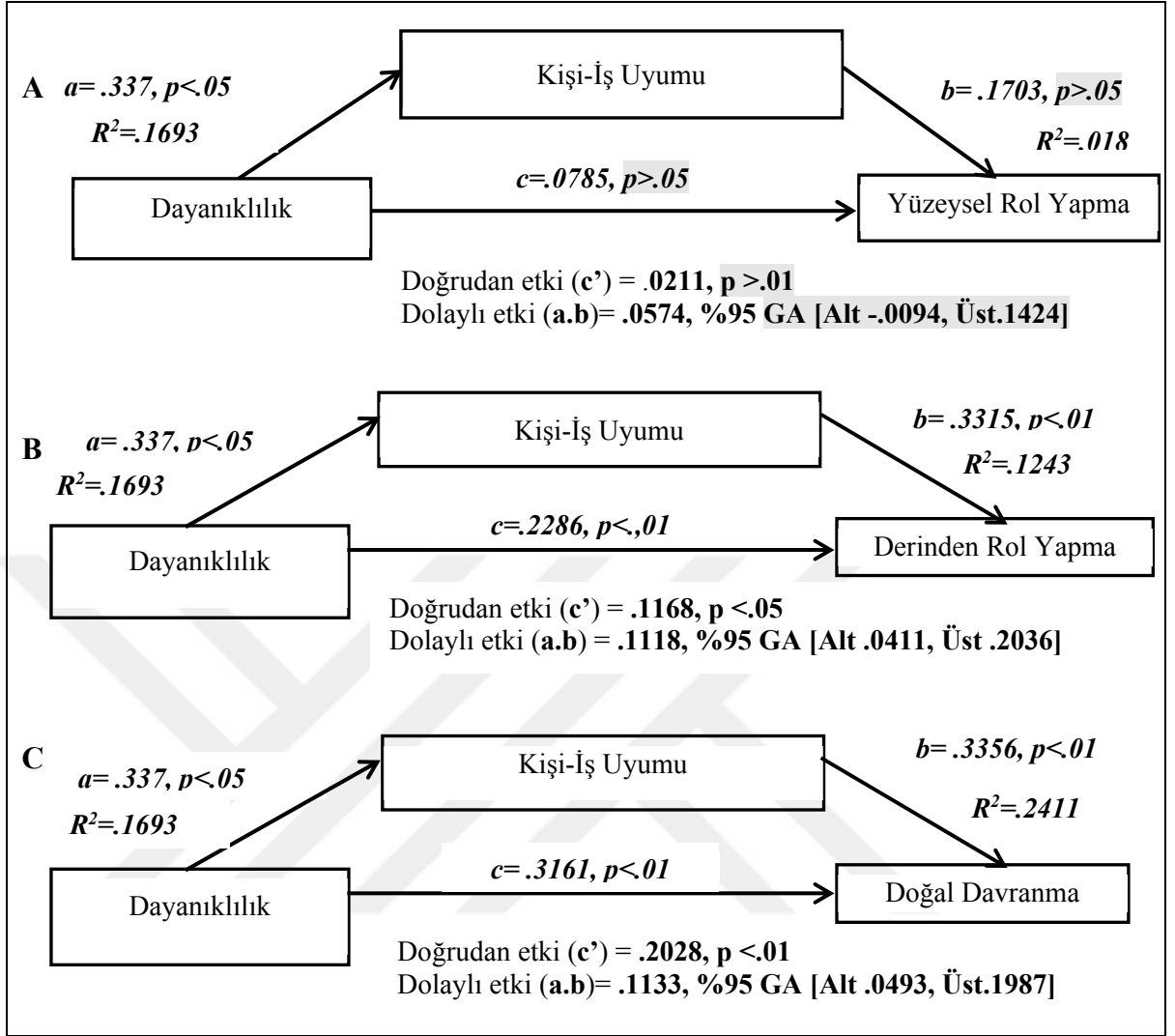
Tablo 5.5’e bakıldığında aritmetik ortalama değerleri bakımından, balonculuk sektörü çalışanlarının dayanıklılık algılarının ortalaması 4,02’dir. Buna göre sektör çalışanlarının yüksek psikolojik dayanıklılığa sahip olduğu ifade edilebilir. Duygusal emeğin boyutlarından olan yüzeysel rol yapmanın ortalamasının 2,96 ile balon sektörü çalışanları üzerinde kayda değer bir etkisi olmadığı söylenebilir. Duygusal emeğin bir diğer boyutu olan derinden rol yapmanın aritmetik ortalamasının 3,68 olduğu görülmüştür. Buna göre balon sektörü çalışanları üzerinde orta seviyede bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Duygusal emeğin boyutlarından sonuncusu olan doğal davranmanın ise 4,12 ortalama ile balonculuk sektörü çalışanları arasında en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Buna göre balonculuk sektörü çalışanları en çok doğal davranma eğiliminde oldukları ve içlerinde hissettikleri samimi duygular ile paralel bir davranış göstermeye çalıştıkları söylenebilir.

Tablo 14’ün genel olarak özeti; sıcak hava balonculuk sektörü çalışanlarının dayanıklı, yüzeysel rol yapmaya nazaran derinden rol yapma ve doğal davranma eğilimleri bağlamında; duygusal emekleri yüksek, kişi-iş uyumu bakımından ise vasatın üzerinde ve işe adanmışlıkları yüksek çalışanlar oldukları sonucuna varılmıştır. Dayanıklılık ile kişi-iş uyumu arasında orta, işe adanmışlıkla ise zayıf düzeyde ancak olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dayanıklılık ile duygusal emeğin

boyutlarından derinden rol yapma arasında zayıf ve olumlu, doğal davranma arasında orta düzeyde olumlu ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ancak dayanıklılık ile yüzeysel rol yapma arasında literatürde de belirtildiği yönde herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

