

T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI



İŞGÖREN AVUKATLIĞI VE MOTİVASYONEL DİLİN
ÇALIŞAN ENERJİSİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

ELİF KIPRIZCI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DOÇ. DR. AYSUN KANBUR

HAZİRAN- 2022
KASTAMONU

TAAHHÜTNAME

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu; ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını, bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini bildirir ve taahhüt ederim.

ELİF KIPRIZCI

ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ****İŞGÖREN AVUKATLIĞI VE MOTİVASYONEL DİLİN
ÇALIŞAN ENERJİSİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ****ELİF KIPRIZCI****KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ****İŞLETME ANA BİLİM DALI****YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI****DANIŞMAN: DOÇ. DR. AYSUN KANBUR**

Değişen dinamiklerle beraber artan rekabet ortamı karşısında, örgütlerin devamlı bir şekilde rekabet üstünlüğü kazanabilmeleri için kalifiye insan kaynağını elinde bulundurmaları ve bu insan kaynağından en verimli biçimde yararlanabilmeleri gerekmektedir. Çalışan enerjisinde ortaya çıkan yükselme örgütün olumlu çıktılarının artmasına yardımcı olmaktadır. Bu doğrultuda çalışanların çıkarlarını ön planda tutma ve onların çıkarları doğrultusunda davranış sergileme durumu olarak görülen işgören avukatlığının çalışan enerjisi üzerine etkisi merak edilen konulardan biridir. Diğer taraftan çalışanın performansını yükseltmek için etkili iletişim yöntemlerinin geliştirilmesini esas alan motivasyonel dil faktörünün çalışan enerjisi üzerindeki etkisi de merak uyandırmaktadır. Bu bağlamda, bir kamu hastanesi bünyesindeki sağlık çalışanları ile ampirik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. İlk olarak araştırmada ele alınan kavramlar ile ilgili yazın taraması yapılmış daha sonra anket tekniği ile veriler elde edilerek, korelasyon analizi ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Böylelikle araştırma varsayımı ve hipotezlerinin doğruluğu ispatlanmıştır.

ANAHTAR KELİMELEER: İşgören Avukatlığı, Motivasyonel Dil, Çalışan Enerjisi.

Haziran 2022, 106 Sayfa

ABSTRACT**MSC THESIS****THE EFFECT OF EMPLOYEE ADVOCACY AND MOTIVATIONAL
LANGUAGE ON EMPLOYEE ENERGY****ELİF KIPRIZCI****KASTAMONU UNIVERSITY INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCE
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
ADMINISTRATION AND ORGANISATION
SUPERVISOR: ASSOC. PROF. AYSUN KANBUR**

In the face of increasing competition with changing dynamics, organizations need to have qualified human resources and benefit from this human resource in the most efficient way in order to gain competitive advantage continuously. The increase in employee energy helps to increase the positive outputs of the enterprise. In this direction, the effect of employee advocacy, which is seen as a situation of prioritizing the interests of the employees and behaving in line with the interests of them, on employee energy is one of the issues that are wondered. On the other side, the effect of motivational language factor, which is based on the development of effective communication methods to increase the performance of the employees, on employee energy also arouses curiosity. In this context, an empirical research was carried out with the employees of a public hospital. First, a literature review was conducted on the concepts covered in the research, then data were obtained by survey technique, and correlation analysis and regression analyses were applied. As a result, the correctness of the research assumptions and hypotheses has been proven.

KEYWORDS: Employee Advocacy, Motivational Language, Employee Energy.

June 2022, 106 Page

TEŞEKKÜR

Hem lisans hem de yüksek lisans ve tez sürecim boyunca, bütün içtenliği, sabrı ve desteği ile bana yol gösteren, beraber çalıştığımız süreçte bilgi ve birikimlerini bana aktararak hem kişisel hem de akademik yaşantımda gelişimimde derin izler bırakan, çok değerli hocam Sayın Doç. Dr. Aysun KANBUR'a minnettarlığımı sunar, verdiği emek, destek ve zaman için çok teşekkür ederim.

Hayatımda hep yanımda olan ve desteklerini hiç esirgemeyen sevgili anne ve babama, bu yolda ilerlerken manevi desteğini eksik etmeyen, mümkün olduğunca yardımcı olmaya çalışan sevgili dostlarıma özellikle de Ebru CANLI'ya ve tez çalışmamda yardımlarını esirgemeyen Tansel ÖZCAN'a teşekkürü borç bilirim. Ayrıca araştırma sürecime büyük katkı sağlayan Dr. Öğr. Üyesi Celal DEMİR'e minnettarlığımı bildiririm.

ELİF KIPRIZCI

Kastamonu, 2022

İÇİNDEKİLER

Sayfa

TEZ ONAYI.....	ii
TAAHHÜTNAME	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ŞEKİLLER VE GÖRSELLER DİZİNİ.....	x
TABLolar DİZİNİ	xi
1. GİRİŞ.....	1
1.1 Araştırmanın Problemi.....	4
1.2 Araştırmanın Amacı.....	4
1.3 Araştırmanın Önemi	5
1.4 Araştırmanın Varsayımları.....	5
1.5 Araştırmanın Hipotezleri.....	6
1.6 Araştırmanın Sınırlılıkları	6
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	8
2.1 İşgören Avukatlığı Kavramı.....	8
2.1.1 İşgören Avukatlığı Tanımı.....	8
2.1.2 İşgören Avukatlığı Kavramının Ortaya Çıkışı.....	9
2.1.3 İşgören Avukatlığı ile İlişkili Kavramlar.....	11
2.1.4 İşgören Avukatlığının Etkileri	13
2.1.5 İşgören Avukatlığı Kavramı ile İlgili Çalışmalar.....	15
2.2 Motivasyonel Dil Kavramı.....	17
2.2.1 Motivasyon Kavramı ve Önemi.....	17
2.2.2 Başlıca Motivasyon Teorileri.....	18
2.2.2.1 Kapsam teorileri	19
2.2.2.1.1 Abraham Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı	19
2.2.2.1.2 Herzberg çift faktör teorisi	20
2.2.2.1.3 David McClland başarıma ihtiyacı teorisi.....	20
2.2.2.1.4 Alderfer ERG yaklaşımı.....	21
2.2.2.1.5 İbn Haldun ihtiyaçlar sıralaması.....	22
2.2.2.2 Süreç teorileri	22
2.2.2.2.1 Davranışsal (sonuçsal) şartlanma ve pekiştirme teorisi.....	23
2.2.2.2.2 Bekleyiş (beklenti) teorisi	24
2.2.2.2.3 Eşitlik teorisi.....	25
2.2.2.2.4 Amaç teorisi	25
2.2.3 Çalışan Motivasyonunu Artırmada Kullanılan Araç ve Yöntemler... 26	
2.2.3.1 Ekonomik araçlar.....	27
2.2.3.2 Psiko-sosyal araçlar	27
2.2.3.3 Örgütsel ve yönetsel araçlar	28
2.2.4 Motivasyonel Dil Kuramı	34
2.2.5 Motivasyonel Dil Söz Edimleri.....	36
2.2.5.1 Düz söz Edimi	37
2.2.5.2 Edimsöz Edimi	38

2.2.5.3	Etkisöz Edimi	39
2.2.6	Motivasyonel Dil Şekilleri.....	41
2.2.6.1	Yönlendirici dil.....	41
2.2.6.2	Empatik dil	41
2.2.6.3	Anlam oluşturuıcı dil.....	42
2.2.7	Motivasyonel Dil Kavramı ile İlgili Çalışmalar	42
2.3	Çalışan Enerjisi Kavramı	45
2.3.1	Enerji Kavramının Tanımı	45
2.3.2	Enerji ve İnsan Enerjisi ile İlişkili Kavramlar	47
2.3.2.1	Örgütsel enerji	47
2.3.2.2	Kollektif (takım) enerji	47
2.3.2.3	Bilişsel enerji.....	48
2.3.2.4	Üretken Enerji	48
2.3.2.5	Kabullenilmiş atalet	48
2.3.2.6	Davranışsal enerji	49
2.3.2.7	İlişkisel enerji	49
2.3.2.8	Akış (flow)	49
2.3.2.9	Güç, enerji, kuvvet ve motivasyon kavramları.....	50
2.3.3	Çalışan Enerjisi Kavramının Tanımı	50
2.3.4	Çalışan Enerjisi Türleri.....	54
2.3.4.1	Zihinsel enerji.....	54
2.3.4.2	Fiziksel enerji	55
2.3.4.3	Ruhsal enerji.....	55
2.3.4.4	Duygusal enerji.....	56
2.3.5	İnsanın Çalışma Enerjisini Artıran ve Azaltan Faktörler	56
2.3.6	Çalışan Enerjisi Kavramı ile İlgili Çalışmalar	58
2.4	İşgören Avukatlığı ile Çalışan Enerjisi Arasındaki İlişki	59
2.5	Motivasyonel Dil ile Çalışan Enerjisi Arasındaki İlişki	61
3.	YÖNTEM	65
3.1	Araştırma Modeli.....	65
3.2	Örnekleme.....	66
3.3	Verilerin Toplanması ve Ölçekler	67
3.3.1	Veri Toplama Süreci.....	67
3.3.2	Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlikleri	68
3.3.2.1	İşgören avukatlığı ölçeği	68
3.3.2.2	Motivasyonel dil ölçeği.....	69
3.3.2.3	Çalışan enerji ölçeği	71
3.4	Analizler	72
4.	BULGULAR.....	73
4.1	Örnekleme ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler	73
4.2	İşgören Avukatlığı ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler	74
4.3	Motivasyonel Dil ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler	75
4.4	Çalışan Enerjisi ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler	76
4.5	Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları	77
4.6	İşgören Avukatlığı için Regresyon Analizi Bulguları	78
4.7	Motivasyonel Dil için Regresyon Analizi Bulguları	79
4.8	Motivasyonel Dil Boyutları için Regresyon Analizi Bulguları.....	81
5.	TARTIŞMA	83
6.	SONUÇ VE ÖNERİLER	86

6.1	Sonuç.....	86
6.2	Öneriler	88
KAYNAKLAR.....		90
EK A	Veri Toplama Aracı.....	105

ŞEKİLLER VE GÖRSELLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 2.1 Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı.....	19
Şekil 2.2 David McClland Başarma İhtiyacı Teorisi	21
Şekil 2.3 Klasik Şartlanma Yaklaşımı	23
Şekil 2.4 Davranışsal Şartlandırma Yaklaşımı.....	23
Şekil 2.5 Yöneticinin Dil Kullanımının İş Üzerindeki Etkisi	40
Şekil 2.6 Enerji Formlarının Davranışsal Açıklamaları.....	53
Şekil 3.1 Araştırma Modeli	66

TABLolar DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 3.1 İşgören Avukatlığı Ölçeği Faktör Analizi	68
Tablo 3.2 İşgören Avukatlığı Ölçeği Güvenirlik Analizi	69
Tablo 3.3 Motivasyonel Dil Ölçeği Faktör Analizi	70
Tablo 3.4 Motivasyonel Dil Ölçeği Güvenirlik Analizi	70
Tablo 3.5 Çalışan Enerjisi Ölçeği Faktör Analizi.....	71
Tablo 3.6 Çalışan Enerjisi Ölçeği Güvenirlik Analizi.....	71
Tablo 4.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	73
Tablo 4.2 İşgören Avukatlığı ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	74
Tablo 4.3 Motivasyonel Dil ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	75
Tablo 4.4 Çalışan Enerjisi ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler	76
Tablo 4.5 Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları.....	77
Tablo 4.6 İşgören Avukatlığı için Regresyon Analizi Bulguları.....	79
Tablo 4.7 Motivasyonel Dil için Regresyon Analizi Bulguları.....	80
Tablo 4.8 Motivasyonel Dil Boyutları için Regresyon Analizi Bulguları	82

1. GİRİŞ

Dünyada sürekli olarak değişen dinamiklerin etkisiyle rekabet ortamının küresel düzeye taşınmasıyla birlikte rakiplerine karşı avantaj kazanmak isteyen işletmeler, halihazırda bulunan yaklaşım ve algılarını bir tarafa koyarak işletmeye oluşan küresel pazarda avantaj sağlayacak yeni strateji ve uygulamalar geliştirmelidir (Sönmez, Pirtini ve Berk, 2020: 191). Bu açıdan rekabet avantajı kazanabilmek ve devam ettirebilmek iç müşteri yani işgörenin önemini vurgulamaktadır. Diğer bir deyişle, işletmelerin işgörenlerini ilk sıraya koyması gerektiği belirtilebilir. Müşteri sadakati ve rekabet avantajı ancak ve ancak bir işletmenin işgörenlerinin ilişki kurma yönelimiyle gerçekleşebilir. Böylelikle işletmenin odak noktası ilişki kurmak ise, stratejik bir bakış açısından, bir işletme için en etkili strateji işgörenin ihtiyaç ve tavsiyelerini önemseyerek iç pazarlamayı gerçekleştirmektir. İnsan kaynakları yönetimi bölümündeki uygulayıcı ve araştırmacılar rekabet avantajı kazanabilmenin ve devam ettirebilmenin bir çaresi olarak işgören yani iç müşterinin önemini vurgulamaktadır (Bansal, Mendelson ve Sharma, 2001: 62).

İşletmelerin başarıya giden yolda insan (işgören) faktörünün önemini daha iyi anlaması ile birlikte yöneticiler ve bilim insanları insan faktörünün örgütsel amaçlara erişebilmedeki rolü üzerine gerekli araştırmalara başlamışlardır. Bu sebeple pozitif psikoloji ile örgütsel davranış gibi alanlarda yeni bir şekilde değerlendirilen konu örgütsel ve bireysel çıktılara doğrudan etki gösteren “insan enerjisi” terimidir. İşletme içerisindeki kişilerin enerjisi ise işletmelerin başarıya ulaşması için gerek duyduğu sihirli bir yakıta benzer (Fritz, Lam ve Spreitzer, 2011: 28). Bir işletmenin başarılı olabilmesi için enerjik çalışanların varlığı şarttır. Enerjisi yüksek bireyler daha yaratıcı ve daha üretken olurken, başkaları üzerinde oldukça fazla olumlu etki oluşturabilirler (Schippers ve Hogenes, 2011: 193-194).

Örgütsel bağlamda enerji kavramını ortaya atan ilk kişilerden biri Adams (1984) olarak ifade edilebilir. Adams, enerji terimini eylem ya da iş başarısının potansiyeli şeklinde ele almıştır. Bunun beraberinde Cartwright ve Holmes (2006) ise enerjiyi bireylerin birtakım olay ve duygulara verilen kısa tepkileri veya herhangi bir olay örgüsü gereksiz oluşu uzun süreli duygu durumu şeklinde yaşayabilecekleri

birtakım olumlu uyarılmalar olarak ifade etmektedir. İşletmelerde enerji, performans ile takviye oluşturarak, motive eden bir döngü gerçekleştirmeye yardım eden itici bir güçtür (Derman, Barkhuizen ve Stanz, 2011: 2).

Bu açıdan işletmeler elindeki değerli varlığı (işgören) kaybetmemek ve işletme olarak onlara değer verdiklerini hissettirmek adına işgören avukatlığının artırılması için çaba göstermelidir. İşgören avukatlığı işgörenlerin kendilerine istihdam sağlayan kurumun çalışmalarının kendilerine yarar sağlayacak yönde olduğu ve bu çalışmaların merkezinde işgörenin iyiliğinin bulunduğu algısını tanımlayan bir kavramdır (Aykan ve Akgül, 2019: 35). İşletme içerisinde işgörenlerin, liderlerin uygulamaya koyduğu çalışmaları işgören avukatlığı kapsamında değerlendirmeleri iş tanımlarından ziyade işletmeye katkıda bulunmalarını, etkinliği ve verimliliği yükseltmek için çaba sarf edecek biçimde hareket etmelerini sağlayacaktır (Akgündüz ve Şanlı, 2016: 283). Çalışanlar, işgördüğü işletmenin desteğini hissetmek isterler, bu destek karşılık görür ise işletmeye gerekli katkıyı sağlamak ve etkinliği artırmak için emek gösterirler. İşletme ve çalışan arasında bulunan bu karşılıklı kazanma durumuna bağlı olarak çalışan işletmeye ve işine karşı pozitif yaklaşımlar sergiler (Yeh, 2014: 95).

Üstler, astlarını örgütsel amaç ve hedeflerin başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi için eyleme geçmeye yönlendirmek durumundadır. Başka bir deyişle, üstlerin işini iyi yapabilmesi, astların görev ve sorumluluklarını örgüt amaç ve hedefleriyle paralel bir şekilde yerine getirilmeye yönlendirilebilmesiyle alakalıdır (Koçel, 1999: 465). Motivasyonel dil kuramı ile işgörenle güçlü bağlar kurularak iş performansında artış sağlanabilir. Üst kademenin, astlara sorumluluk ve görevlerini bildirme ve yönetim şekilleri, üstlerine düşen görev ve sorumlulukların nasıl etkili ve verimli bir biçimde yerine getirileceği hususunda büyük önem ifade etmektedir (Buenviaje vd., 2017: 121-122).

Örgütler ve bireyler için oldukça önem arz eden enerji kavramıyla ilgili çalışmaların 2000’li yıllara kadar daha çok teorik bir çerçevede yapıldığı gözlemlenmektedir. Günümüze kadar gerçekleştirilen çalışmalarda enerji kavramını anlamak üzere ‘motivasyon’, ‘tutku’, ‘akış’, ‘canlılık’ ve ‘dinçlik’ gibi kavramların kullanıldığı, daha sonraları ise insan enerjisi kavramının kabul gördüğü ifade edilebilir (Bayram, 2016). Çalışan enerjisi kavramı ile çok fazla yayın olmaması dikkat çekmektedir.

Araştırmalarda çalışan enerjisinin işle bütünleşme (Atwater ve Carmeli, 2009); örgütsel adalet, iş tatmini, birey-iş uyumu, birey-örgüt uyumu, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik kavramları (Bayram, 2016); örgütsel bağlılık, iş tatmini ve firma performansı (Cole, Bruch ve Vogel, 2012) ile ilişkili olduğu vurgulanmıştır. Çalışmalarda örgütlerde insan enerjisi ve çalışan enerjisi kavramlarıyla ilişkilendirilerek farklılık ve benzerliklerinin ele alındığı kavramlar arasında ise tükenmişlik (burn-out), yorgunluk (fatigue), akış (flow), bağlanma (engagement) ve iyi olma (well-being) gibi kavramların incelendiği, kişilerin enerjisini azaltan ve artıran örgütsel ve kişisel değişkenler üzerinde durulduğu görülmektedir.

İşgören avukatlığı ile ilgili alan araştırması yapıldığında çalışmaların sınırlı oluşu dikkat çekmektedir. Elde edilen çalışmalarda ise işgören avukatlığının örgütsel bağlılık ve iş tatmini (Yeh, 2014), işten ayrılma niyeti, yönetici desteği ve örgütsel adalet/adaletsizlik (Otake ve Wong, 2014), örgütsel bağlılık (Şanlı, 2016) ve işten ayrılma niyeti (Aykan ve Akgül, 2018) gibi kavramlar ile ilişkilendirildiği gözlemlenmiştir. Motivasyonel dil kavramı ise yerli alanda en çok eğitim alanında konu edilmekle beraber, işletme alanında yerli yazında yapılan araştırmaların sınırlı sayıda olduğu gözlemlenmektedir. Motivasyonel dil kavramının en çok örgütsel vatandaşlık davranışı, işe devam, çalışan performansı, özyeterlilik, iş tatmini, algılanan yönetsel etkinlik, örgüte duygusal bağlılık ve işte kalma niyeti ile ilişkilendirildiği belirtilebilir.

İşgören avukatlığı ve motivasyonel dil kavramları çalışan enerjisi ile ilişkileri açısından da merak uyandırmaktadır. İşyerinde çalışan davranışının tanımlanmasında bireyi eyleme yönelten temel itici güç olarak nitelendirildiğinde çalışan enerjisine yön verme güdüsü öne çıkacaktır. Yöneticiler çalışan enerjisinin birey ve örgüt bağlamındaki kazanımlarıyla işyerinde çalışan enerjisinin önemini fark ettiklerinde çalışan enerjisini düzenlemek ve yönlendirmek arzusu içinde olabilir. İşgören avukatlığı ve motivasyonel dil çalışan enerjisine yön verici mekanizmalar olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda çalışmada işgören avukatlığı ve motivasyonel dilin çalışan enerjisi üzerindeki etkisi incelenmektedir.

1.1 Araştırmanın Problemi

Değişen ve gelişen dinamikler sonucu meydana gelen artan rekabet ortamı karşısında, işletmelerin devam ettirilebilir rekabet üstünlüğü kazanabilmeleri için donanımlı insan kaynağını örgüt içerisinde barındırmaları ve barındırdıkları bu insan kaynağından en verimli şekilde fayda sağlayabilmeleri gerekmektedir. Bunun beraberinde enerjik çalışanlar işletmenin başarıya ulaşması için temel gerekliliklerden biri olarak yer almaktadır. İşgörenin enerjisinde gerçekleşen artışlar olumlu duygular ile birlikte, motivasyon ve performansta yükselme gibi çıktılar sağlamaktadır. Bu bakımdan işgörenlerin çıkarlarını gözeterek ön planda tutma ve işgörenin çıkarları temelinde örgütsel davranışlar sergileme şeklinde belirtilen işgören avukatlığı ve çalışan performans ve verimliliğini artırmak üzere etkin iletişim taktiklerinin geliştirilmesi ve uygulanmasına dayanan motivasyonel dil kavramlarının çalışan enerjisi üzerinde doğru orantılı bir şekilde etkisi olabileceğine inanılmaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın problemi olarak “İşgören avukatlığı ve motivasyonel dilin çalışan enerjisi üzerine etkisi var mıdır?” sorusuna cevap aranmaktadır.

1.2 Araştırmanın Amacı

Çalışmanın temel amacı işgören avukatlığı ve motivasyonel dilin çalışan enerjisi üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu tez çalışması ile çalışan enerjisi kavramını çeşitli yönleriyle teorik olarak ortaya koymak, hakkında sınırlı araştırma yapılan işgören avukatlığı ve motivasyon dil konularına teorik çerçevede yaklaşarak mevcut alan yazını zenginleştirmek arzu edilmektedir. Gerçekleştirilen ampirik kısım ile ise çalışan enerjisi, işgören avukatlığı ve motivasyonel dil konularında farkındalık oluşturarak yöneticilere, bireylere ve ilgili yazına fayda sağlanmak istenmiştir. Bu tez çalışmasından elde edilen bulgular ile çalışan enerjisinin nasıl arttırılacağına, işgören avukatlığının güçlendirilmesine ve motivasyonel dilin nasıl daha etkili kullanılabileceğine ilişkin önerilerde bulunarak sürekli bir şekilde değişen faktörler sonucu artan rekabet ortamında işletmelere uygulayabilecekleri stratejiler sunabilmek ve alan yazına yeni katkılar kazandırmak hedeflenmektedir.

1.3 Araştırmanın Önemi

Örgütlerde, işgören avukatlığı ve motivasyonel dilin çalışan enerjisi üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin gözlemlenmesi beklenmektedir. Örgüt tarafından, çalışanlara işgören avukatlığı ve motivasyonel dil uygulandıkça çalışan enerjisi yükselecektir. Çalışmada oluşturulan kavramsal çerçevesi temelinde işgören avukatlığı kapsamında işgören avukatlığının tanımı, işgören avukatlığı kavramının ortaya çıkışı, işgören avukatlığı ile ilişki kavramlar, işgören avukatlığının etkileri ve işgören avukatlığı ile ilgili çalışmalar; motivasyonel dil kapsamında motivasyon kavramı, başlıca motivasyon kuramları, çalışan motivasyonunu arttırmada kullanılan araç ve yöntemler, motivasyonel dil kuramı, motivasyonel dil söz edimleri, motivasyonel dil şekilleri ve motivasyonel dil ile ilgili çalışmalar; çalışan enerjisi kapsamında enerji kavramı, enerji ve insan enerjisi ile ilişkili kavramlar, çalışan enerjisi kavramının tanımı, çalışan enerjisi türleri, insan ve çalışma enerjisini artıran ve azaltan faktörler ve çalışan enerjisi ile ilgili çalışmalar açıklanarak ayrıca işgören avukatlığı ve motivasyonel dil ile çalışan enerjisi arasındaki ilişki kuramsal temelde incelenmektedir. Böylece çalışma, üzerinde durulan kavramlar ile ilgili kısıtlı olan alan yazına katkı sağlanması noktasında önem arz etmektedir.

1.4 Araştırmanın Varsayımları

Çalışmada işgören avukatlığı ve motivasyonel dilin çalışan enerjisi üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etki oluşturması beklenmektedir. Dolayısı ile bu, çalışmanın temel varsayımdır. Çalışma bir kamu hastanesi çalışanları ile yürütülmesine karşın, temel varsayımı tüm farklı sektörleri ve kurumları da gözetmektedir. Ayrıca çalışmada gerçekleştirilen yazın taraması ile açıklanan kavramsal çerçevenin, izlenen yöntem kapsamında oluşturulan araştırma modelinin, belirlenen örneklemin, veri toplama süreci ve yararlanılan veri toplama araçlarının, elde edilen verilerin analizinde yararlanılan istatistiksel tekniklerin ve elde edilen bulguların raporlanmasının araştırma amacına uygun olduğu değerlendirilmektedir.

1.5 Araştırmanın Hipotezleri

Çalışma işgören avukatlığı ve motivasyonel dilin çalışan enerjisi üzerindeki rolünü anlamaya yönelik olarak gerçekleştirilmektedir. Motivasyonel dil ile ilgili yazında motivasyonel dil kavramı üç yönü ile ele alınmıştır. Bunlar; düzsöz edimi, edimsöz edimi ve etkisöz edimi şeklinde bilinmektedir. Araştırmanın hipotezleri oluşturulurken motivasyonel dil değişkeni için bu sınıflandırma esas alınmıştır. Çalışmada incelenen kavramsal çerçeve ve araştırmanın amacı doğrultusunda iki temel araştırma hipotezi oluşturulmuştur ve ikinci hipotezin üç alt hipotezi mevcuttur.

Birinci hipotez aşağıdaki gibidir:

***H₁:** İşgören avukatlığının çalışan enerjisi üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.*

İkinci hipotez aşağıdaki gibidir:

***H₂:** Motivasyonel dilin çalışan enerjisi üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.*

Bu hipotez temel alınarak aşağıda belirtilen alt hipotezler oluşturulmuştur:

- **H_{2a}:** Motivasyonel dilin etkisöz boyutunun çalışan enerjisi üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{2b}:** Motivasyonel dilin edimsöz boyutunun çalışan enerjisi üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{2c}:** Motivasyonel dilin düzsöz boyutunun çalışan enerjisi üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

1.6 Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmada diğer tüm araştırmalarda mevcut olduğu gibi birtakım sınırlamalar mevcuttur. İlk olarak, araştırmaya katılım sağlayanlar ve araştırmanın örneklemini sınırlamalar arasında yer almaktadır. Araştırma bir kamu hastanesindeki sağlık çalışanlarının katılımı ile yürütülmüştür. Tez çalışmasına ilişkin verilerin toplanmasında yararlanılan ölçekler ile hazırlanan araştırma anketi, araştırma

sürecinde anket tekniğinden yararlanılması, verilerin araştırma kapsamında yararlanılan istatistiksel teknikler ile değerlendirilmesi araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Çalışmada araştırma amacına uygun olacak şekilde araştırma modeli oluşturularak bağımlı ve bağımsız değişkenler belirlenmiş ve bu değişkenler göz önüne alınarak araştırma anketi yapılandırılmıştır. Böylece bu araştırmada verilerin elde edilmesi noktasında anket tekniği uygulanmıştır. Oluşturulan ankette, işgören avukatlığı, motivasyonel dil ve çalışan enerjisi kavramları ile ilgili yazında kabul görmüş ölçekler kullanılmıştır. Motivasyonel dil kavramı yazında da kabul gördüğü gibi düzsöz edimi, edimsöz edimi, etkisöz edimi boyutları ile ele alınmıştır. Ayrıca araştırmanın hipotezleri, çalışmanın amacı doğrultusunda korelasyon ve regresyon analizleri ile test edilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Tez çalışmasının ikinci kısmında öncelikle işgören avukatlığı kavramı, motivasyonel dil kavramı ve çalışan enerjisi kavramı ele alınmakta ve daha sonra işgören avukatlığı ile çalışan enerjisi arasındaki ilişki ve motivasyonel dil ile çalışan enerjisi arasındaki ilişki kuramsal bağlamda değerlendirilmektedir.

2.1 İşgören Avukatlığı Kavramı

İşgören avukatlığı kavramını anlamak maksadı ile öncelikle işgören avukatlığı tanımı daha sonra işgören avukatlığı kavramının ortaya çıkışı, işgören avukatlığı ile ilişkili kavramlar, işgören avukatlığının etkileri ve işgören avukatlığı kavramı ile ilgili çalışmalar ele alınmaktadır.

2.1.1 İşgören Avukatlığı Tanımı

İşgören avukatlığı ile ilgili çalışmaların yazında az olması ile birlikte kavrama ilişkin mevcut tanımın evrensel olmadığı işgören avukatlığı kavramının tam olarak neyi ifade ettiğine dair bir fikir birliği sağlanamadığı ifade edilebilir (Thelen, 2020: 2). İşgören avukatlığı bir örgütün çalışan çıkarları doğrultusunda gönüllü olarak eyleme geçme çabalarının tümü olarak tanımlanabilir (Yeh, 2014).