### **5.5.3. Aracılık Testlerine Yönelik Bulgular**

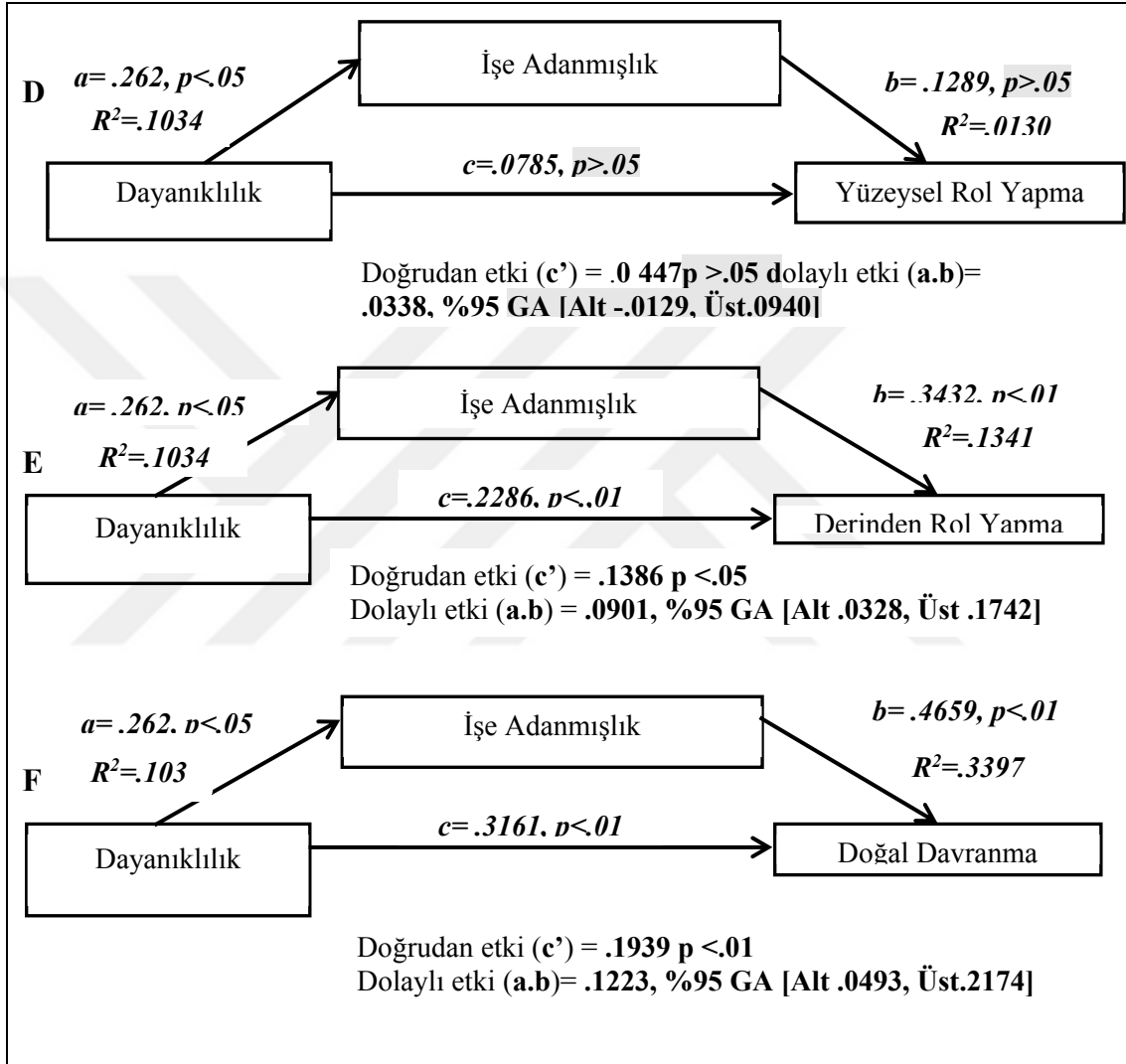
Dayanıklılığın duygusal emek üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolünü tespit edebilmek için Baron ve Kenny'in (1986) geleneksel yöntemi yerine, Zhao vd'nin (2010) çağdaş/modern yaklaşımına başvurulmuştur. Çağdaş yaklaşım, özellikle dolaylı etkinin anlamlı olup olmadığına odaklanmakta; Baron ve Kenny'nin birbiri ardına sıralanan adımlarına yönelik koşulları aramamakta, bu koşullar gerçekleşmese bile aracılık etkisinin olabileceğini savunmakta ve dolaylı etkinin, Sobel testinden daha güçlü ve güvenilir sonuçlar üreten Bootstrap yöntemi ile test edilmesini önermektedir (Zhao vd., 2010, s. 204). Eğer dolaylı etki değerine tekabül eden katsayı, güven aralığının alt (BootLLCI) ve üst (BootULCI) sınır değerleri olarak sıfır (0) değerini kapsamıyor ise dolaylı etki anlamlı olduğu kabul edilmekte ve aracılık etkisinin varlığı kabul edilmektedir (Hayes, 2009, s. 412). Buna göre aracılık etkisini de içerecek şekilde araştırma için geliştirilmiş olan hipotezlerin testi ve buna ilişkin analiz sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.



Şekil 5.2. Dayanıklılığın Duygusal Emegın Boyutlarına Etkisinde Kişi-İş Uyumunun Aracılık Rolü

Şekil 5.2'deki A ilişkisindeki sonuçlara göre, kişi-iş uyumunun, dayanıklılık ile duygusal emegın boyutlarından yüzeysel rol yapma arasındaki ilişkide aracılık rolünün anlamlı olmadığı ( $b = .0574, \%95 \text{ GA [Alt } -.0094, \text{ Üst } .1424]$ ) görülmüştür. Zira güven aralığının alt ve üst sınırları arası sıfırı kapsamaktadır. Bu sonuca göre  $H_1$  hipotezi reddedilmektedir. B ilişkisindeki sonuçlara göre kişi-iş uyumunun, dayanıklılık ile duygusal emegın boyutlarından derinden rol yapma arasındaki ilişkide güven aralığının alt ve üst sınırı sıfırı kapsamadığından aracılık rolünün anlamlı olduğu ( $b = .1118, \%95 \text{ GA [Alt } .0411, \text{ Üst } .2036]$ ) tespit edilmiştir. Bir başka deyişle çalışanların psikolojik dayanıklılıkları onların kişi-iş uyumunun yükselmesine, kişi-iş uyumundaki yükselme de derinden rol yapma şeklinde duygusal emek sergilemelerine neden olmaktadır. Buna göre  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir. Aynı şekilde C ilişkisindeki sonuçlara göre kişi-iş uyumunun, dayanıklılık ile duygusal emegın boyutlarından doğal davranma arasındaki ilişkide güven aralığının alt ve üst sınırının sıfırı

kapsamamasından dolayı aracılık rolünün anlamlı olduğu ( $b=.1133$ , %95 GA [Alt .0493, Üst.1987] tespit edilmiştir. Burada çalışanların psikolojik olarak dayanıklı olmaları onlarda kişi-iş uyumunun gelişimine bu da doğal davranma biçimindeki duygusal emek yönlü davranışlara yol açmaktadır. Buna göre  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 5.3. Dayanıklılığın Duygusal Emegin Boyutlarına Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracılık Rolü

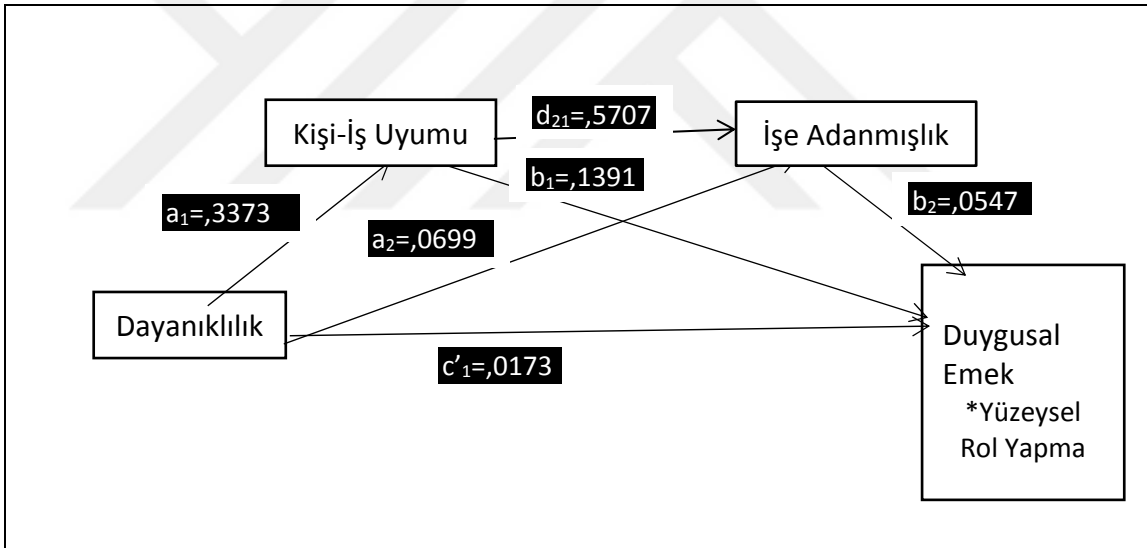
Şekil 5.3'deki D ilişkisindeki sonuçlara göre, işe adanmışlığın, dayanıklılık ile duygusal emegin boyutlarından yüzeysel rol yapma arasındaki ilişkide aracılık rolünün anlamlı olmadığı ( $b= .0338$ , %95 GA [ $-.0129$ , Üst. $.0940$ ] görülmüştür. Zira güven aralığının alt ve üst sınırları arası sıfırı kapsamaktadır. Bu sonuca göre  $H_4$  hipotezi reddedilmektedir. E ilişkisindeki sonuçlara göre işe adanmışlığın, dayanıklılık ile duygusal emegin boyutlarından derinden rol yapma arasındaki ilişkide aracılık rolünün anlamlı olduğu ( $b=.0901$ , %95 GA [Alt  $.0328$ , Üst  $.1742$ ] tespit edilmiştir. Güven



aralığının alt ve üst sınırı sıfırı kapsamamaktadır. Buna göre  $H_5$  hipotezi kabul edilmiştir. Aynı şekilde F ilişkisindeki sonuçlara göre işe adanmışlığın, dayanıklılık ile duygusal emeğin boyutlarından doğal davranma arasındaki ilişkide aracılık rolünün anlamlı olduğu ( $b=,1223$ , %95 GA [Alt .0493, Üst.2174] tespit edilmiştir. Güven aralığının alt ve üst sınırı sıfırı kapsamamaktadır. Buna göre  $H_6$  hipotezi kabul edilmiştir.

#### 5.5.4. Seri Aracılık Testlerine Yönelik Bulgular

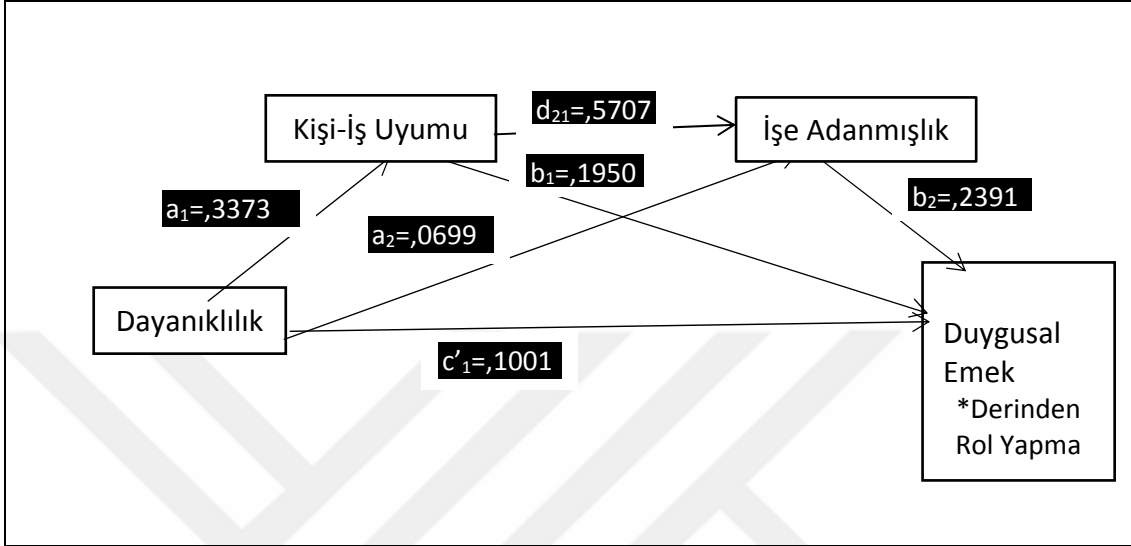
Seri aracılık etkisinin incelendiği çalışmalarda bağımlı değişkenin bağımsız değişkene etkisinde birden fazla aracı değişken olması ve bu aracı değişkenler arasında da nedensel bir ilişkinin bulunması gerekmektedir (Bozkurt, 2023: 85). Bu araştırmada da kişi-iş uyumu ve işe adanmışlık aracı değişkenleri arasında da nedensellik ilişkisinin bulunmasından dolayı seri aracılık analizlerine başvurulmuştur.



Şekil 5.4. Dayanıklılığın Duygusal Emeğin Boyutlarından Yüzeysel Rol Yapma Üzerindeki Etkisinde Kişi-İş Uyumu ve İşe Adanmışlığın Seri Aracılık Etkisi

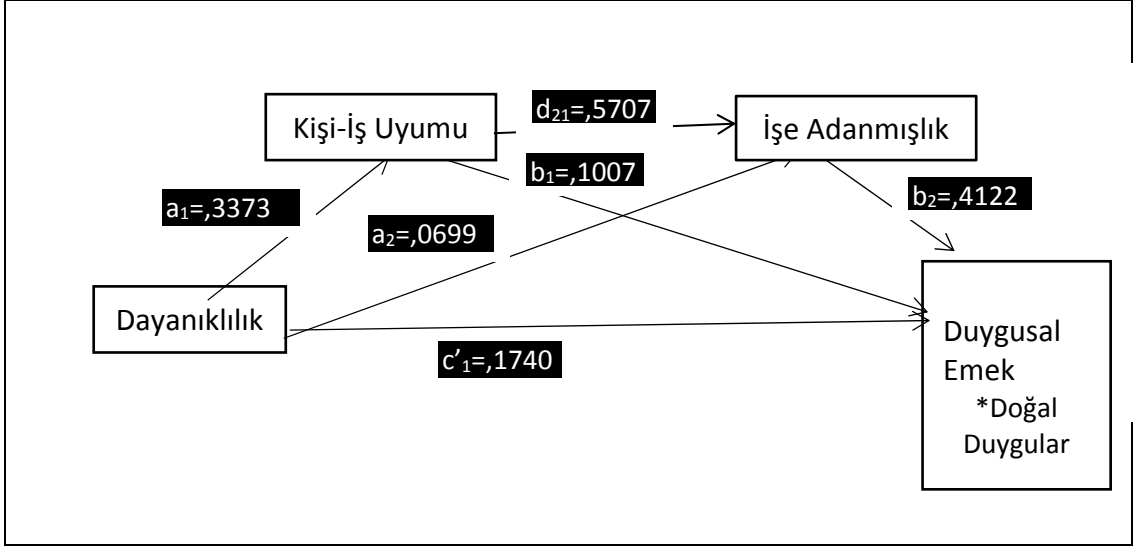
Seri aracılık etkisinin olup olmadığını test etmek amacıyla 5000 yeniden örneklem ve %95 güven aralığında ile PROCESS Model 6 kullanılmıştır (Hayes, 2022). PROCESS Model 6 ile ulaşılan sonuçlara göre; dayanıklılık, duygusal emeğin yüzeysel rol yapma davranışını, kişi-iş uyumu ve işe adanmışlık vasıtasıyla seri olarak etkilememektedir. Başka bir ifadeyle, dayanıklılık, kişi-iş uyumunu, kişi-iş uyumu işe adanmışlığı ve işe adanmışlık da duygusal emeğin yüzeysel rol yapma davranışını peş peşe etkilememektedir. Öyle ki seri aracılık etkisini değerlendirmek için elde edilen Bootstrap güven aralığı sıfır değerini içerdiğinden seri aracılık etkisinden bahsedilmesi

mümkün değildir (Dolaylı etki= ,0105; Güven aralığı alt ve üst sınır değerleri olan [LLCI=-,0334, ULCI= ,0500]). Bu nedenle H<sub>7</sub> hipotezi reddedilmektedir. Ayrıca bir bağımsız bir bağımlı ve iki aracı değişkenden oluşan yukarıdaki Şekil 14'deki regresyon modelinin anlamsız olduğunu da belirtmek gerekmektedir (p >,05).