İşgören avukatlığı, işgörenlerin kaygı ve şikayetlerinin iletişimi ya da temsiliyle ilgili olarak öneri ve şikâyetleri göz ardı etmeme, ayrımcı istihdam programlarına karşı durma, çalışanlara karşı adalet (transfer ve yükselme) ve cinsel istismara karşı koruma uygulamalarını içermektedir. Bilgi paylaşımı, eğitim, işyeri güvenliği ve iletişimi kapsayan ortak veya tamamlayıcı konuları ve problemleri iki taraf karşılıklı çözümlemektedir (Akgündüz ve Şanlı, 2016: 284). İç pazarlama kavramının operasyonelleştirilmesi ve sentezi hizmet bağlamında olmak üzere, işgören avukatlığı ve insan kaynakları yönetimi felsefesine dayanmaktadır (Pantouvakis, 2012, Yeh, 2014: 95).

Örgüt içerisinde çalışanların, yöneticinin uyguladığı uygulamaları işgören avukatlığı kavramı kapsamında değerlendirmeleri görev tanımlarından ziyade örgütsel katkıda bulunmak ve verimliliği arttırmak için gönüllü bir şekilde harekete geçmelerine yarayacaktır (Akgündüz ve Şanlı, 2016: 283).

Örgütlerin işgören avukatlığını benimseyen uygulamaları çalışan değerli olarak görüldükçe yaygınlık kazanmaktadır. Çalışanların örgütsel verimliliğe katkılarının oldukça yüksek olduğu, işgücünün kısıtlı ve kıymetli olduğu zamanlarda işgören avukatlığına yönelik örgütlerin işgören avukatlığını kapsayan uygulamaları, işgörenleri ‘değersiz’ olarak nitelendiren örgütlerde zorlaşmaktadır (Rynes, 2004: 204).

İşgören avukatlığı kavramının, temelleri sosyal değişim ve karşılıklı teosine dayanan algılanan örgütsel destek kavramı ile benzerlik taşıdığı söylenebilir. Bu teorilere göre, işgörenler, işyeri uygulamalarının kendi bireysel çıkarları ekseninde oluşturulduğunu düşündüklerinde ve işyerinde değer görüp, kabul edildikleri düşüncesine sahip olduklarında, işyerinin etkinlik ve verimliliğinin artması açısından çabalarda bulunmaktadır. İşgörenlerin algılamış oldukları bu pozitif ortamın arka planında var olan örgüt uygulamaları, işgören avukatlığı olarak belirtilmektedir (Aykan ve Akgül, 2018: 37).

2.1.2 İşgören Avukatlığı Kavramının Ortaya Çıkışı

Pazara yönelik işletmeler, müşterileri kendine çekmeyi en önemlisi müşteriyi işletme bünyesinde tutmayı hedeflerler. Bunu sağlamak için ise müşteriyi ilk sıraya koyarak, merkez haline getirmektedirler. Fakat bu dış odak, iç müşterilere yani personele odaklanma ile eşit bir şekilde dengelenmelidir. İnsan kaynakları yönetimi birimindeki araştırmacılar ve uygulayıcılar, rekabet avantajı kazanmak ve bu avantajı devam ettirebilmenin bir yolu olarak iç müşteri yani personelin önemini vurgulamaya daha yatkındır (Bansal, Mendelson ve Sharma, 2001: 62).

Harvey (2013) yaptığı çalışmasında görüştüğü işgörenlerin %28'i ile yetenek savaşının devamı olarak belirtilen yetenek avcıları tarafından iletişim kurulduğunu belirtmiştir. 'Yetenek savaşı' kavramı ilk defa 1997'de Steven Hankin tarafından bahsedilmiştir. Yetenek savaşı, işe alımlarda meydana gelen rekabetçi ortamı ifade eder. Chambers vd. (2007) bu kavramı 'Yetenek için savaşılmaya değer.' sözleriyle onaylamıştır. Burada yetenek kavramı; özverili olma (bilgi, beceri ve değerler), bağlılık (çalışmaya istek duyma) ve katkı (örgüte değerli varlıklar sunma) birleşimi olarak tanımlanabilir. Yetenek savaşı da bu tür insanları bulma, geliştirme ve örgüt bünyesinde tutma arzusu olarak ifade edilir (Zinkstein, 2018: 2).

Personelin, işgören avukatlığı ve örgütsel destek algısına artış sağlanması örgütlerin büyük harcamalar ve emekler verdiği nitelikli insan istihdamını ellerinde barındırabilmek için personele değer gösterdiklerini ve çıkarlarını önemsediklerini ifade edebilmek açısından önemlidir. İşletmenin desteğini ve varlığını yanlarında hisseden işgörenler örgütten ayrılmayı akıllarına getirmeyeceklerdir. Tüm bunların yanında değer görme, saygı ve takdir edilme gibi isteklerin giderilmesi sonucunda örgüte yüksek performans ile karşılık vereceklerdir (Aykan ve Akgül, 2019: 35).

Hizmet odaklı ekonominin gün geçtikçe artması, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek için müşteri çekmesini ve elde tutmasını gerektirir. Bu hedefe ulaşmak için ise işletmeler çabalarını, dış müşterileri bünyesine çekmeye ve elinde tutabilmeye bir araç olarak iç müşterilerin refahını önemseyen bir organizasyon kültürü oluşturmaya ve sürdürmeye yönlendirmelidir. Bu düşünce, dış müşteri için iç müşterinin örgütü temsil ettiği fikrine dayanmaktadır (Bansal, Mendelson ve Sharma, 2001: 62).

İşgörenler, işletme tarafından değerlendirilmelerine yönelik küresel algılar oluşturdıkları gibi, yöneticinin, kendilerinin sağladığı katkıya ne denli değer verdiği ve huzurlarını ne derece önemsendiği ile ilgili genel görüşler geliştirirler. Yöneticiler, astlarının performansını yönlendirmek ve değerlendirmekle yükümlü oldukları için, çalışanlar amirlerinin kendilerine yönelik olumlu veya olumsuz yönelimlerini örgütün desteğinin bir göstergesi olarak görecektirler (Eisenberger vd., 2002: 565).

İşgörenler çalıştığı kurumun kendilerini desteklemesini isterler ve bu istek karşılıksız kalmazsa örgütsel verimlilik ve etkinliğe katkı sağlamak için çaba sarf ederler. İşyeri ve çalışan arasındaki bu kazan-kazan tutumuna dayalı iletişim personelin işyerine ve işe karşı yaklaşımında pozitif bakış açısını artırır (Yeh, 2014: 95).

2.1.3 İşgören Avukatlığı ile İlişkili Kavramlar

İşgören avukatlığı, çalışanların yönetsel uygulamaları ne şekilde algıladıkları ile ilişkilidir. İşgördükleri kurumun, işletmeye sağladıkları katkıya değer verdiğini ve aynı zamanda bireysel mutluluğunun önemsendiğine inanan işgörenler işletmelerde işgören avukatlığının varlığını savunurlar (Akgündüz ve Şanlı, 2016: 283). Bu bağlamda işgören avukatlığı kavramı başlıca algılanan örgütsel destek, algılanan yönetici desteği, örgütsel güven, örgütsel adalet ve iş tatmini kavramları ile ilişkilendirilebilir.

Örgütsel destek, sosyo-duygusal gereksinimleri gidermek ve işletmenin artan iş çabasını ödüllendirmek amacıyla hazır olup olmadığını ifade etmek için, işgörenlerin işletmeye katkılarına ne denli değer verdiği ve işgörenlerin refahını ne ölçüde önemsendiğini belirtir (Eisenberger vd., 2002: 565). Örgütsel destek kavramı çalışanların faaliyetleri sonucunda işletmeye sağlamış olduğu katkıların, işgördüğü işletme tarafından değer kapsamında ele alınmasının ve işletmenin çalışanın iyiliği bakımından ilgi göstermesinin, çalışan tarafından algılanması biçiminde tanımlanmaktadır (Kaplan ve Ögüt, 2012: 389).

İlk olarak örgütsel destek kavramı işgörenlerde işletmenin amaç ve başarılarına ulaşabilmesi için gerekli sorumluluk bilincini yaratacaktır. İkinci olarak ise işgören bakımından önemsenme saygı görme ve onaylanma gibi anlamlara gelen bu kavram, kişilerin sosyo-duygusal açıdan ihtiyaçlarının tatmin edilmesini belirtir. Son olarak örgütsel destek kişilerde, işletmenin çalışanların sergilediği yüksek performansa takdir ile yanıt vereceği ve ödüllendirme yapacağına ilişkin inancı pekiştirecektir (Yürür, 2016: 8). Örgütsel destek kavramının varlığından bahsedebilmek için birtakım ana faktörlerin mevcut olması gerekir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Köse ve Gönüloğlu, 2015: 2-3):

- Kurumun işgörenin katkısına değer vermesi,
- Kurumun işgörenin mutluluğunu önemsemesi,
- Kurum ve işgörenlerin birbirlerine güvenmesi,
- İşgöreni etkileyen politika, kural ve faaliyetlerin gönüllü olması,
- Örgütsel desteğin anlık olay ve durumlara göre değişiklik göstermemesi.

Yönetici ve işgörenler arasında olumlu yönde gerçekleşen iş ilişkisini belirten yönetici desteği ise yöneticilerin bir işletmede en önemli varlığın işgörenleri olduğunu düşünmesiyle, çalışanlarına değer vererek, motivasyonlarını arttırarak ve iş yaşamlarının kalitesini arttırmaya çalışarak işgörenlerini her alanda destekleyecek uygulamalar geliştirmesi şeklinde belirtilebilir (Tozkoparan ve Tenteriz, 2019: 43).

Örgütsel güven kavramı ise yöneticinin içinde bulunan güven ve destek hissinin var olup yöneticinin açık sözlü tutum sergileyeceğine ve vadettiklerini uygulayacağına olan inancı belirtmektedir. Güven unsuru tüm ilişkilerin temelidir. Güvenin kişileri beraber tutacağı ve kişilerin algısında güven hissini uyaracağı düşünülmektedir. Güven unsuru oldukça kırılgan bir yapıdadır, çoğunlukla kazanılmasından itibaren yavaş bir hızda büyümekte fakat kaybı da bir anda olabilmektedir (Taşkın ve Dilek, 2010: 38). Pek çok yönetici-işgören ilişkisinde güven eksikliği görülebilmektedir. Rempel ve Holmes (1986), “Sana Nasıl Güvenirim” isimli çalışmalarında, güven unsurunun üç temel faktörünü öngörülebilirlik, güvenilirlik ve inanç şeklinde belirtmiştir (Mishra ve Morrissey, 1990: 14).

Kişiler bağlı oldukları kurumun amaçlarını yerine getirmek için gösterdikleri emeklerin karşılığını elde etmek ve bu kazandıklarının hak ettiklerine uygun bir biçimde adaletli dağıtımını istemektedirler. Bu dağıtım biçimi “Örgütsel Adalet” anlamına gelir. Örgütsel adalet unsuru işgörenlerin veriminin artmasını sağlarken; işgörenlerin görevlerini yerine getirirken fedakârlık göstermelerini, işletmeye ve yöneticilerine sadık biçimde kalarak örgütü benimsemelerini sağlar. Tüm bunların yanı sıra liderlerin işgörelere yönelik daha adaletli bir tutum sergilemelerine yardımcı olur (Yalçıntaş ve San, 2017: 504).

İş tatmini kavramı ise, örgütsel davranış alanında oldukça önem arz eden ve sıklıkla üzerine araştırmalar yapılan bir konudur (Pekdemir vd., 2006: 5). İş tatmini kavramı bireylerin işlerinde hissettikleri hoşnutluk durumu ya da hoşnutsuzluk durumu şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanların gerçekleştirdiği işin nitelikleri ile çalışanların istediklerinin karşılıklı uyum göstermesi durumlarında iş tatmini kavramının varlığından söz edilebilir (Davis, 1984: 6; Aşan ve Erenler, 2008: 204). İş tatmini, çalışanın iş yaşamında şahsı için kıymetli olan unsurların ne derecede giderildiği algısının sonucu olarak ifade edilebilmektedir (Turunç ve Erkuş, 2010: 421).

2.1.4 İşgören Avukatlığının Etkileri

İşgören avukatlığı kavramı tam anlamıyla tanımlanmamış olmasıyla birlikte, örgütlerin işgören politikasının şeffaflığı ve işgörenin çıkarları için eyleme geçme gönüllülüğü olarak belirtilmektedir (Yeh, 2014: 95). Kökeni, 2500 yıldan uzun bir süre öncelere dayanan işgören avukatlığının Antik Yunan'da "konuşmacıların" imajlarını, kimliklerini ve itibarlarını koruduğu ve yönettiği bilinmektedir (Pekkala ve Luomaaho, 2017: 270). Bu bağlamda işgören avukatlığının etkilediği faktörleri anlamak da oldukça önemlidir.

Kurumsal sosyal sorumluluk denildiğinde çoğunlukla bir örgütün devam ettirilebilir büyüme şeklindeki asıl amacına yönelik olarak çevre ve doğayı koruyacak önlemlerin geliştirilerek üretimde gerçekleştirilmesi anlaşılmaktadır. Fakat bu tanım oldukça eksiktir. Bir örgütün toplum ve çevreye karşı var olan sorumluluklarının yanında dolaylı ya da doğrudan ilişki kurduğu, örgüt karar ve faaliyetlerinden ciddi bir biçimde etkilenmesi mümkün bütün paydaşlara yönelik sorumluluğu bulunmaktadır (Aktan ve Börü, 2007: 9). Bu bağlamda kurumsal sosyal sorumluluk algısının işgören avukatlığı üzerinde etkisi olduğu ve anlamlı çalışmanın kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile işgören avukatlığı arasındaki bağlantıya aracılık ettiği söylenebilir, ayrıca kurumsal sosyal sorumluluk algısı ve anlamlı çalışma arasında var olan ilişkinin gücünün de çalışan-yönetici uyumuna bağlı olduğu belirtilmektedir (Liu vd., 2022: 140).

Örgütsel bağlılık kavramı ise çok boyutlu ve karmaşık özellikler bulunduran bir kavramdır. İşgören ve örgütün karşılıklı olarak oluşturduğu ilişki kapsamında meydana gelen örgütsel bağlılık, çalışanın işgördüğü kuruma yönelik oluşturduğu bağın gücünü ifade etmektedir (Akbaş, 2010: 214).

Örgütsel bağlılık kavramı, örgütün başarılı olmasına katkı sağlayan olumlu çalışan tutum ve davranışlarının yanında pek çok olumlu örgütsel sonuca ulaşır. Bu sebepten, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını belirlemek ve algılanan örgütsel destek ile işgören avukatlığı gibi onu etkileyen faktörleri anlamak önemlidir. Örgütsel bağlılık kavramı işgören avukatlığının yanında, süreklilik taahhüdü üzerinde en yüksek etkiye sahip olan kavramdır. Bununla birlikte, işgören avukatlığı, normatif bağlılık ve süreklilik taahhüdü üzerindeki etkisi açısından oldukça önemlidir. İşletmeler, iyi çalışma koşulları, örgütsel ödüller, iş güvenliği, işyerinde terfi gibi pek çok uygulama ile beraber örgütsel desteği artırarak örgütsel bağlılığı da arttırabilirler. Ayrıca, işgören avukatlığını arttırmak için çalışanların gerekli bilgilere erişiminin kolaylaştırılması yoluna gidilebilir (El-Aty ve Deraz, 2018: 155).