**Şekil 5.5.** Dayanıklılığın Duygusal Emegın Boyutlarından Derinden Rol Yapma Üzerindeki Etkisinde Kişi-iş Uyumu ve İşe Adanmışlığın Seri Aracılık Etkisi

Seri aracılık etkisinin olup olmadığını test etmek amacıyla 5000 yeniden örneklem ve %95 güven aralığında ile PROCESS Model 6 kullanılmıştır (Hayes, 2022). PROCESS Model 6 ile ulaşılan sonuçlara göre; dayanıklılık, duygusal emegın derinden rol yapma davranışını, kişi-iş uyumu ve işe adanmışlık vasıtasıyla seri olarak etkilemektedir. Başka bir ifadeyle, dayanıklılık, kişi-iş uyumunu, kişi-iş uyumu işe adanmışlığı ve işe adanmışlık da duygusal emegın derinden rol yapma davranışını peş peşe etkilemektedir. Öyle ki seri aracılık etkisini değerlendirmek için elde edilen Bootstrap güven aralığı sıfır değerini içermediğinden seri aracılık etkisinden bahsedilmesi mümkündür (Dolaylı etki= ,0460; Güven aralığı alt ve üst sınır değerleri olan [LLCI=,0081, ULCI= ,0912]). Bu nedenle H<sub>8</sub> hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 5.6. Dayanıklılığın Duygusal Emegin Boyutlarından Doğal Duygular Üzerindeki Etkisinde Kişi-İş Uyumu ve İşe Adanmışlığın Seri Aracılık Etkisi

Seri aracılık etkisinin olup olmadığını test etmek amacıyla 5000 yeniden örneklem ve %95 güven aralığında ile PROCESS Model 6 kullanılmıştır (Hayes, 2022). PROCESS Model 6 ile ulaşılan sonuçlara göre; dayanıklılık, duygusal emeğin doğal duyguları, kişi-iş uyumu ve işe adanmışlık vasıtasıyla seri olarak etkilemektedir. Başka bir ifadeyle, dayanıklılık, kişi-iş uyumunu, kişi-iş uyumu işe adanmışlığı ve işe adanmışlık da duygusal emeğin doğal duygular boyutunu peş peşe etkilemektedir. Öyle ki seri aracılık etkisini değerlendirmek için elde edilen Bootstrap güven aralığı sıfır değerini içermediğinden seri aracılık etkisinden bahsedilmesi mümkündür (Dolaylı etki= ,0793; Güven aralığı alt ve üst sınır değerleri olan [LLCI=,0366, ULCI= ,1411]). Bu nedenle  $H_9$  hipotezi kabul edilmiştir.

## SONUÇ

Araştırmanın sonuçlarına göre psikolojik dayanıklılığın duygusal emeğin boyutlarından derinden rol yapma ve doğal davranma üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun ve işe adanmışlığın seri aracılık rolünün bulunduğu tespit edilmiştir. Ancak psikolojik dayanıklılığın yüzeysel rol yapma üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolünün literatürdeki beklentiler doğrultusunda çıkan sonuçlara göre anlamsız olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuçlar literatürdeki benzer çalışmaların sonuçları ile örtüşmektedir (Cheung vd 2011; Won–Woo vd. 2016: 478; Lee vd. (2020). Bir diğer değişken olan işe adanmışlığın aracılığı ile dayanıklılık, duygusal emeği seri olarak etkilemektedir. Bir başka deyişle dayanıklılık, kişi-iş uyumunu işe adanmışlığı ve işe adanmışlık da duygusal emeğin doğal duygular boyutunu peş peşe etkilemektedir.

Çalışma sonuçlarına göre sıcak hava balonculuk sektörü çalışanlarının psikolojik dayanıklılık düzeylerinin yüksek çıkması sebeplerinden birisi de eğitime başlamadan önce almak zorunda oldukları sağlık sertifikasıdır. Bu rapor yalnızca Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından yetkilendirilmiş olan Türkiye’deki sayılı hastanelerden alınabilmektedir. Karşılması gereken standartlar Havacılık Sağlık Talimatı SHT-3 ile belirlenmiştir. Bu detaylı sağlık raporunda sektörde çalışacak kişiye, diğer sağlık bölümlerine ek olarak psikiyatri servisi de uçuşa elverişlidir onayı vermektedir. Dolayısıyla sektör çalışanlarının fiziksel olduğu kadar psikolojik bir sağlamlığa da sahip olmaları gerektiği açıktır. Bu yüzden çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeyleri yüksek çıkmış olabilir.

Bu çalışmanın sonuçları, balonculuk sektörü özelinde hizmet çalışanlarının psikolojik yönlerini ve işyerindeki davranışlarını yönetmek için pratik çıkarımlar sağlamayı hedeflemektedir. Bu anlamda psikolojik dayanıklılık kişilerarası ilişkilerin kurulmasına veya sürdürülmesine yardımcı olabileceğinden, stres gibi kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan olumsuz sonuçları etkili bir şekilde azaltıcı sonuçlar doğurmaktadır (Meng vd. 2017). Bu nedenle psikolojik dayanıklılık, duygusal emek gerçekleştiren hizmet çalışanları için kilit bir faktördür ve hizmet kuruluşları, hizmet çalışanlarının dayanıklılığını artırmanın yollarını bulmalıdır. Hizmet kuruluşlarının çalışanlarının dayanıklılığını artırmaya yönelik stratejileri iki şekilde belirlenebilir.

Birinci yol, oldukça dayanıklı hizmet çalışanlarının işe alınmasıdır. Adayların işe alım sürecinde dayanıklılıkları test edilerek seçilirse, dayanıklı çalışanlar temininin güvence altına alınması sağlanabilir. İkinci yol, periyodik olarak hizmet çalışanları için dayanıklılığı artırmaya yönelik programlar yürütülebilir. Dayanıklılık sabit bir bireysel özellik değildir, ancak tekrarlama ve öğrenme gibi çeşitli müdahaleler yoluyla geliştirilebilir (Wicks, 2005). Bu nedenle, dayanıklılık bir hizmet sektöründeki çalışanlar için eğitim programları yoluyla geliştirilebilir. Dayanıklılığı artırmak için tartışılan iki yoldan ilki, dayanıklılığı yüksek çalışanları seçmenin ihtiyatlı bir yolu olarak ele alınmaktadır. İkinci yol, hizmet çalışanlarının dayanıklılığını korumak ve geliştirmek için yönetsel bir yön olarak ele alınabilir. Bu nedenle hizmet kuruluşlarının birinci yol ile ikinci yolun bir karışımını uygulaması gerekmektedir.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan duygusal emek kavramının üç boyutunun sektör çalışanları üzerindeki düzeylerinin farklı olduğu tespit edilmiştir. Buna göre sıcak hava balonu sektör çalışanlarının en fazla doğal davranış ve derinden rol yapma davranışı göstermeye meyilli oldukları tespit edilmiştir. Yine araştırma sonucuna göre sektör çalışanlarında en az görülen duygusal emek boyutunun yüzeysel rol yapma olduğu belirlenmiştir. Balonculuk sektörü yapısı gereği çoğunlukla yabancı turistler tarafından ilgi görmektedir. Ayrıca balon şirketleri ödemeleri güncel euro/dolar kuru üzerinden kabul ettikleri için bu durum yerli turistten ziyade yabancı turistlerin balona binmelerine olanak sağlamaktadır. Bunun bir sonucu olarak yabancı turistlerde sıkça görülen bahşiş kültürü önem kazanmakta ve sektör çalışanları euro/dolar kuru üzerinden bahşiş de almaktadırlar. Ek olarak balona bindikleri süreçte turistlerin fotoğraf ve videoları çekilip balon indiğinde flash disk ile misafirlere satışa sunulmaktadır. Bu satışlardan da ek gelir sağlayan sektör çalışanlarının sabit maaşlarına ek olarak pek çok yan gelirleri olduğu bilinmektedir. Satış yapabilmenin mümkün olması müşteri memnuniyetine; müşteri memnuniyeti ise ilgili personelin ilgisine, güler yüzüne bağlıdır. Personel, memnuniyet sağlayabilmek için davranışlarını içselleştirip duygularını yönetmeyi başarmak durumundadır. Araştırma sonucunda derinden ve doğal davranmanın ortaya çıkmasında yukarıda vurgulanan nedenlerin etkili olduğu düşünülebilir.

Sıcak hava balonuna rüzgârın en durgun olduğu saatler olan gün doğumunda binilebilmektedir. Dolayısıyla sektör çalışanlarının diğer sektörlere kıyasla daha az mesai saatine sahip oldukları ifade edilebilir. Ortalama dört saat mesai olduğu düşünüldüğünde bu durumun çalışanları cezbeden diğer bir durum olduğunu söylemek mümkündür. Sektörün doğal olarak çalışanlarına sağladığı bu avantaj, sektör çalışanlarının niçin yüksek motivasyon ile derinden ve doğal rol yapma eğilimi sergilediklerinin bir başka gerekçesi olabilir.

Bu çalışmanın birtakım sınırlılıkları vardır. İlk olarak, dayanıklılık yalnızca hizmet çalışanlarının bireysel bir özelliği olarak incelenmiştir. Bireysel bir özellik olarak dayanıklılık, çevreye ve kültüre bağlı olarak çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilirken, bu çalışmada bu durum dikkate alınmamıştır. Örneğin Hofstede (1980) kültürel farklılıklar nedeniyle farklı bireysel özelliklerin ortaya çıkabileceğini ileri sürmektedir. Gelecekteki çalışmalarda, çeşitli bireysel özelliklerin duygusal emeği nasıl etkilediğinin belirlenmesine bakılabilir. İkincisi, bu çalışma balonculuk sektöründeki hizmet çalışanlarını hedefleyerek gerçekleştirilmiştir. Bu sektörde çalışanların psikolojik dayanıklılıkları ele alınmış ancak verilen hizmetin fiziksel dayanıklılığı da gerektirdiği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu gibi nedenlerle bu çalışmanın sonuçlarının hizmet sektörünün tamamına genellenemeyeceği açıktır. Bu nedenle, bu çalışmanın bulgularının genellenebilirliğinin çeşitli sektörlerdeki analizlerle doğrulanması gerekmektedir. Üçüncüsü, bu çalışma sonuçları itibari ile hizmet çalışanlarının pozitif/olumlu bir davranışı olarak derinden rol yapma ve doğal hareket etmeye odaklı anlamlı bulgulara ulaşmıştır. Derinden rol yapma ve doğal davranma arttığında balon firmalarının performansının artması beklense de bu çalışma performansı kurumsal düzeyde incelememiştir. Bundan sonraki çalışmalarda duygusal emeğin sonuçları bağlamında performansla olan katkıyı ele alan araştırmalar yapılarak alan yazına ve pratikteki uygulamalara katkıda bulunulabileceği düşünülmektedir. Dördüncüsü, bu çalışmada aracı değişken olarak kişi-iş uyumu üzerine odaklanmıştır. İşe adanma gibi başka değişkenlerin de aracılık rolüne bakılabilir.

Bu çalışmanın bir diğer kısıtı ise örneklemin sadece sıcak hava balonu sektörü Nevşehir ili özelinde ele alınmış olmasıdır. Benzer bir operasyon Pamukkale ve

Soğanlı bölgesinde de gerçekleştirildiğinden tüm sektör çalışanları için kapsamlı bir genelleme yapmaya olanak sağlamamasıdır.

Bu alanda çalışma yapacak olan araştırmacılar için öneri olarak; daha büyük örneklem kitleleri ile çalışma yaparak konuyu derinlemesine ele alabilirler. Bu alanda çalışma yapacak olan araştırmacılara diğer bir öneri ise incelenen konunun zaman içindeki gelişimini ele alacakları şekilde, sektör çalışanlarına boylamsal bir çalışma yapmaları olacaktır. Çalışmamızın, ilgili alan yazın incelendiğinde, sıcak hava balonculuk sektörü çalışanları üzerinde yapılmış ilk araştırma olması sebebiyle literatüre çok değerli katkılar sağlanacak araştırmalara ihtiyaç vardır.



## KAYNAKÇA

- Acar, B. (2021). Çalışanların Psikolojik Dayanıklılığının Psikolojik İyi Oluşları Üzerine Etkisi: Ceza İnfaz Kurumlarındaki Psikologlar Üzerine Bir Araştırma (Doctoral Dissertation).
- Akdu, U., ve Akdu, S. (2016). Duygusal Emek ve İş Stresinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkileri: Profesyonel Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma. *Journal of International Social Research*, 9(47), 1142-1153.
- Alex Linley, P., Joseph, S., Harrington, S., and Wood, A. M. (2006). Positive Psychology: Past, Present, And (Possible) Future. *The Journal of Positive Psychology*, 1(1), 3-16.
- Algan Atabay, T. (2019). Çalışanların Kişilik Özelliklerinin İşe Adanmışlık Seviyeleri ve Tükenmişlik Davranışlarına Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması (Master's Thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Alicia A. Grandey "Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor" *Journal of Occupational Health Psychology*, (5), 95-110.
- Ardıç, K., ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 21-46.
- Ashforth, B. E., ve Humphrey, R. H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Aslantaş, M. (2016). Yetenek Yönetiminin İşe Adanma, Performans ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bankacılık Sektörü Örneği. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.*
- Atkinson, R., L., Smith, E. E., Fredrickson, B., Bem, D. J., Maren, S. ve Nolen-Hoeksema, S. (1996). *Psikolojiye giriş*, Arkadaş Yayınları, İstanbul.
- Attridge M., "Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of The Research and Business Literature", *Journal of Workplace Behavioral Health*, Cilt: 24, No:4, 2009, (24), 383-398.



- Babakus, E.; Yavas, U. ve Ashill, N.J. Service Worker Burnout and Turnover Intentions: Roles of Person-Job Fit, Servant Leadership, and Customer Orientation. *Serv. Mark. Q.* 2011, 32, 17–31.
- Bakker, A. B., ve Leiter, M. P. (Eds.). (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory And Research.* Psychology Press.
- Bakker, A. B., ve Demerouti, E. (2008). Towards A Model Of Work Engagement, *Career Development International*, 13 (3), 209-223.
- Bakker, A.B., ve Schaufeli W.B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi Sample Study. *Journal Of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Bakker, A.B. ve Demerouti, E. The Job Demands-Resources model: State of the art. *J. Manag. Psychol.* 2007, 22, 309–328.
- Bal, E. A. (2008). Öz-Yeterlilik, Ortamsal Faktörler ve Esenlik: İşe Gönülden Adanmanın Etkisi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bandura, A. (1989). Human Agency in Social Cognitive Theory. *American Psychologist*, 44(9), 1175–1184.
- Bandura, A. (1993). Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychologist*, 28 (2), 117-148.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control.* New York: Freedom and Company.
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Basım, H. N., ve Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 77-90.
- Başbuğ, G. (2010, November). Duygusal Emegin İş Memnuniyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma. In *Journal of Social Policy Conferences* (No. 58, Pp. 253-274). Istanbul University.