Örgütsel bağlılığın örgütler tarafından çalışan merkezli iç iletişim ile işgören avukatlığı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bilinmektedir. Örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanlar, kuruluşlarının değişim ilişkisine değer verdiğini algılar ve çalışanlar da örgütlerini desteklemek için fazladan adımlar atacaklarını bildirir. Organizasyonlar işgören davranışını teşvik etmek için, çalışanlar ile açık, destekleyici iletişim kurmalı ve onlar ile kalıcı ilişkiler meydana getirmelidir (Walden, Kingsley Westerman, 2018: 593).

Motivasyonel dil kavramı, işgörenin güçlü bağlar oluşturarak iş performansında artışa katkı sağlayabilmektedir (Buenviaje vd., 2017: 121). Motivasyonel dilin işgören avukatlığı üzerinde doğrudan etkisi olmasa da dolaylı bir etki söz konusudur (Yue, 2021: 1).

İç iletişim programlarının başarılı olabilmesi için stratejik yöneliminin ihtiyaçlara ve kişilere odaklı, halkla ilişkiler uygulamalarının çift yönlü simetrik model üzerinde kurulmuş olması gerekmektedir (Sungur ve Toksü, 2010: 28). Kurumsal iletişim kavramı daha önce belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmek amacıyla bir örgüt tarafından meydana getirilen iletişim faaliyetlerinin genel hali olarak ifade edilebilir (Tosun, 2014: 174). İç iletişim (yani; şeffaflık, açıklık, güçlendirme ve tanıma ile pozitif meşruiyet) ve kurumsal iletişim stratejileri (yani; iş hedefleri, politikaları ve kuralları anlama, kolaylaştırma, ilginç ve anlamlı içerik ve işbirliği) işgören avukatlığını etkileyebilir (Tsarenko, Leo ve Herman, 2018: 260).

2.1.5 İşgören Avukatlığı Kavramı ile İlgili Çalışmalar

İşgören avukatlığı ile ilgili yazın taraması gerçekleştirildiğinde araştırmaların sınırlı olduğu gözlemlenmektedir. Bu çalışmalardan bazılarında işgören avukatlığının iş tatmini ve örgütsel bağlılık (Yeh, 2014), yönetici desteği, işten ayrılma niyeti ve örgütsel adalat/adaletsizlik (Otake ve Wong, 2014) ve işten ayrılma niyeti (Aykan ve Akgül, 2018) gibi kavramlar ile ilişkilendirildiği gözlemlenirken, Zinkstein (2018) örgütsel kimlik, kültür ve işgören avukatlığı arasındaki bağlantıyı araştırmıştır.

Çalışan ilişkileri ve örgüt içi iletişimler pek çok bakımdan işgörenlerin işbirliğine dayalı davranışlarına pozitif bir şekilde yansımakta ve çalışanların işgören avukatlığı algısını yükseltmektedir (O'Fallon, 2014: 48).

Otake ve Wong (2014) örgütsel adaletsizliğe yönelik algının ve liderliğin etkilerini inceledikleri araştırmalarının bulgularına göre, bireysel menfaatlerinin örgüt menfaatleri boyutunca değerli olarak görüldüğüne inanan işgörenlerin iş tatmini yükselirken; işten gönüllü ayrılma niyetlerinde azalma meydana geldiğini ortaya koymuştur.

Şanlı (2016) gerçekleştirdiği araştırmada örgütsel destek algısı ve işgören avukatlığının çalışanların işe gömülmüşlüklerini pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu bağlamda algılanan örgütsel destek ve işgören avukatlığı yükseldikçe işe gömülmüşlük de yükselecektir. Yine de bu inanışlar örgütten örgüte ve kişiden kişiye farklı kategorizasyonlar ile verilebilmektedir. İşgörenlerin birazı kendi örgütsel

destek algılarını öbür işgörenlerin bir görevi tamamlamaları noktasında kendilerine yardımcı olma ya da araç gereç temin etme olarak düşünürken bazı işgörenler ise kendilerine yönelik farklı bir konuya ilişkin eğitim imkanları yaratma arzusuna dayandırabilmektedir (Ceylan ve Şenyüz, 2003: 58).

Tsarenko, Leo ve Herman (2018) sosyal değişim ve kaynakların korunması teorilerini bütünleştirdikleri çalışmalarında, çalışanların bağlılık ve çalışmalarına yaptıkları kişisel kaynak yatırımlarının, sosyal ve işgören avukatlığı davranışları arasındaki ilişkilere aracılık edip etmediğini araştırmıştır. Elde edilen bulgular, sosyal ve işgören avukatlığı davranışları arasındaki ilişkilere bağlılık ve çabanın aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Denetimli arabuluculuk sonuçları sosyal ve işgören avukatlığı davranışları arasında bağlılığın dolaylı etkisinin daha güçlü olduğunu göstermiştir. Buna karşılık, çabanın dolaylı etkisi, algılanan tanım yüksek olduğunda sosyal ve işgören avukatlığı davranışları arasında daha güçlüdür.

Hang ve Ji (2022) çalışmalarında, şeffaf liderlik iletişimi işgören avukatlığını motive ettiğinde CEO aktivizminde çalışan bağıntılarının arabulucu rollerini test etmeyi hedeflemiş ve şeffaf liderlik iletişimi ile işgören savunuculuğu niyeti arasında olumlu yönde ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Patrick ve Formanchuk (2022) şeffaf iletişim ve algılanan ilişki yatırımının aracılık rolü yoluyla etik bir örgüt kültürünün işgören avukatlığı davranışlarıyla nasıl ilişkili olduğunu araştırmıştır. Elde edilen bulgular, etik bir örgüt kültürünün şeffaf iletişimin ve algılanan ilişki yatırımının beslenmesinde kritik bir rol oynadığını ve bunun da işgören davranışlarını geliştirdiğini ortaya koymuştur.

2.2 Motivasyonel Dil Kavramı

Motivasyon terimi, etkisel boyut olarak oldukça farklı değişkenlerle ele alınabilecek geniş kapsamlı bir konudur. Birçok değişken ile ele alınabilse de yöneticilerin çalışan motivasyonunu yükseltmede en önemli araçlarından birinin, sözel edim olduğu düşünülmektedir. Yöneticinin sözel ediminin yani dilinin, çalışan enerjisi üzerinde güçlü bir etken olabilmesi için çalışan üzerinde etki oluşturması gerekmektedir. Bu bağlamda çalışmada öncelikle motivasyon kavramı ve başlıca motivasyon kuramları ile çalışan motivasyonunu artırmada kullanılan araç ve yöntemler ele alınmakta daha sonra motivasyonel dil kuramı, motivasyonel dil söz edimleri, motivasyonel dil şekilleri ve motivasyonel dil kavramı ile ilgili çalışmalar üzerinde durulmaktadır.

2.2.1 Motivasyon Kavramı ve Önemi

Bugün neredeyse bütün insanların, (avukatların, bilim adamlarının, doktorların vb.) kendilerine ait birer motivasyon tanımları bulunmaktadır. Mesela ruhbilimcilere göre motivasyon kavramını, insan eylemlerinin yönü ve gücüyle ilişkilendirilen psikolojik bir olgudur, fizikçiler tarafından yapılan tanıma göre ise bir organizmanın dokuları içinde enerji dönüşümü gerçekleştiren güçlendirici, uyarıcı ve düzenli davranış süreci şeklinde tanımlanmaktadır (Şahin, 2004: 524).

Bireyleri birtakım davranışlara yönelten, onların gereksinimlerini gidermeleri için belirli tavır ve eylemleri sergilemeye yönlendiren temel ihtiyaçlar vardır. İnsanlar tarafından sergilenen eylemlerin ne denli başarılı olduğunu, kazandığı ödüllerin bireyi tatmin etme düzeyine bakarak anlamak mümkündür (Şimşek ve Çelik, 2015: 67). Genel anlamda motivasyon, istenilen iş eylemini başlatma, yöneltme ve devam ettirme şeklinde tanımlanabilir (Tunçer, 2012: 322).

İşletmelerin başarısı, hedef ve amaçları gerçekleştirmeye yönelik duyulan isteğe bağlıdır. Motivasyonun sonucunda isteklilik doğar. Motivasyon, kişilerin bilinçli bir şekilde davranış biçimlerine dayanak olarak göstermiş olduğu güçtür. Kişileri, belirli bir amaca ulaştırmaya yönelik eyleme geçiren, hareket etme enerjisidir (Yıldırım, 2000: 565). Motivasyon tanımları ele alındığında ortak üç ana faktör mevcuttur (Sökmen, 2010: 158):

- İnsan eylemlerini tetikleme
- Bu davranışı yönlendirme ve
- Bu davranışı devam ettirme.

İşyerinde çalışanlar görevleriyle ilişkili olan ya da olmayan çok farklı davranışlar sergiler. Gösterilen davranışların birden çok sebebi olabilir. Çalışan, örgütün hedefleri doğrultusunda ve istekli çalışmalıdır. Motivasyon, temelinde ‘kişilerin beklenti ve ihtiyaçları’, ‘amaçları’, ‘davranışları’, ‘kendilerine haklarında bilgi verilmesi (geribildirim)’ konuları ile ilişkilidir (Koçel, 2020: 637).

Günümüzde insan faktörünün büyük ölçüde değer kazanması ve idarecilerin çalışan eylemlerinin kökenine inebilmesi için çalışanın ‘nasıl’ ve ‘ne şekilde’ motive edileceği oldukça önemli hale gelmiştir (Özgener, 2014: 176). Yönetici, çalışanın örgütsel hedefleri yerine getirecek şekilde hareket etmeye yönlendirmek zorundadır. Diğer bir deyimle, yöneticinin işini başarılı bir şekilde yapması, astların vazife ve görevlerini örgüt hedeflerine uygun şekilde yerine getirmesine sevk edebilmesiyle ilgilidir (Koçel, 1999: 465).

2.2.2 Başlıca Motivasyon Teorileri

Motivasyon terimi hem günlük yaşantımızda hem de iş hayatımızda oldukça önemlidir. Motivasyonu açıklamak için sayısız teori geliştirilmiştir (Cook ve Artino, 2016: 998). Motivasyon uygulamalarında, Kapsam Teorileri ve Süreç Teorileri olmak üzere iki başlık söz konusudur. Kapsam teorileri, bireyin içinde var olan ve eylemlerinin temelinde yatan sebepleri anlamaya çalışan içsel faktörlere önem veren teorilerdir. Süreç teorileri ise daha çok dışsal faktörlere önem vermektedir. Bireylerin hangi hedefler doğrultusunda nasıl güdülendiklerine dikkat çekmektedir (Bilge, Bal ve Gönügür, 2015: 86).

2.2.2.1 Kapsam teorileri

Kapsam teorileri, bireyleri birtakım davranışlara yönlendiren ve bireyin içerisinde bulunan faktörleri anlamaya ve analiz etmeye önem vermektedir. Yönetici, bireyleri motive edebilen ve onları yönlendirebilen bu faktörleri anlamlandırabilir ise çalışanı daha verimli bir şekilde yönetebilir (Tunçer, 2012: 322). Kapsam teorilerinden başlıcaları şöyle sıralanabilir:

- Abraham Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı
- Frederick Herzberg Çift Faktör Teorisi
- David McClland Başarma İhtiyacı Teorisi
- Alferder ERG Yaklaşımı
- İbn Haldun İhtiyaçlar Sıralaması

2.2.2.1.1 Abraham Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı

Abraham Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımında insanların gereksinimlerinde hiyerarşik bir sıralamanın olduğunu ve üstteki ihtiyaçların karşılanması için öncelikle alt sıradaki gereksinimlerin karşılanması gerektiğini savunmaktadır (Omay, 2010: 232).



Şekil 2.1 Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı (Koçel, 1999: 636)

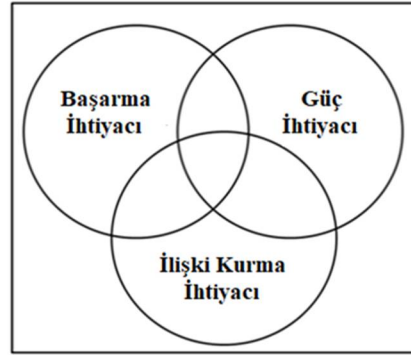
Fizyolojik ihtiyaçları yeme, içme, barınma, hayatı devam ettirme gibi unsurlar oluştururken, güvenlik ihtiyaçları hastalık, yaşlılık gibi hallerde geleceği garantiye alma durumunu ifade etmektedir. Ait olma ve sevgi ihtiyaı kendi kendini anlama ve şefkat olarak nitelendirilebilir. Değer ihtiyaçları; prestij, başarı, saygı görme gibi unsurları açıklarken kendini gerçekleştirme; yaratma ve başarma ihtiyaçları, yaratma ve tamamlama arzusu, kişisel tatmin, kişisel başarı ve bilimsel buluşlar olarak detaylandırılabilir (Eren, 2015: 504).

2.2.2.1.2 Herzberg ift faktör teorisi

Herzberg ift faktör teorisini 1959 yılında ‘işte motivasyon’ adlı eseri ile ortaya atmıştır. Herzberg teorisini doyum ve doyumsuzlukla bağdaştırmış ve bireylerin gereksinimlerini iki ayrı çizgiyle ayırmıştır (Sabuncuoğlu ve Tz, 1998: 115). Bu iki gruptan ilkinde ‘motive edici faktörler’ başlığı verilmiştir. Başlığın altında; iş, statü, sorumluluk, tanınma, ilerleme imkanı gibi faktörler yer almaktadır. İkinci grupta yer alan faktörler ise ‘hijyen’ başlığı altında toplanmıştır. Bu grup, ücret, nezaket, iş güvenliği, iş koşulları gibi faktörleri içermektedir (Koçel, 2020: 643). Bunun beraberinde Herzberg “Doyum, doyumsuzluğun karşıtı değildir ve çalışan, işinden doyum sağlamadan ama aynı zamanda doyumsuz olmadan da çalışabilir.” demiştir. Böylece alışma ortamında doyumsuzluk ile doyumun birbirlerini dengeleyerek zıtlık oluşturan iki olgu olmadığının üstü çizilmeye çalışılmıştır (Başaran, 2000: 217).

2.2.2.1.3 David McClland başarma ihtiyaı teorisi

David McClland tarafından geliştirilen başarma ihtiyaı teorisinde özellikle başarma ihtiyaı üzerine durulmuştur ve diğer teorilerden farklı olarak en önemli özelliği diğer teoriler ihtiyaçların doğuştan geldiğini varsayarken, McClland bu teoride ihtiyaın öğrenme sonucunda meydana geldiğini ileri sürmektedir.