- Batur, H. Z. ve Adıgüzel, O. (2014). Schein'in Kariyer Değerleri Perspektifinde Öğrencilerin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma: Isparta İli Fen Lisesi Öğrencileri Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 42, 327-348.
- Beauvais, F., ve Oetting, E. R. (2002). Drug Use, Resilience, and The Myth of The Golden Child. *Resilience And Development: Positive Life Adaptations*, 101-107.
- Bitmiş, M., Sökmen, A. ve Turgut, H. (2013). Psikolojik Dayanıklılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (2) , 27-40.
- Bozkurt, S. (2023). *Process Makro ile Aracılık, Düzenleyicilik ve Durumsal Etki Analizleri*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Brotheridge, C. M., ve Grandey, A. A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of "People Work". *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Budak, G. (2015). *Psikolojik Dayanıklılık ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi* (Master's Thesis, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Bui, H. T. M., Zeng, Y. ve Higgs, M. (2017). The Role of Person-Job Fit in the Relationship Between Transformational Leadership and Job Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 32(5), 373-386.
- Bulut, S., ve Subaşı, M. (2020). *Pozitif Psikolojiye Giriş. Pozitif Psikoloji*.
- Buz, S., and Genç, B. (2019). The Importance of Psychological Resilience for Social Workers. *Community and Social Work*, 30(2), 623-642.
- Büyükbeşe, T., ve Gökaslan, M. O. (2018). İşe Gömülmüslük, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Mukaddime*, 9(2), 135-154.
- Cable, D. M., and Derue, D. S. (2002). The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.

- Celep, C. (1998). Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığı. Eğitim ve Bilim, 22(108), 56-62.
- Celep, C. (2014). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adanma. 2. Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Cheung, F., Tang, C. S. K., ve Tang, S. (2011). Psychological Capital as A Moderator Between Emotional Labor, Burnout, and Job Satisfaction Among School Teachers in China. International Journal of Stress Management, 18(4), 348-371.
- Collier, J. E. (2020). Applied Structural Equation Modeling Using AMOS: Basic to Advanced Techniques. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003018414>
- Çalışkan, S. C. (2014). Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerine Etkileri ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(3), 363-382.
- Çankır, B. (2016). Çalışmaya Tutkunluk Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme (İktisat) Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Çınar, E. (2011). Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi (Doctoral Dissertation, Deü Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- Çırpan, H., Vardarlıer, P., ve Koçak, Ö. E. (2019). Kişi-İş Uyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisinde İşte Kendini Yetiştirmenin Aracı Etkisi1. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- Çiftçi, K. (2019). Ortaokul Öğretmenlerinin Pozitif Psikolojik Sermaye Düzeyleri ile Okul Etkililiği Düzeyleri Arasındaki İlişki (Erzurum İli) (Master's Thesis, Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Coşkuner, M. ve Şentürk, F. K. (2017). Dönüşümcü ve İstismarcı Liderlik Davranışlarının İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi: AVM Çalışanları Örneği. ÇAKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(2), 165-195.

- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H. ve Van Hootegem, G. (2015). Job Design, Work Engagement And Innovative Work Behavior: A Multi-Level Study On Karasek's Learning Hypothesis. *Management Revue*, 26(2). 123-137.
- Diefendorff, J.M., Croyle, M.H., Ve R.H. Grosserand (2005), "The Dimensionality And Antecedents of Emotinal Labor Strategies", *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Domagalski, T. A. (1999). Emotion In Organizations: Main Currents. *Human Relations*, 52(6), 833-852.
- Edwards, J. R. (1991). Person-Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique. John Wiley & Sons.
- Ehrhart, K. H. (2006). Job Characteristic Beliefs and Personality as Antecedents of Subjective Person–Job Fit. *Journal of Business and Psychology*, 21, 193-226.
- Eryılmaz, A. (2013). Pozitif Psikolojinin Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Alanında Gelişimsel ve Önleyici Hizmetler Bağlamında Kullanılması. *The Journal Of Happiness And Well-Being*, 1(1), 1-19.
- Erkuş, A., ve Tabak, A. (2009). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Sanayiinde Bir Araştırma. *Atatürk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 23(2). 213-242.
- Eminağaoğlu, N. (2006). Güç Koşullarda Yaşayan Sokak Çocuklarında Dayanıklılık (Sağlamlık). Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ege Üniversitesi, İzmir, Türkiye.
- Feldman, R. S. (2015). *Essentials Of Understanding Psychology* (11 Th Edit.).
- Friborg, O., Hjemdal, O., Rosenvinge, J. H., ve Martinussen, M. (2003). A New Rating Scale for Adult Resilience: What Are The Central Protective Resources Behind Healthy Adjustment?. *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 12(2), 65-76.
- Gagné, M., ve Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.

- Garnezy, N., ve Nuechterlein, K. (1972). Invulnerable Children-Fact and Fiction of Competence and Disadvantage. *American Journal of Orthopsychiatry*, 42(2), 328.
- Genç, A. (2014). Psikolojik Dayanıklılığın Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinde Etkisi: Görgül Bir Araştırma (Master's Thesis, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- George, D. ve Mallery, P. (2020). *IBM SPSS Statistics 26: Step by Step, A Simple Guide and Reference (16th ed.)* Routledge: New York.
- Göktepe, E. A. (2016). Yeni Kariyer Tutumları, Algılanan Yönetici Desteği ve İş Tutkunluk Arasındaki İlişki: Bir Araştırma. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Gül, S. (2019). Kişi-İş Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkisi (Master's Thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Güngör, M. (2009) “Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları” *Kamu-İş*, 11(1):167-183.
- Haase, J. E. (2004). The Adolescent Resilience Model as A Guide to Interventions. *Journal of Pediatric Oncology Nursing*, 21(5), 289-299.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. ve Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and Work Engagement Among Teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. ve Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Metaanalysis, *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 268-279.
- Hayes, A. F. (2009): Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in The New Millennium, *Communication Monographs*, 76:4, 408-420.
- Hayes, A.F. (2013), *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression Based Approach*, Guilford Press, New York, NY.

- Hayes, A. F. (2022). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis (3rd Ed.). New York: The Guilford Press.
- Hochschild, A. (1983). Comment on Kemper's" Social Constructionist and Positivist Approaches to the Sociology of Emotions". American Journal of Sociology, 89(2), 432-434.
- Hofstede, G. (1980) Culture And Organizations. Int. Stud. Manag. Organ., 10, 15–41.
- Kristof-Brown, A.L. (2000) Perceived Applicant Fit: Distinguishing Between Recruiters' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit. Pers. Psychol., 53, 643–671.
- Hülshager, U. R., ve Schewe, A. F. (2011). On The Costs And Benefits Of Emotional Labor: A Meta-Analysis Of Three Decades Of Research. Journal Of Occupational Health Psychology, 16(3), 361.
- Işık, M. ve Kama A. (2018). Algılanan Örgütsel Desteğin İşgören Performansına Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracı Etkisi. Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(3), 395-403.
- Işık, Z. (2019). Erzurum Palandöken Kış Turizm Merkezindeki Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personellerde Duygusal Emek ve İş-Aile Çatışması İlişkisi. Journal of International Social Research, 12(62).
- İnanır, İ. (2019). Turist Rehberlerinde Duygusal Emek ve İş-Aile Çatışması İlişkisi (Master's Thesis, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Jansen, K. J., ve Kristof-Brown, A. (2006). Toward A Multidimensional Theory of Person-Environment Fit. Journal of Managerial Issues, 193-212.
- Kanbur, E., Kanbur, A., ve Özdemir, B. (2017). Psikolojik Dayanıklılık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide İş Doyumunun Aracılık Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma. İş ve İnsan Dergisi, 4(2), 127-141.
- Kanısıcak, İ. (2018). Tükenmişlik ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki: Beyaz Yakalı Çalışanlar Ve Öğretmenler Karşılaştırılması. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Programı. İstanbul.

- Karacaoğlu, K., ve Köktaş, G. (2016). Psikolojik Dayanıklılık ve Psikolojik İyi Olma İlişkisinde İyimszerliğin Aracı Rolü: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 119-127.
- Kaya, U. ve Özhan, Ç. K. (2012). Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3 (2) , 109-130.
- Kazimli, G. (2020). Turizm Sektörü Çalışanlarında İş-Aile Çatışması ve Duygusal Emek İlişkisi (Master's Thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Keklik Okul, F. (2019). Pozitif Psikolojik Sermayenin Duygusal Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Klimakterik Dönem ve Yaş Faktörünün Düzenleyici Rolü: Özel Hastane Sektöründe Kadın Çalışanlar ile Bir Uygulama.
- Keleş, H. N. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 343-350.
- Keleş, S. (2014). Aile Şirketlerinde Y Jenerasyonunun Öz Yeterlilik Algısı ve İşe Adanmışlık İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5(11), 95-109.
- Kızanlıkl, M., (2014). Otel İşletmelerinde Duygusal Emek Öncüllerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara
- Koç, G. G. (2020). Bilişsel Esneklik ve Psikolojik Dayanıklılık İle Stresle Başa Çıkma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Doctoral Dissertation, Sakarya Üniversitesi (Turkey)).
- Köksel, L. (2009), İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köse, S., Oral, L., ve Türesin, H. (2011). Duygusal Emek Davranışlarının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma.
- Lauver, K. J., ve Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing Between Employees' Perceptions of Person–Job And Person–Organization Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454-470.

- Leana, C. R., ve Rousseau, D. M. (2000). The Advantages of Stability In A Changing Economy. *Relational Wealth: The Advantages of Stability In A Changing Economy*, 3-24.
- Lee, M.-S. Ve Han, S.-L. The Effects of Relationship Bonds on Bank Employees' Psychological Responses And Boundary-Spanning Behaviors. *Int. J. Bank Mark.* 2019, 38, 578–599.
- Lee, M. S., Ve Kim, H. S. (2020). The Effects of Service Employee Resilience On Emotional Labor: Double-Mediation of Person–Job Fit And Work Engagement. *International Journal Of Environmental Research and Public Health*, 17(19), 7198.
- Luthans, F. (2002) Olumlu Örgütsel Davranışın İhtiyacı ve Anlamı. *J. Organ. Davranış.* , 23, 695–706.
- Luthans, F. (2002). The Need For And Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695–706.
- Luthans, F. (2002). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F., ve Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33, 321–349.
- Luthans, F. ve Youssef, C. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management. *Organizational Dynamics*, 33 (2) , 143–160.
- Luthans, F., Youssef, C. M., ve Avolio, B. J. (2007). Psychological Capital: Investing and Developing Positive Organizational Behavior. *Positive Organizational Behavior*, 1(2), 9-24.
- Macey, W., and Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Maddi, S. R., Harvey, R. H., Khoshaba, D. M., Lu, J. L., Persico, M., ve Brow, M. (2006). The Personality Construct of Hardiness, III: Relationships With Repression, Innovativeness, Authoritarianism, and Performance. *Journal of Personality*, 74(2), 575-598.



- Maslach, C., W.B. Schaufeli ve M.P. Leiter (2001). "Job Burnout", Annual Review of Psychology, 52, 397-422.
- Masten, A. S. ve Reed, M.G. (2002). Resilience in development. in C.R. Snyder ve S. J. Lopez(Eds.), The handbook of positive psychology (pp. 74-88). Oxford University.
- Mastracci, S. H., Newman, M. A., ve Guy, M. E. (2006). Appraising Emotion Work: Determining Whether Emotional Labor is Valued in Government Jobs. The American Review of Public Administration, 36(2), 123-138.
- Meng, H.; Luo, Y.; Huang, L.; Wen, J.; Ma, J. ve Xi, J.-Z. (2017) On The Relationships of Resilience With Organizational Commitment and Burnout: A Social Exchange Perspective. Int. J. Hum. Resour. Manag. 30, 2231–2250.
- Morris, J. A., ve Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. Academy of Management Review, 21(4), 986-1010.
- Oktay, R. (2020). Kişi-İş Uyumunu ve Dönüşümcü Liderliğin Çalışanların Öz-Yeterlilik Algısı Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Oruç E, ve Kutanis Ö. R (2015). Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgüt İçi Politik Davranışlara Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 7(3), 36 - 58.
- Örücü, E., ve Üngüren, E. (2013). Örgütsel davranış. Lisans Yayıncılık, İstanbul.
- Özbay, Y., Terzi, ř., Erkan, S. ve Cihangir Çankaya, Z. (2011). Üniversite Öğrencilerinin Profesyonel Yardım Arama Tutumları, Cinsiyet Rollerini ve Kendini Saklama Düzeyleri. Pegem Eğitim Ve Öğretim Dergisi, 1 (4) , 59-71.
- Özbayrak, S. (2022). Çalışan İyi Oluşunun İş Talepleri ve Kaynakları Modeli İle Araştırılması, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi
- Özden, A. (2019). İş Özellikleri ve İşe Adanmışlığın Çalışanın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. Journal of Politics Economy and Management, 2(2), 1-18.

- Özer, Ö., Saygılı, M., ve Uğurluoğlu, Ö. (2015). Sağlık Çalışanlarının İşe Cezbolma Düzeylerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma. *Business and Management Studies: An International Journal*, 3(3), 261-272.
- Özkalp, E., ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*, Ekin Basım Yayın Dağıtım. Baskı, Bursa.
- Özkaplan, N. (2009). Duygusal Emek ve Kadın İş/Erkek İş. *Çalışma ve Toplum*, 2(21), 15-24.
- Özyılmaz, A. ve Süner, Z. (2015). İşe Adanmışlığın İşyeri Tutumlarına Etkisi: Hatay'daki 9 İşletmede Yapılan Ampirik Araştırmanın Sonuçları. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10/3, 143- 164.
- Polatcı, S., Sobacı, F., ve Kaban, İ. (2020). Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkileri: Taşeron Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Organizational Behavior Review*, 2(1), 12-30.
- Polatcı, S., ve Aydın, N. C. (2022). *Çalışanların Duygusal Zekâ ve Kişi-İş Uyumu Düzeylerinin Tükenmişliğe Etkisi (Doctoral Dissertation, Sema Polatcı)*.
- Polatcı, S., ve Tınaz, Z. D. (2021). Kişilik Özelliklerinin Psikolojik Dayanıklılık Üzerindeki Etkisi. *Opus International Journal Of Society Researches*, 17(36), 2890-2917.
- Quinn, Ryan, W., Dutton, Jane, E. (2005). Coordination As Energy in Conversation. *Academy of Management Review*, 30 (1): 36-57.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., ve Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects On Job Performance. *Academy Of Management Journal*, 617-635.
- Robbins, S.P. (2005) *Essentials of Organizational Behavior*. 8th Edition, Pearson Education Inc., Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Sağsan, M., ve Fırtına, B. (2015). Bilgi Mesleğine Bağlılık ve Adanmışlık: Platonik Bir İlişkinin Gelgitleri ve Profesyonellikle İmtihanı. *Bilgi Dünyası*, 16 (1), 1-22.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents And Consequences of Employee Engagment. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600-619.