Şekil 2.2 David McClelland Başarma İhtiyacı Teorisi (Sökmen, 2010: 178)

İlişki kurma ihtiyacı, bireyin çevresinde bulunan diğer kişiler ile iletişim kurma isteği, sosyal ilişkileri geliştirme ve bir gruba dahil olma gereksinimini ifade etmektedir. McClelland, yakın ilişkiler kurmak isteyen bireylerin çoğunlukla grup çalışmalarına da önem verdiklerini ve ilişkilerini güvene dayalı devam ettirdiklerini düşünmektedir. Güç kazanma ihtiyacında bireylerin başkalarının üzerinde güç oluşturma isteğini ifade etmektedir. Bu gereksinimi yüksek olan bireyler etrafında bulunan çalışanları etkisi altına almayı ve bunu sürdürmeyi hedeflemektedirler. Başarma yani başarılı olma ihtiyacı yüksek bireyler ise zor hedefler belirleyerek, bu hedeflere ulaşmaya yarayacak bilgi ve yeteneklere sahip olmayı isterler (Acuner, 2010: 31).

2.2.2.1.4 Alderfer ERG yaklaşımı

“ERG” teorisi olarak anılan Alderfer’in ERG yaklaşımına göre bireylerin üç temel gereksinimleri vardır. Bunlar; varoluş, ilişki kurma ve gelişme ihtiyaçlarıdır. Var olma ihtiyacı; ücretler, gıda, su gibi faktörlerden memnun olma ihtiyacı olarak nitelendirilebilir, çeşitli güvenlik, maddi ve fizyolojik ihtiyaçları içerir. İlişki kurma ihtiyacında diğer bireyler ile kurulan sosyal ilişkiler ihtiyaç olarak tanımlanmıştır. Bu ilişkiler anlam, saygı, güven ve aidiyet içermelidir. Gelişme ihtiyacı ise benlik gereksinimlerini ve öz benlik saygısını içerir. Başarmak, saygı ihtiyacı, güven oluşturma, kendini gerçekleştirme, bağımsız olma kendini arama ve bir hedefe veyahut bir başarıya ulaşma olmak üzere birtakım bireysel başarıları temsil eder (Çoban ve Özdemir, 2020: 219-220). Var olma ihtiyacı alt düzey bir gereksinim iken gelişmeye doğru düzey yükselmektedir. Bu açıdan Alderfer’in yaklaşımı Maslow’un yaklaşımıyla benzer yorumlanmaktadır (Koçel, 1999: 474).

2.2.2.1.5 İbn Haldun ihtiyaçlar sıralaması

İbn Haldun’a göre insanoğlu tek başına yaşayamaz ve yaradılış olarak da medeni bir canlıdır. İnsanoğlunun beraber yaşamasının asıl sebebi geçim sorunu ve kişilerin yardımlaşma ihtiyaını gidermek istemesidir (Erol, 2012: 51). İbn Haldun bireylerin ihtiyaçlarını ‘zarûrî’, ‘hâci’ ve ‘kemâlî’ olmak üzere üç grupta ele almıştır. Zaruri ihtiyaçlar; yeme, içme, barınma gibi ihtiyaçlardır. Hâci ihtiyaçlar; temel olmayan fakat kişinin rahatı ile ilgili ihtiyaçlardır. Kemali ihtiyaçlar ise geleceğe yönelik, estetik kaygılarla zuhur eden kaygılardır (Özkılıç, 2006: 3).

Zaruri ihtiyaçların kemal nesnelerden önce geldiğini söyleyen, İbn Haldun bunun sebebini geçinmenin temel bir gereksinim ve ihtiyaç olmasına dayandırmaktadır. Yine bu teoride kişilerin gereksinimlerinin ortadan kaldırılması için iş bölümü ve uzmanlaşmaya ihtiyaç duyulduğunun altı çizilmiştir (Yılmaz Genç, 2015: 143).

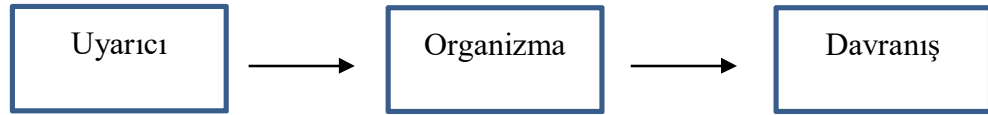
2.2.2.2 Süreç teorileri

Bireylerin, hangi hedefler etrafında ve nasıl motive oldukları sorularına ağırlık veren süreç teorileri; ihtiyaçların, bireyleri davranışa sevk eden unsurlardan sadece bir tanesi olduğunu savunmaktadır. İhtiyaç ve gereksinimlere ek olarak birtakım dışsal faktörler de bireylerin davranışları ve motivasyonları üzerine etki etmektedir. Başlıca süreç teorileri aşığıdaki gibi sıralanabilir (Erdem, 1998: 53):

- Davranışsal (sonuçsal) şartlanma ve pekiştirme teorisi
- Bekleyiş (beklenti) teorisi
- Eşitlik teorisi
- Amaç teorisi

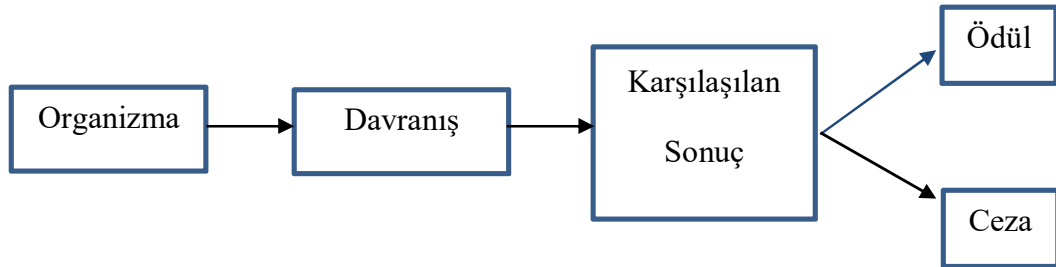
2.2.2.2.1 Davranışsal (sonuçsal) şartlanma ve pekiştirme teorisi

Davranışsal şartlanma ve pekiştirme teorisi davranışsal ve sonuçsal olarak iki ana grupta incelenmektedir. İlk olarak klasik şartlanmada hareket ve davranışların birtakım uyarıcılar ile başlatıldığı gözlemlenmiştir. Bu şartlanma Pavlov'un köpekler ile ilgili geliştirdiği deneyin sonucunda ortaya çıkmıştır. Pavlov deneyinde, yemek verirken köpeğe zil çalmakta ve bir süre sonra zil ile köpeğin davranışları şartlandırılmaktadır. Devamında köpeğe yemek vermeden çalınan zilin dahi, köpekte ağız sulanma gibi yemek yeme davranışlarına sevk ettiği gözlemlenmiştir (Koçel, 2010: 629). Aşağıdaki şekilde klasik şartlanma yaklaşımı değerlendirilebilir.



Şekil 2.3 Klasik Şartlanma Yaklaşımı (Sökmen, 2010: 180).

Skinner tarafından geliştirilen davranışsal şartlanma ise, bireylerin sergilediği davranışları sonucuna göre devam ettirip ettirmeyeceğini incelemektedir. Şayet kişi, hareketlerinin sonucunda memnun edici bir sonuç ile karşılaşır o eylemleri tekrar edecektir, aksi durumda; yani kişi ceza gibi olumsuz sonuçlar ile karşılaşır ise o eylemden kaçınacaktır. Bu yaklaşım ile bireylerin davranış ve eylemleri açıklanmaya çalışılmış ve eylemlerin nasıl değerlendirileceği üzerinde durulmuştur. Şartlanma prensibine dayanan bu model aşağıdaki gibi değerlendirilebilir.



Şekil 2.4 Davranışsal Şartlandırma Yaklaşımı (Sökmen, 2010: 180).

2.2.2.2.2 Bekleyiş (beklenti) teorisi

Bekleyiş teorisi önemi gittikçe artan teorilerin başındadır. Bu teori iki farklı teoriden oluşmaktadır. Birincisi Victor Vroom tarafından ortaya atılmıştır, daha sonra E. Lawler ve L. Porter tarafından geliştirilmiştir (Koçel, 2020: 648).

- *Vroom'un Bekleyiş Teorisi:* Bu teori, kişilerin eylemlerini hedeflerine ve bu hedefleri başarma beklentilerine bağlı olarak açıklamaya çalışmaktadır (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2012: 378). Beklenti teorisinde; bireylerin harcadığı çaba, bu çabanın devamında meydana gelen sonuç ve yüksek performans ile bağlantı kurulan sonuçların arzulanma derecesi ile ilişkisine dayanır (Şimşek ve Çelik, 2015: 110). Vroom'un bekleyiş teorisine göre bir bireyin motivasyonu; belirli bir eylemin hedefe ulaşacağı beklentisi ile hedefe verdiği değerin çarpımına eşittir (Erdem, 1998: 54). Bu teorinin temel özellikleri (Acuner, 2010: 39); kişiler, bir neticeye vardığında ödüle erişeceğine inanmalıdır, aynı anda bu neticenin sonunda bulunan ödülü istemelidir, öte yandan, kendisinden istenen başarıya varma noktasında kendisine inanmalı ve güvenmelidir.
- *Lawyer - Porter modeli:* Bu teori Lawyer ve Porter'ın, Vroom'un beklenti modelinin geliştirilmesi ile ortaya çıkmıştır. Teoride; valens, bekleyiş ve araçsallık terimleri önem taşır. Ayrıca Vroom'un teorisine ek olarak bu teoride çaba ve isteğin her daim istenen sonuca yani başarıya ulaştırmayacağı vurgulanmıştır (Tunçer, 2012: 344). Bu teoride iki değişken oldukça önemlidir. Bunlardan ilki, kişilerin ihtiyaç olan bilgi ve yeteneği elinde bulundurması gerektiğidir. Şayet birey, işin gerektirdiği yeteneğe sahip değil ise ne kadar emek verirse versin gerekli performansı yerine getiremeyecektir. İkincisi ise kişilerin kendileri için zihinlerinde oluşturdukları ilgidir. Bireyler yüksek performans için makul bir rol anlayışına sahip olmalıdırlar (Koçel, 2014: 480). Nihayetinde kişiler verdikleri emeğin ödüllendirilmesini ve takdir edilmesini beklerler. Hangi eylem ve başarının takdir ve ödül getireceğini önceden bilirlerse çalışanlar daha yüksek motivasyon göstermeye meyilli olacaktır (Topaloğlu ve Arastaman, 2016: 28).

2.2.2.2.3 Eşitlik teorisi

Festinger, 1950’li yıllarda ‘sosyal karşılaştırma teorisini’ ve daha sonra ‘bilişsel çelişki teorisini’ ortaya atmıştır. Sosyal karşılaştırma teorisinin ana fikrine göre kişiler, inanç ve yeteneklerini diğer kişiler ile karşılaştırma ihtiyacındadırlar. Bu karşılaştırmayı gerçekleştirirken de kendi inanç ve yeteneklerine yakın bireyleri seçmeye dikkat ederler. Ortaya çıkan farklar ise kişilerde bilişsel çelişki oluşturur ve fark ortadan kaldırılmaya çalışılarak çelişkinin azalması hedeflenir. Yukarıda bahsedilen sosyal karşılaştırma teorisi, Adams’ın teorisinde çalışma hayatına uyarlanmıştır ve iş davranışlarının motivasyonu kapsamında ele alınarak geliştirilmeye çalışılmıştır (Sökmen, 2010: 185).

J. Stacy Adam’ın geliştirdiği eşitlik teorisinin ana düşüncesi; bireylerin motivasyon ve başarısını, iş ortamlarında algıladıkları eşitlik (adalet) veya eşitsizlikle (adaletsizlikle) bağdaştırdıklarını ileri sürer. Bireyler kendi emek ve çabasıyla elde ettikleri sonucu, çalışma arkadaşlarının emek ve çabasıyla elde ettiği sonuçla kıyaslar (Koçel, 2010: 636). Kurumlarda kişiler tarafından algılanan adaletsizlik ya da eşitsizlik, eksik dengeyi yerine getirmek için bireyleri eyleme geçirebilir ve çalışma ortamında gerilime neden olabilir (Şimşek ve Çelik, 2015: 74).

2.2.2.2.4 Amaç teorisi

Bu teori Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Ana düşüncesi bireylerin belirlediği amaçların yine bireylerin motivasyon derecelerini belirlemesidir. Ulaşması zor ve yüksek hedefler seçen bireyler gerçekleştirilmesi kolay olan hedefler belirleyen bireylere oranla daha fazla performans ve enerji gösterir, ayrıca bu bireylerin motivasyonu daha fazla olacaktır (Erdem, 1998: 56). Kişiler amaçlarında ne kadar yol aldıklarını geri bildirim yaparlar ise işlerinde motivasyonları da yükselir ve performansları da artmış olur. Bunun nedeni; bireyler yapmak istedikleri ve yaptıkları arasındaki farkı gözlemlemiş olur ve davranışlarına yön verebilme fırsatını kazanırlar (Tunçer, 2012: 346). Ayrıca amaçlara göre yönetim gibi birtakım yönetim uygulamaları da örgütlerde amaç belirlemenin önemine değinmiş ve bu işin nasıl yapılması gerektiğine dair öneriler getirmiştir (Koçel, 1999: 482).

2.2.3 Çalışan Motivasyonunu Artırmada Kullanılan Araç ve Yöntemler

Yöneticilerin, çalışanı motive etmesindeki temel amaç; çalışanı daha verimli, istekli ve etkili çalışmaya yönlendirebilmektir. Bunu gerçekleştirebilmek için örgüt yöneticileri ve bilim insanları pek çok öneri geliştirmişlerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 118). Fakat insan davranışları oldukça karmaşık olduğu için, bu davranışları anlamlandırmak ve motivasyon hususunda öneri, ilke, teori vb. geliştirmek oldukça güçtür. Kişiler arasındaki farklılıklar da bu durumu yaratan ciddi etmenlerden bir tanesidir. Tüm sebeplerden dolayı bir kurumda gerçekleştirilen özendirme araçları ve ihtiyaçların tatmin sağlama seviyeleri diğer bir kurumun aynısı olamaz (Eren, 2015: 516). Burum durumda denilebilir ki; bir çalışana ya da çalışanlara uygulanan güdüleme tekniği, diğer bir çalışana ya da çalışanlara uygun olmayabilir. Bu yüzden bir kurumda iyi yönetici olan bir kişi, diğer kurumda olamayabilir. Ancak burada önemli olan nokta da kişilerin nasıl ve hangi durumlarda motive olduğunun bilinmesidir. Ve bu durum motivasyon tekniklerinin avantajlı ve sakıncalı taraflarının doğru bir şekilde tespitini gerektirmektedir (Ergül, 2005: 71). Adalet kavramı ise eşit sosyal koşullar ve imkanlar çerçevesinde bütün insanların özgürce gelişebilmesini, eşit sorumluluğun ve hakların paylaşıldığı bir organizasyonda kişilerin yaratıcı becerilerini kullanarak çalışabilmesini ve tüm bunların güvenceli olmasını öngören hukuk ve etik ilkesidir. Üstler, ast kademeye ve diğer ilgililere, haklarını hak ettiği doğrultuda vererek adaletli bir davranış sergilemiş olurlar. Sosyal hukuk devletlerinde gereken, insanlara gereğince insanca yaşama olanaklarının sağlanması, adaletin temelidir. Adalet terimi içinde yer alan eşitlik, bütün uygulamaların belirli sınırlar dahilinde olması demektir. Bireylerin temel hürriyet ve hak kapsamında, bütün bireylerin eşitliği gereklidir. Kanun nezdinde eşitlik, kanunların herkese aynı seviyede uygulanmasıdır. Adalet nezdinde bütün insanların eşitliğini belirten davranış, kişilerde huzur ve güven oluşturur bu da motivasyonun temelidir (Yıldırım, 2000: 569).

Motivasyon konusunu ele alan bu kısımda, örgüt ve bireyler üzerinde etkili olan, motivasyonu arttırmada ve devamında etkili olan motivasyon araçlarına değinilmektedir. Bu araçlar; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel ve yönetsel araçlar olarak üç grupta ele alınabilir (Sökmen, 2010: 188).

2.2.3.1 Ekonomik araçlar

Örgüt içerisinde çalışan kişileri, örgüte daha çok bağlamak ve işe özendirmek maksadıyla, başarı gösteren kişilere ekonomik açıdan değerli araçlarla ödüllendirme sistemi uygulanabilir. Örnek verilecek olursa; bulunduğu birimde önemli bir yenilik veya buluş sergileyen çalışanı parasal ödül ile motive etmek gibi. Bu tarz ödüller, örgüt içerisinde devamlı ürem artışı, işe devamlı gelme, yüksek kalite ya da işyerinde makine ve teçhizatı iyi kullanma karşılığında da verilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 125).

Ücret artışı, ekonomik ödüller, primli ücret ve ekonomik ödüller bir örgüt içerisinde motivasyonu sağlamak için kullanılabilecek faktörlerdir (Örücü ve Kanbur, 2008: 87). Ücretin, motivasyon araçları arasında ekonomik ödül olmasının yanı sıra, sosyal statü kazanma gibi psikolojik ihtiyaçların giderilmesine de yarayan bir araç olduğuna ekstra işaret etmek gerekir (Kaldırımcı, 1987: 122).

2.2.3.2 Psiko-sosyal araçlar

Tüm yöneticilerin bilgi hazinesinde olması gereken en önemli konulardan biri de; “Çalışan, aldatmadan ve sömürgecilik yapmadan iş görmeye nasıl isteklendirilebilir?” sorusudur. Sorunun yanıtı net olmasa da uzun zamandır üzerine çözüm arandığı bilinmektedir. İnsanlar çok kez sömürgeciliğin olmadığı bir toplum düzeni arzularlar. Bu sömürgecilik ekonomik anlamda olabildiği gibi psiko-sosyolojik alanlarda da baş gösterebilir. Ayrıca çalışanı mutlu edecek iş ortamı yaratmak yöneticilerin görevi olsa da, çalışanların hepsini mutlu edecek ortak bir ortam oluşturmak maalesef her zaman ihtimal dahilinde değildir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 127).

Çalışanın motivasyonunu arttırmaya yönelik psiko-sosyal faktörler şöyle sıralanabilir; çalışmada bağımsızlık, değer verme ve statü, sosyal katılma, gelişme ve başarı, öneri sistemi, çevreye uyum, sosyal uğraşlar ve psikolojik güvence (Yılmaz ve Bayır, 2018: 2516). Bu faktörlerden değer verme incelendiğinde daha önce gerçekleştirilen bir çalışmada; bireylerin mensubu oldukları sosyal çevrede takdir görme ve övülmeyi arzuladıkları hatta bazı zamanlar ekonomik ödüllerin yerine, başarılı oldukları bir işin ardından herkesin arasında takdir edilmeyi daha tercih ettiğini belirtmektedir (Arzova, 2001: 21). Ayrıca serbest iş ortamında çalışan birey, kendini değerli hissederek yaratıcı

özelliklerini dışarı çıkarmaya uygun bir ortam bulabilecektir. Çalışan, diğer çalışanlar ile güvene dayalı arkadaşlıklar kurabilir ise sosyal ilişkilerden motive olarak iş yerinden doyum sağlayabilecektir. Bulunduğu kurumda sosyal statüye erişebilen bireylerin motivasyonu artacak ve çalıştığı kuruma daha çok bağlılık gösterecektir. İnsanlar için çalışma ortamındaki fiziksel koşullar kadar çalışma arkadaşlarıyla uyum da bir o kadar önemlidir. İşyeri atmosferine uyum gösteremeyen kişilerde motivasyon düzeyi düşük kalacaktır. Bağlı oldukları işyerinde kurum içinde faydalı gördükleri önerileri üstlerine sunabilen çalışanların, bu önerilerine kulak verildiği zaman, kuruma olan bağlılıklarında artış meydana gelecek ve motivasyonları da doğru orantılı bir şekilde artacaktır. İşyerinde olumsuz tavır ve davranışlarla karşılaşmayacağını varsayan bireyler kendini güvende hisseder bu da motivasyonu pozitif yönde etkilemektedir. Sosyal uğraş ise; kişilerin iş yerinde boş vakitlerini değerlendirebilecek sosyal aktivitelere sahip olması anlamına gelmektedir (Keser, 2006: 50-51). Günümüz yüzyılında insanlar, kişiliğine, inançlarına ve fikirlerine, saygı duyulmasını ve her şeyden ötede çalıştığı işi sevmeyi, gerçekten benimsediği işi yapmayı, ilerlemeyi ve kendini gerçekleştirmeyi arzulamaktadır. Tüm bunlar, her şeyden öte küreselleşmiş bilgi dünyası sonucunda gerçekleşen unsurlardır. Rekabet üstünlüğü kazanmanın yolları, bu kendini gerçekleştirmek isteyen, yaratıcı insanların güdülenmesinden ve işletmeye bağlanmasından geçmektedir. Bu gerçeği anlamlandırabilen ve destekleyen işletmeler ilerleyen dönemlerin başarılı işletmeleri olacak, geri kalanlar ise ezici rekabetin gereklerini yerine getiremediklerinden dolayı zaman içerisinde yok olacaklardır (Düren, 1999: 99).

2.2.3.3 Örgütsel ve yönetsel araçlar

Yöneticiler çalışanlarını motive etmek, organizasyona olan bağlılığı oluşturmak için ekonomik ve psiko-sosyal motivasyon araçlarının yanı sıra örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarını da kullanmalıdır. Örgütsel ve yönetsel araçların pek çoğu örgütler için maddi açıdan yük oluşturmazlar. İşletmeler bazen hiçbir maddi kaynağa gerek duymadan bazen de maddi kaynak ayırarak bu araçları zamanında ve yerinde kullanarak çalışanın motivasyonunu arttırabilir, onların işyerinin amaçları ekseninde daha verimli ve istekli çalışmalarını sağlayabilirler (Düşükcan ve Katı, 2017: 5).

İşyerinde bireylerin motivasyonunu sağlayan bazı örgütsel-yönetimsel faktörler şöyledir; işin özelliği, sorumluluk ve yetkinin denkliği, kararlara katılma, eğitim ve yükselme, iletişim, yetki ve sorumluluk devri, iş zenginleştirme, iş genişletme ve takım çalışması (Onay ve Ergüden, 2011: 222). Aşağıda başlıca örgütsel-yönetimsel faktörlere değinilmeye çalışılmaktadır.

➤ *İşin özeliği*: İşyerinde bir kişinin çalışmakta olduğu işin türü, kişisel planlarının yerine getirilmesinde önemli yer tutacaktır. Yaptığı işi çekici bulan kimse, işine olumlu tutum ve tavırlar takınarak, planlı, yöntemli ve özenli hareket edecektir (Ergül, 2005: 73). Çalışan için, işin taşıdığı anlam; sorumluluklar ve öğrenme fırsatlarıdır. Kişinin yapılan işten motive olabilmesi için işin zevkli olması, kişinin yaratıcılık yeteneklerini kullanabilmesi ve kendi keline karar verebilmesi gerekmektedir (Ünlü, 2004: 81). İşin özellikleri, beklenen ücret ile ödenen ücretin kıyaslamasında oldukça önemli olan faktörlerdendir. İşteki görev çeşitliliği, sorumluluk düzeyi, iş tanımı, görevin önemi, mesleğe ilişkin nitelikler gibi etmenlerin ücret adalet algısında etkili olduğu araştırmalar sonucunda gözlemlenmiştir. İşin özellikleri bakımından ücret tatminine etki eden faktörler; statü, hiyerarşik konum, görev çeşitliliği, iş tanımlamalarının açıklığı, görevin önemi şeklinde sıralanabilir (Yıldırım ve Demirel, 2015: 139).

➤ *Amaç birliği ve hedeflerle yönetim*: Çalışanın kurumdan, kurumun da çalışanlarından beklentilerinin olması oldukça olağandır. Tam da bu sebeple çalışan ile kurumun amaçlarının aynı doğrultuda olması, her iki taraf içinde oldukça önemlidir. Örgütsel birliği sağlamanın yolu, amaç birliğinden geçmektedir. Çalışanın ve örgütün aynı paydada buluşması; oldukça motive olmuş, başarılı olma isteği yüksek çalışanlara sahip olan işyerinin performans ve verimliliğini arttıracaktır (Peker, 1995: 115). Yönetimin örgüt hedef ve amaçlarını çalışanıyla paylaşması hatta amaçları belirlerken onlara da söz hakkı tanınması, çalışanda yaptıkları iş ile ilgili soru işaretlerini azaltacak ve gerçekleştirdiği işte emin olmasını sağlayacaktır. Hedeflerle yönetim, çalışan ve yönetici arasındaki bağı ve iletişimi çoğaltacak ve yönetimde söz hakkı olduğunu düşünen işgörenin performans ve motivasyonuna olumlu şekilde etki edecektir (Keser, 2006: 148).

- *Yetki ve sorumluluk devri:* Örgütlerin stratejik yönetim anlamında başarı elde edebilmeleri, entelektüel sermayeleriyle, işletme kültürüyle ve öz yetenekleri ile mümkündür. Örgüt içerisinde farklı rol ve amaçlardan ötürü birbirinden ayrılan kişi ve bölümlerin ortak amaçta buluşması, ahenk ve eşgüdüm sağlaması oldukça zordur. Düşünce yapısı, eğitim ve kültür gibi faktörler açısından birbirine benzemeyen insanların ast üst ilişkisi bakımından, stratejik amaçlar ekseninde yönetilebilmesinde yetki devrinin varlığı oldukça önemlidir. Bugünlerde entelektüel sermayenin verimli bir şekilde kullanılabilmesi, gerekli çalışana yetki devrederek, kişilere yapacakları işle ilgili görevlendirme yapma şekline ulaşmıştır. Bu doğrultuda yöneticinin ast kademeye ve ekip arkadaşlarına yetki devretmesi amaçlanmaktadır. Tüm bunları sağlayan örgütler, yönetsel açıdan süreçlerine hız sağlamaktadır (Özer, 2015: 79).
- *Eğitim ve yükselme:* Eğitim unsurunun yönetici açısından yüksek bir motivasyon aracı olduğu şüphesizdir. Eğitim unsuru tutum ve davranışlarda değişim sağlanmasında, yeni bilgilerin kazanılmasında ve çalışanda gerekli tatminin sağlanması hususunda gereklidir. Yapıları dinamik olan örgütlerde devamlı yeni ilke ve bilgilerin edinilmesi oldukça olağandır. Bunun nedeni örgütün değişen şartlara uyum sağlama zorunluluğudur. Örgütün bunu gerçekleştirebilmesi ise çalışanın bu yeni ilke ve bilgilerde donatılmasını sağlayacaktır. Yani işletmelerin bu yeni ilke ve bilgilere ihtiyaç duyması, etkinlik ve verimliliği arttırmak amacıyla kaynaklanmaktadır (Ergül, 2005: 73). Ayrıca işletme sayısının hızla arttığı, rekabet unsurunun neredeyse her pazarda çok yoğun olduğu küresel bir köy haline gelen dünyada rekabet üstünlüğü sağlamak ve ayakta durmak isteyen işletmeler eğitime oldukça önem göstermektedir. Yeni teknikler, modern araçlar ile eğitimi desteklemişlerdir (Yumuşak, 2008:246).
- *Yönetime katılım:* Örgütteki yönetim ve kararlara katılım, örgütsel yönetsel motivasyon araçlarından biridir. Yönetime katılım, yönetici açısından sorumluluğu paylaşmaya teşvik etmekte, çalışanları ise örgüt amaçlarına katkı sağlamaya yönlendirmektedir (Eren, 2015: 514-515). Yönetime katılma, çalışanın üretim potansiyelini arttıracak ve gerekli iş tatminin sağlanmasına yardımcı olacak en önemli etkenlerdendir. Katılmalı yönetim, çalışan ile yönetici arasında güçlü bir ilişki kurmaya yardımcı olacaktır. Çalışanın kendisini ilgilendiren konularda

yönetime ve kararlara katılma,sı istismar edilmeden olması gerektiği gibi sağlanabilirse, çalışan motive olacaktır. Örgüt içerisinde alınan ve uygulanan kararlarda kendi payının da olduğuna inanan çalışan, kararları daha özenli ve titiz bir şekilde yerine getirecektir. Aynı zamanda, yönetime katılma örgüt içerisinde sosyal-beşeri ilişkilerde daha sakin ve dostane bir ortam oluşturacaktır. Tüm bunlar çalışanda biri için çalışıyorum algısından çok, birlikte çalışıyoruz havasını yaratır. Ortak alınmış kararların uygulanması daha kolaydır ve meydana gelen ‘biz’ düşüncesi bir özendirme unsurudur (Ergül, 2005: 75).

➤ *İletişim ve geri bildirim:* İletişim terimi geniş anlamda ise iletişim terimi, arzu edilen sonuçlara ulaşmak ve eylemleri etkilemek amacıyla kişiler arasında sözlü ya da sözsüz biçimde diğer araçlarla anlayış sağlamaktır. Organizasyonun hedeflerine varmasında, verimliliğin yükseltilmesinde örgüt içerisinde etkin bir iletişim ağının varlığı temel bir gereklilik olarak yönetimin karşısına çıkmaktadır. Yapılan araştırmalarda, yöneticilerin zamanının çok büyük bir kısmını gündelik iletişim için harcadıkları gözlemlenmiştir (Yumuşak, 2008: 245). İletişim sadece örgüt içerisindeki yöneticinin değil aynı zamanda tüm örgütün başarısını etkileyen temel bir süreçtir. Örgütlerde organizasyon yapısı içerisindeki tüm çalışanlar ‘iletişim sürecini’ kullandığı gibi, örgütler de dış çevre ile iletişim sürecini kurmaktadır (Koçel, 2020: 539). İnsanların tutum, davranış ve kişilikleri başkalarıyla kurdukları ilişkiler ile oluşur ve gelişir. İletişime kapalı, içe dönük bireyler diğer insanlarla görüşmekten kaçınabilirler, kendi iç dünyalarında ise denge sağlamak problem oluşturabilir. Bu bilgilere sahip bir yönetici çalışan arasındaki iletişime sınır getirmek yerine sosyal bir yapı inşa etmelidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 140).