- Sarıbrahimoğlu, S., ve Özyurt, P. M. (2023). Seyahat Acentelerinde İşveren Marka Algısı, Algılanan Örgütsel Destek ve İşe Adanmışlık İlişkisinin İncelenmesi *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 11(2), 930-950.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., and Van Rhenen, W. (2009). How Changes in Job Demands and Resources Predict Burnout, Work Engagement, And Sickness Absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893–917.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V. ve Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Scroggins, W. A. (2008). The Relationship Between Employee Fit Perceptions, Job Performance, And Retention: Implications of Perceived Fit. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20, 57-71.
- Snyder, C. R., Feldman, D. B., Taylor, J. D., Schroeder, L. L., ve Adams III, V. H. (2000). The Roles of Hopeful Thinking in Preventing Problems And Enhancing Strengths. *Applied and Preventive Psychology*, 9(4), 249-269.
- Stajkovic, A. D., and Luthans, F. (1998). Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-Organization Fit and Person-Job Fit in Employee Selection: A Review of The Literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179-196.
- Serçek, S., ve Serçek, G. Ö. (2017). Turizm Sektöründe Duygusal Emek: Bir Meta-Sentez Çalışması. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(14), 417-436.
- Shane, S. (2010). *Born Entrepreneurs, Born Leaders How Your Genes Affect Your Work Life*. New York: Oxford Universty Press.
- Shin, J., Taylor, M. S., ve Seo, M.-G. (2012). Resources For Change: The Relationships Of Organizational Inducements and Psychological Resilience To Employees' Attitudes And Behaviors Toward Organizational Change. *Academy of Management Journal*, 55, 727–748.

- Smith, B.W., Dalen, J., Wiggins, K. Et Al. The Brief Resilience Scale: Assessing The Ability To Bounce Back. *Int. J. Behav. Med.* 15, 194–200 (2008).
- Smith, B.W.; Tooley, E.; Christopher, P.ve Kay, V. Resilience As The Ability To Bounce Back From Stress: A Neglected Personal Resource. *J. Posit. Psychol.* 2010, 5, 166–176.
- Stewart, M, Reid, G., ve Mangham, C. (1997). Fostering Children’s Resilience. *Journal Of Pediatric Nursing*, 12, 21-31.
- Soydan, F. C., ve Bahçecik, A. N. (2018). An Investigation of The Work-Engagement Levels of Nurses Hemşirelerin Çalışmaya Tutkunluk Düzeylerinin İncelenmesi. *Journal of Human Sciences*, 15(4), 2289-2304.
- Sunman, G. (2021). Çalışanların Endüstri 4.0 Dönüşümüne Yönelik Tehdit Algılarının Tükenmişlik, İşe Adanmışlık ve Kariyer Bağlılığı Üzerine Etkisi. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics* (5th ed.). New York: Allyn and Bacon.
- Tecimen, M. (2020). Yöneticiye Duyulan Güvenin İşe Adanmışlık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Turhan, M., Demirli, C., ve Nazik, G. (2012). Sınıf Öğretmenlerinin Mesleğe Adanmışlık Düzeyine Etki Eden Faktörler: Elazığ Örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 179-192.
- Tümlü, G. Ü., ve Recepoğlu, E. (2013). Üniversite Akademik Personelinin Psikolojik Dayanıklılık Ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, (3), 205-213.
- Tümlü, G. Ü. (2012). Psikolojik Dayanıklılık Düzeyleri Farklı Üniversite Öğrencilerinin Temas Engellerinin İncelenmesi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

- Ulusoy, T., ve Tınar, M. Y. (2017). Çalışma Koşullarının İnsancalaştırılmasında Çalışan Memnuniyeti Anketinin Rolü-Uygulamadan Bir Örnek Analizi. *Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi*, 5, 115-125.
- Van Dijk, P. A., ve Kirk, A. (2007). Being Somebody Else: Emotional Labour and Emotional Dissonance in The Context of The Service Experience At A Heritage Tourism Site. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 14(2), 157-169.
- Van Vianen, A. E. (2018). Person–Environment Fit: A Review of Its Basic Tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 75-101.
- Van Wingerden, J.; Derks, D.ve Bakker, A.B. The Impact of Personal Resources and Job Crafting Interventions on Work Engagement and Performance. *Hum. Resour. Manag.* 2015, 56, 51–67.
- Wagnild, G. M., ve Young, H. M. (1993). Development and Psychometric. *Journal of Nursing Measurement*, 1(2), 165-17847.
- Wharton, Amy S. 2009 The Sociology Of Emotional Labor. *Annual Review of Sociology* 35(1):147–65.
- Wicks, R.J (2005) *Overcoming Secondary Stress in Medical and Nursing Practice: A Guide To Professional Resilience and Personal Well-Being*; Oxford University Press: Oxford, UK,
- Wingerden, V., Derks, J. D. ve Arnold, B. (2017). The Impact of Personal Resources and Job Crafting Interventions on Work Engagement and Performance. *Human Resource Management*, 56 (1), 51-67.
- Won-Moo Hur, Seung-Yoon Rhee and Kwang-Ho Ahn (2016) Positive Psychological Capital And Emotional Labor in Korea: The Job Demands-Resources Approach, *The International Journal Of Human Resource Management*, 27:5, 477-500.
- Wood, R., And Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy Of Management Review*, 14(3), 361-384.
- Yavan, Ö. (2016). Örgütsel Davranış Düzleminde Adanmışlık. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 278-296.

- Yeşilyaprak, B. (1995). Mesleki Gelişim Kuramları Üzerine Eleştirel Bir Değerlendirme. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, 2(6), 43-49.
- Yıldız, H. (2020). Şizofreni Tanılı Annelerin Yetişkin Çocuklarında Bağlanma Biçimi İle Psikolojik Dayanıklılık ve Başa Çıkma Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.
- Yılmaz, F. Pozitif Psikolojik Sermayenin Demografik Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi. *Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Yolaç, G. (2008). Satış Elemanlarının Örgütsel Bağlılığı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (30), 155- 161.
- Yoo, J. J., ve Arnold, T. J. (2014). Customer Orientation, Engagement, and Developing Positive Emotional Labor. *The Service Industries Journal*, 34(16), 1272-1288.
- Youssef, C. M., ve Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33, 774–800.
- Yürür, S., ve Ünlü, A. G. O. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. *Isguc The Journal Of Industrial Relations And Human Resources*, 13(2), 0-8.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., ve Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths About Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.
- Zhou, Z., Lai, C., Zhang, L., Qian, Y., Hou, H., Reneker, D. H., and Fong, H. (2009). Development of Carbon Nanofibers From Aligned Electrospun Polyacrylonitrile Nanofiber Bundles and Characterization of Their Microstructural, Electrical, And Mechanical Properties. *Polymer*, 50(13), 2999-3006.

## ÖZ GEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı: NAZLICAN TURAN

Uyruğu: T.C

Doğum Yeri ve Tarihi:

Tel:

E-posta:

### EĞİTİM

KURUM	MEZUNİYET TARİHİ
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ İ.İ.B.F İŞLETME	11.09.2015

### İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2023- Halen	MTI TURİZM	Operasyon