➤ *Takdir ve ödüllendirme:* Motivasyon kavramını ele alan bir çalışmada; bireylerin, içerisine dahil oldukları sosyal çevrede övülmeye ve takdir edilmeye gereksinim duydukları ve çalışanları bazı durumlarda ekonomik unsurlar ile ödüllendirmekten ziyade, başarı ile gerçekleştirdikleri bir iş sonucunda kişileri herkesin bulunduğu bir ortamda takdir ve tebrik etmenin daha önemli olabildiği belirtilmektedir (Örücü ve Kanbur, 2008: 87). Ödüllendirme gücü, kişilerin ulaşmak istediklerini onlara sağlayarak, kişilerin davranışlarını etkileme yeteneğidir. Bu ödüllendirme örneğin ikramiye gibi ekonomik faktörlerden olabileceği gibi, tanıma ve daha fazla sorumluluk gibi ekonomik olmayan ödüller de olabilir. Ödülün hak edenlere

verilmesi, liderin etkili bir yönetici olabilmesi için gerek duyulan bir unsurdur. Etkili lider, doğru ödüllendirme sistemi ile çalışanların kurumlarına olan güven ve bağlılığını yükseltmede önemli rol oynamaktadır (Bulut ve Çavuş: 2015: 595). İşletmelerde ödüllendirme, işletmenin genel yönetim politikasının bir parçası olarak; iç ve dış güdüleme faktörlerinin her ikisinin de çoğaltılmasına yönelik tasarlanmış; ekonomik ya da ekonomik olmayan ödüllerin beraber gerçekleştiği bir birleşim özelliği taşımakta ve seçilmiş tek bir ödülün ziyade, ödüllerin birleşimi ile gerçekleştirilebilecek oldukça önemli bir yönetim beceresi gerektirmektedir (Karatepe, 2015: 125-126).

- *Yaratıcılığın kullanılması:* Yaratıcılık kavramının anlamı, hali hazırda olan bilgileri, düşünce ya da birtakım şeyleri yeniden düzenleyip farklılıklara yol açma veya öncesinde var olmayan maddeyi, bilgi, düşünceyi vb. unsurları meydana getirme sürecidir. Kişisel yaratıcılık terimi, farklılıkları oluşturan, eyleme geçiren alışılmış ve sıradan fikirlerden daha farklı fikirlere yönelerek, devamında çalışan ve işyerine memnuniyet sağlayan verimlilik, duyarlılık ve orijinallik üzerinde durmaktadır (Kaplan ve Canal, 2018: 48). Özgün çıktının gerçekleşebilmesi için kişilerin ilgilendiği alandaki araç ve sembolleri iyi bir şekilde öğrenmiş olmasının yanı sıra analiz-sentez yeteneklerinin gelişmiş olması gerekir. İş, düşünce ve duyu bütünlüğü içerisinde devamlı bir şekilde ilgi ve özenle gerçekleştirilmelidir (Çam ve Öztürk Turgut, 2015: 80). Yaratıcılık teorisi; bireysel yaratıcılığı da kapsayan iş çevresi ve etkenlerine dayanmaktadır. Yaratıcılığın ortaya çıkması hususunda, bilgi yönetiminin önemi yüksektir. Ayrıca yaratıcılığın artması için, uzmanlaşmış işgücü, üretim için gerekli zaman dilimi, süreç verileri, iş için ihtiyaç duyulan teçhizat, yeterli eğitim ve uygun bilgi gereklidir. İşletme içerisinde motivasyon unsuru, kurumun yenilikler ile uyumunu sağlayarak, yaratıcılığa katkı sağlamaktadır (Bektaş, 2001: 108-109). Ancak her zaman yaratıcılık ve bu yeteneği kullanma olanağı örgüt içerisinde bulunmayabilir. Yine de yaratıcılık unsurundan yararlanma fırsatı bulunduğu zamanlarda, yöneticiler bunu motivasyon aracı şeklinde kullanmak durumundadır (Ergül, 2005: 73).

- *Takım çalışması:* Çalışma ortamlarında arkadaş grupları, kişileri işe bağlama ve motive etme açısından oldukça önemlidir. Bazı zamanlar yaptığınız işi sevmeseniz bile, çalışma arkadaşları ile kurulan iyi ilişkiler, yardımlaşma sizi işyerine bağlayabilir ve memnuniyet duymanızı sağlayan unsurlar arasında yer alabilir (Ünlü, 2004: 63). Takım dinamiğinde etkili olan birkaç faktör mevcuttur. Bu faktörler şöyle sıralanabilir; bireysel deneyim ve ihtiyaçlar, şirket kültürü, eğitim, raporlama düzeni, organizasyon tasarımı, değerlendirme ve ödül sistemi. Takım dinamiği unsuru dil aracılığıyla kendisini dışarı vurmakta ve biçimlendirmektedir (Demir ve Çavuş, 2009: 121). Takım çalışması, işletmede çalışanlar arasındaki iletişimin ve bağımsızlığın geliştirilip güven ortamının oluşmasına zemin hazırlar, çalışanların ihtiyaçlarını gidererek motivasyonunu artırır. Takım çalışmaları ile rekabet kavramının ortadan kalkacağı, insanların birbirine yardım ettiği ortamlar oluşturulabileceği belirtilir. Takım ise aynı hedef ve amaçlar doğrultusunda birleşmiş birbirlerine bağımlı, gerçekçi, dürüst ve açık kimselerin birleşerek oluşturdukları sinerjik oluşumlardır (Çetin, 1997: 9). Takım çalışması, beraber çalışan kişilerin genel ve özel amaçları başarmak için örgütsel karar verme süreçlerine dahil olarak kendini geliştirme olanakları kazandığı ve sorun çözme yeteneklerini kullanarak kişisel iş tatmini sağladığı yapılardır (Akın, 2005: 4).
- *Yönetimin yönetilenlere bakışı ve yaklaşımı:* Bir örgütün başarısız ya da başarılı olması çoğunlukla yöneticiler ile bağdaştırılır. Yöneticiler başarısızlıktan veyahut başarıdan birinci derecede sorumlu olan kimseler olarak değerlendirilir. Yönetici pozisyonunda bulunmak ve bu unvanı taşımak, her sözünün dinleneceği, her talebin yerine getirileceği anlamını taşımamaktadır (Gökçe ve Şahin, 2003: 136). Yönetim terimine 1980'lerin son yarısında, verim ve etkinlik, katılımcılık, hukukun üstünlüğü, insan haklarına saygı, hesap verilebilirlik, şeffaflık, yolsuzluk ile mücadele, cinsiyet eşitliği ve farklılıklara karşı toleranslı olma gibi özellikler dahil edilerek iyi yönetim kavramının meydana geldiği görülmüştür (Seçtim ve Erkul, 2020: 37). Yöneticinin, örgüte karşı bazı görevleri; amaçları belirleyerek betimlemek, görevin niteliğini tanımlamak, örgütün politikasını iç-dış faktörlere göre uyarlamaktır. Yönetici otoritesinin örgüt kültürü ve örgüt iklimi açısından önemli olan kullanım biçimi, benimsemeye ve özdeşlemeye veyahut ikisine birden dayanan uymayı sağlayan bir kullanım tarzı sunmaktadır (Varol, 2015: 208).

2.2.4 Motivasyonel Dil Kuramı

İletişim terimi, insanlar arasında benzer anlamları çağrıştıran imgeler yardımı ile düşünce, duygu ve bilgilerin toplanması, aktarılması ve tüm bunların karşılıklı olarak alış-verişinin mekan ve zaman boyutunda karşılıklı aktarılmasıdır. İster günlük ister iş hayatının her alanında, her konuda var olan iletişim, bireylerin çevre üzerinde başarılı olmasını sağlayan, diğer kişilerin davranışlarını etkilemek için uyarıcı öğelerin karşı tarafa gönderilmesini sağlayan, bilgiyi üretme, transfer etme ve anlamlandırma olarak tanımlanabilir (Dökmen, 2006: 138). Evrendeki var oluşuyla bile bir iletişim aracı olan insanoğlu, kullandığı birtakım iletişim araçları arasında kendine has seslerden kendisine bir iletişim yöntemi oluşturmuştur. Devamında birtakım sembol ve işaretler ile bu iletişim yazıya dökülmüştür. İnsan çevresindeki bilgi ve işaretleri adlandırarak dil olarak adlandırdığımız iletişim yöntemini geliştirmiştir. Ayrıca pek çok kavram geliştirilerek sosyal yaşamda ortaya çıkan bilim dallarının bu kavramlar ile açıklanması denenmiştir (Öztürk, 2014: 59).

Motivasyonel dil kuramı 1988 yılında Sullivan tarafından geliştirilmiştir, kuramda yöneticinin astları ile kurduğu etkileşimde dilin fonksiyonları çok boyutlu bir şekilde tanımlanmıştır. Böylelikle lider-üye etkileşim teorisine katkıda bulunulmuştur (Mert, Keskin ve Baş, 2011: 245). Sullivan ilk olarak, ‘yöneticinin ne söylediği çalışanın motivasyonunu etkiler’ bakış açısından yola çıkmaktadır ve yönetsel iletişimin fonksiyonlarını üç grupta ele almıştır (Sullivan, 1988: 104; Akdöl ve Şahin, 2020: 777):

- Çalışanın belirsizliği azaltma ve bilgi birikimini arttırma,
- Çalışanın bir birey olarak öz-değer hissiyatını örtük bir şekilde onaylama,
- Çalışana görevinde yol gösterebilecek bilişsel şema ve tanımların oluşturulması.

Dil unsuru, yöneticilerin sadece kontrol amaçlı kullandıkları bir fonksiyon değildir. Dil bir araçtır; örgütün stratejik vizyonunu, misyonunu ve ayrıca astlarını motive etmek gibi pek çok özelliğe sahiptir (Mayfield, Mayfield ve Kopf, 1998: 235).

Motivasyonel dil kuramı, çalışanın güçlü bağlılıklar geliştirerek yüksek iş performansına katkı sağlayabilir. Yöneticinin, çalışana sorumluluklarını bildirme ve yönetme biçimleri, verilen görev ve sorumlulukları nasıl etkili bir biçimde yerine getirileceği noktasında büyük önem arz etmektedir (Buenviaje vd., 2017: 121-122). Literatüre bakıldığında motivasyon kuramları yöneticinin kullandığı dil vasıtasıyla çalışanın davranış ve eylemlerini şekillendirdiğini belirtmiştir. Motivasyonel dil kuramının temeline bakılacak olursa, dil; çalışanın sahip olduğu bilgi ve birikim düzeylerini yükselterek belirsizliklerin giderilmesini amaçlamıştır (Sullivan, 1988: 105; Yeke, 2021: 464).

1950-1990 yılları arasında gerçekleştirilen araştırmalar incelendiğinde dilin, lider davranışlarındaki önemine ilişkin ilginin yeterince gösterildiği söylenemez. Bahsi geçen araştırmaların çoğunluğunda iletişime çok fazla vurgu yapılamamakla beraber, dilin örgütsel ve bireysel çıktılar halinde etkisinin sorgulandığı araştırmaların sayısı oldukça düşük kalmıştır (Mert, Keskin ve Baş, 2011: 244).

Yöneticiler, çalışandan beklenen performanslar, sonuçlar gibi spesifik bilgiler sağlamak için de yönlendirici bir dil kullanırlar. Örneğin, kalite performans bileşenleri, miktar vb. unsurlar olabilir. Ayrıca dil detay vermelidir, işin hangi zaman diliminde yapılacağını, işin gerekliliklerini belirtebilmelidir. Böylelikle dilin, çalışanın performansı ile örgütün amaçlarının benzer nitelikte olması beklenir (Buenviaje vd., 2017: 122). Üstten asta olan iletişim türlerinde ilgili olsa dahi takip edenler, yöneticilerin yani üstlerin sözel iletişimini doğru bir şekilde algılayabilmelidirler (Demir, 2019: 433).

Motivasyonel dil teorisi, ilk olarak Sullivan (1988) tarafından ortaya atılmış olsa da temelleri söz edimleri teorisine dayanmaktadır. Bu teorilerin kuramsal temellerini açıklığa kavuşturabilmek adına dil felsefesi tarihinden kısaca bahsetmek yararlı olabilir. 20. yüzyılın başından beri, felsefenin temel alanlarından birinin dil felsefesi olduğu söylenebilir. Dil felsefesi, anlamı anlamlandıran, farklı söylem olanaklarını çözen, anlamın nasıl meydana geldiğini, dile nasıl aktarıldığını araştıran, dil-iletişim bağıntısını çözen, dil ve gerçeklik bağıntısını açıklayan ve dilin anlaşılmasında belirli boyutları inceleyen bir disiplindir. Dil felsefesinin 20. yüzyılda ortaya çıkmasının nedeni ise eskiçağlardan bu yana dil ve dil sorunlarının dolaylı veya doğrudan pek

çok filozofu ilgilendiriyor olmasıdır (Alkayış, 2018: 35). Analitik felsefenin ikinci yarısında anlayışın dilin farklı kullanım alanlarına doğru yöneldiği ve dilin diğer inceliklerine ağırlık verildiği söylenebilir. Dil kavramı birinci yarının aksine harika görünen bir mantıksal zemine oturtulamaz, farklı kullanım tarzları ve işlevler bakımından ele alınır (Çelebi, 2014: 74).

2.2.5 Motivasyonel Dil Söz Edimleri

Söz edimleri kuramı (Speech Acts Theory), ilk defa Austin tarafından 1930’lu senelerde bahsetmesinin ardından 1955’te eğitim verdiği derslerde detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Bu kuramda problemlere dilin kullanımına bakılarak çözümlerin sağlanması gerektiği belirtilmektedir. Austin “How to Do Things with Words” adlı eserinde söz edimleri kuramını bilim camiasına sunmuştur. Kuram daha sonra pek çok araştırmaya temel olmuştur. Austin’in öğrencilerinden olan J. Searle de kuramı geliştirerek bir dil felsefesi kuramına dönüştürmüştür (Hirik, 2018: 160).

Söz edimleri kuramı, dilin temel görevinin yalnızca hayattaki olgu ve olayları belirtmek, aktarmak olduğunu söyleyen geleneksel görüşleri reddetmektedir (Searle, 2000: 12; Akşehirli, 2011: 148). Bu kuramda söz dil açısından ele alınan terimi karşılarken, söz edimi ise ifade karşısındaki eylemi karşılamaktadır. Edimler açık ya da örtük şekilde karşımıza çıkabilmektedir (Austin 2009: 66; Hirik, 2018: 162).

Austin, yalnızca bir şeyler bildiren ve bir görevi üstlenmeyen herhangi bir sözün olmayacağını dile getirir. Yani her türlü iletişimde muhakkak edimsellik vardır. Konuşmacı dinleyiciye belirli bağlamda bir şeyler söylediğinde her zaman başka bir iş de yerine getirmiş olur. İletişim bu işlerden sadece zorunlu olanıdır. Yani, sözü dile getirmenin kendisi de başlı başına bir edimdir. Bunun yanında dile getirilen söz ile o sözü dile getirmenin yanında bir edim daha gerçekleştirilmiş olur. Velhasıl ‘bir şey söylemek, bir şey yapmaktır’ (Austin, 2007: 15; Akşehirli, 2011: 149).

Sullivan (1988), motivasyon dil söz edimleri kuramında, yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi üç temel söz edimi etrafında incelemiştir. Bunlar şöyle sıralanabilir (Mert, Keskin ve Baş, 2011: 245):

- Düz söz edimi (locutionary acts)
- Edimsöz edimi (illocutionary acts)
- Etkisöz edimi (perlocutionary acts)

Bahsi geçen üç söz edimi de birbirinden farklı fonksiyonları üstlenen ve farklı rollerde olsalar da birbirini tamamlayan bir yapıdadır. Diğer bir söylemle, motivasyonel dilin alt boyutlarını bahsi geçen üç söz edimi oluşturmaktadır. Yöneticiler bu alt boyutları beraber kullanarak motivasyonel dili oluşturmaktadırlar (Akdöl ve Şahin, 2020: 778).

2.2.5.1 Düz söz Edimi

Düz söz edim türü, bir söz oluşturma edimidir. Ayrıca seslendirme, dillendirme ve anlamlandırma olmak üzere üç katmandan meydana gelir. Seslendirme edimi, kişi hangi dili kullanıyorsa o dil bünyesinde bulunan birtakım seslerin arka arkaya çıkarılmasıdır. Örneğin ‘seni seviyorum’ cümlesini kuran bir kimse bu cümleyi oluşturan tüm sesleri ardı ardına seslendirmiş olur. Dillendirme edimi, seslendirme ediminden oluşan bir sonuçtur ve iletişime geçilen dilin söz varlığında bulunan kelimeleri dilbilgisi kurallarına uygun olacak şekilde kullanma edimidir. Anlamlandırma edimi ise seslendirme ve dillendirme edimlerinden meydana getirilmiş sözün herhangi bir anlama gelmesi, dilin dışarıdaki dünyada bulunan bir olay, nesne veya olguya karşılık gelmesidir (Searle, 2000: 18; Akşehirli, 2011: 149).

Düz söz edimi, anlamlı bir cümlemin dile getirilmesi, söz söyleme davranışı veya anlam oluşturma biçimi olarak nitelendirilebilecek, örgüt kurallarının, değerlerinin ve yapısının üyelere devri ile alakalıdır. Bu bakımdan, düz söz ediminin çalışanın kültürel normlarını, bilişsel şemalarını benimsemesine yarayacak şekilde eyleme geçirdiği söylenebilir. Konuyla ilgili örnek verilecek olursa; bir örgüt içerisinde genel müdürün dahi kafeteryada sıra beklemesi gerektiğini ve aldığı ürünlerin ücretini ödediğini dile getirmek, o örgütte ayrımcılık yapılmadığını bizlere ifade eder (Mert, Keskin ve Baş, 2011: 245).

Düzsöz edimler ile fonotik eylemler gerçekleştirilir. Ses eklenerek bir söz edimi meydana getirilmiş olur. Edimsöz edimleri kullanıldıkları zaman evrende birtakım farklılıklar gerçekleşirken, etkisöz edimi ile ise diğer insanlara bir şeyler anlatılarak onlarda durum değişiklikleri gözlemlenir. Aynı anda bu üç edimi de gerçekleştirmek mümkündür. Örneğin; ‘saatiniz var mı?’ sorusunun kasti saatin var oluşuna ya da olmayışına değil zamanadır (Hirik, 2018: 161).

2.2.5.2 Edimsöz Edimi

Edimsöz edimleri bir bireyin düzsöz edimini gerçekleştirerek uygulamış olduğu bir başka edimdir. Diğer bir ifadeyle, tüm düzsözler bir de edimsöz edimine sahiptir. Austin, bu duruma ‘illocutionary force’ yani ‘edimsöz gücü’ demiştir. Austin’e göre düzsöz edimlerinde ‘bildirme ve anlam’ olguları bulunurken, edimsöz açısından yerine getirmiş olduğu görev, yani cümlelerin edimsöz edimi önemlidir (Searle, 2000: 20; Akşehirli, 2011: 149). Edimsöz edimi bir cümle kurarak çağrıştırdığı uzlaşım sal güçle ilişkili düz ifadelerde bulunma, söz verme, ikram etme gibi, yani; edimsöz edimleri için gelenekselleşmiş iletişim gücü barındıran edimlerdir denilebilir. Edimsözler, ayrıca düzsöz ediminde gerçekleştirilen edimleri de içerir. Dil aracılığıyla insanlara bir görev yaptırılırken meydana gelen edimsöz edimdir. Örneğin; soru sorma, emretme, rica etme, randevu alma, bilgi verme edimsözleri gerçekleştirmektedir (Çelebi, 2014: 84). Bu edim; bildirmek, izin vermek, duyurmak, önermek, öğüt vermek, sormak, öngörmek, istemek, açıklamak emretmek şeklinde örneklendirilebilir (Hirik, 2018: 161).

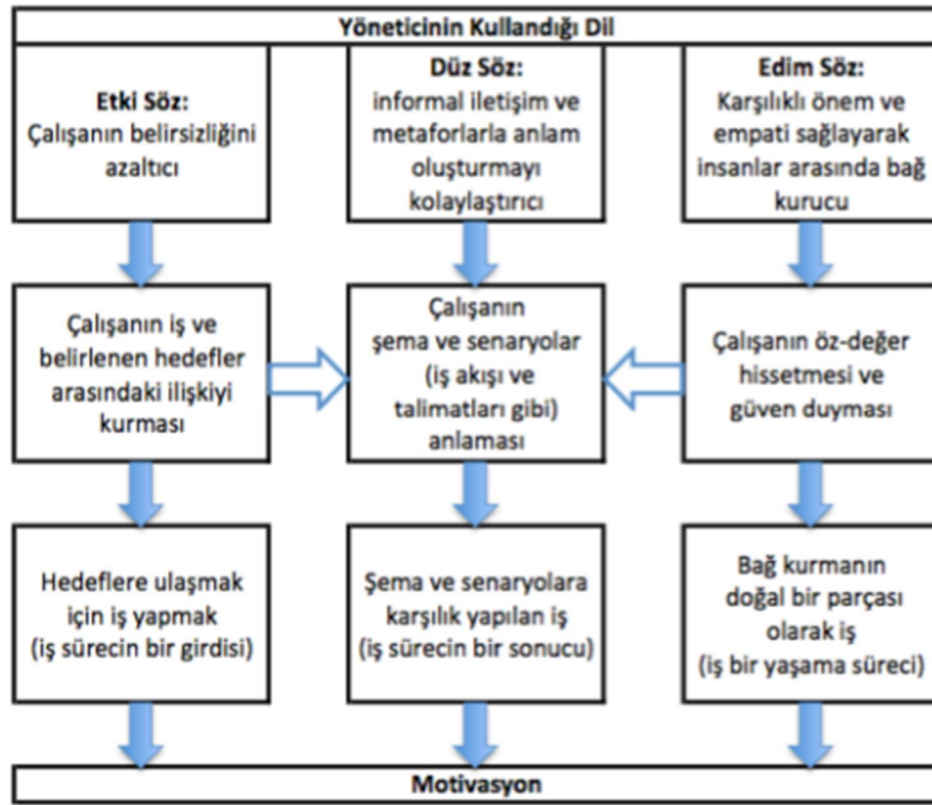
Edimsöz edimi, çalışanın kendini değerli hissetmesine olanak sağlayan empatik bir söz edimdir. Edimsözler yönetici ayrıca hislerini çalışana paylaşmak istediğinde ortaya çıkmaktadır (Mayfield, Mayfield ve Kopf, 1998: 236). Sözce, yani ifadelerin yanında gerçekleştirilen davranışlardır. Yöneticiler bu edimi kullanarak çalışan ile duygu durumlarını paylaşırlar. Edimsöz edimi yöneticinin çalışanın iyi çıkardığı bir iş için ödüllendirdiğinde gerçekleşir. Örneğin, yöneticinin tamamlanan bir proje sonrasında müşteri memnuniyetinden ötürü, çalışanına tebrik ve teşekkür etmesi düşünülebilir. Böylelikle yönetici kendi duygu ve ifadelerini edimsöz edimi ile paylaşarak çalışanın ödüllendirmiş olur (Mert, Keskin ve Baş, 2011: 245).

2.2.5.3 Etkisöz Edimi

Etkisöz edimi belirsizliği azaltmaya yöneliktir. Çalışana gerekli bilgiler verilerek, konu ile alakalı belirsizlikler giderilmeye çalışılmaktadır. Etkisöz edimi çalışana istikamet vererek onları yönlendirir. Yönetici tarafından çalışanlara amaç ve görevlerin aktarılması etkisöz edimine örnek teşkil edebilir (Mayfield, Mayfield ve Kopf, 1998: 236). Bir söz aracılığıyla bir eylemin gerçekleştirilmesi ya da yaptırılmasıdır, belirsizliğin giderilmesi için talimatlar verilir. Yöneticinin, bir vazifeyi nasıl yerine getirileceğine ilişkin gerçekleştirdiği açıklamalar bu söz edimine örnek oluşturur (Mert, Keskin ve Baş, 2011: 245). Bir cümle kurarak dinleyicilerde ifadenin koşullarına özel etkiler sağlama; yani söz ediminin nihai sonucu ya da etkisini bildiren bölüm, cümlelerin oluşturmuş olduğu etki olarak değerlendirilir (Levinson, 1992: 236; Çelebi, 2014: 85).

Sullivan (1988) dört hipotez oluşturarak motivasyonel dil teorisini analiz etmiştir ve aşağıdaki şekilde görüleceği üzere, yöneticinin motivasyonel dil ile çalışanın motivasyonunu etkileme sürecini ortaya koymuştur. Buna göre;

- Motivasyonel dilin tüm boyutları birbirini destekler biçimde kullanıldığında motivasyon artacaktır.
- Yalnızca etki sözün kullanılıyor olması, üç boyutun beraber kullanımının meydana getireceği motivasyon düzeyini vermeyecektir.
- Görev belirsizliği ve rol çatışmasının düşük olduğu bir örgütte bütün iletişimin içinde informal (resmi olmayan) iletişimin oranı fazla olacaktır. Bu durumda senaryoların (anlamların) ve bilişsel şemaların oluşturulması düzsöz edimini daha fazla arttıracaktır.
- Edimsözlerle karşılıklı bir şekilde empati ve önem sağlayarak yönetici ve çalışan arasında öz-değer ve güvene dayalı bağ oluşturmasıyla motivasyonu arttıracaktır.



Şekil 2.5 Yöneticinin Dil Kullanımının İş Üzerindeki Etkisi
(Sullivan, 1988: 110; Akdöl ve Şahin, 2020: 779)

Etkisöz edimi, sözel edimler arasında tek boyutlu şekilde sınıflandırılmaktadır (Hirik, 2018: 161). Yönetici ve liderlerin iletişim tarzlarıyla alakalı araştırmalarda etkisöz edimi oldukça ilgi duyulan bir konu olmuştur. Bunun sebebi ise etkisöz ediminin bilhassa amaç ve hedef belirleme ve bu amaç ve hedeflere erişmede özellikle kullanılıyor olmasıdır. Amaç belirginliğinin oldukça önemli bir motivasyon unsuru olduğu kabul edilmesi dikkate alınırsa belirli bir amaca varmak ve amaçlara ulaşma anlamında geri dönüşler almak, çalışanların performansını yükseltmede etkili bir unsur olacaktır (Mert, Keskin ve Baş, 2011: 200).

Edimsöz edimleri; eğlendirmek, bildirmek, oyalamak, duyurmak, öngörmek, korkutmak, öğüt vermek, istemek, izin vermek, önermek, açıklamak, emretmek ve sormak gibi eylemlerin benzeri ile sınıflandırılabilir (Hirik, 2018: 161).

2.2.6 Motivasyonel Dil Şekilleri

Motivasyonel dil, görevinde başarılı yöneticilerin sözel iletişim alanındaki taktiklerine odaklanarak, bütün yöneticiler tarafından kolayca uygulanabilecek ve oldukça anlaşılır tavsiye ve öneriler sunmaktadır (Demir, 2019: 432). Yöneticiler çalışanlarının motivasyonunu yükseltmek amacıyla dili üç farklı şekilde kullanabilir (Yeke, 2021: 465). Bunlar; yönlendirici dil, empatik dil ve anlam oluşturuıcı dil olarak kategorize edilmektedir.

2.2.6.1 Yönlendirici dil

Yöneticinin çalışanın zihnindeki belirsizlikleri gidermesi amacıyla, çalışana ödül, sorumluluk ve hedefler bakımından açıklamalar yaparken kullanmış olduğu dildir (Demir, 2019: 432). Yönlendirici tarzda sözlü iletişim başarı ile gerçekleştiği zaman çalışanın yaşayabileceği belirsizlik düzeyinde azalma ve görev odaklı eylemlerde ise bir teşvik beklenmektedir. Sözel iletişimde empatinin varlığı mevcut ise çalışanın duygu ve düşüncelerinin bilincine ulaşılmıştır ve böylelikle sağlıklı ve başarılı bir ilişkinin kurulması sağlanabilir. Çalışanın işe yönelik bileşen ve unsurları daha başarılı bir şekilde anlayabilmesi için yararlanılan semboller, hikayeler ve metaforlar ise anlam verici dil konusuna dahil olmaktadır. Örgüt içerisinde işleri etkileyen, geçmişte yaşanmış ve gelecekte yaşanabilecek değişimlere yönelik çalışanlara bilgi aktarımı, finansal durumdan ve şirket başarısından çalışanlara bahsedilmesi, işe dair problemlerin çözümüne destek çıkılması ve çalışanların işte gelişmesine dair tavsiyelerde bulunulması, ödüllendirme sistemi için nasıl hareket edilmesi gerektiğine dair birtakım açıklamaların gerçekleştirilmesi ve performans değerlendirme sisteminin nasıl uygulanacağına dair bilgiler verilmesi yönlendirici dil kategorisinde yer almaktadır (Yeke, 2021: 465).

2.2.6.2 Empatik dil

Empatik dil, çalışanın başarılarından dolayı övgü alması, kişisel ve özel yaşantısındaki sorunlara ilgi alaka gösterilmesi gibi yöneticinin değer ve şefkat göstermesi durumlarında meydana gelmektedir (Demir, 2018: 634). Sullivan (1988), empatik dili, liderin çalışana yalnızca bir ast olarak bakmanın dışında insani yapısının da bilincinde

olması ve bunu göz önünde bulundurarak ilgi alaka göstermesi maksadıyla sergilenen bir dil şeklinde tanımlamıştır. Liderin empatik dil kullanımı ile çalışanın sevgi ve sadakatini arttırmasıyla çalışanın da örgüte fayda sağlama çabasından dolayı performansında artışlar olduğu gözlemlenmektedir (Akdöl ve Şahin, 2020: 778). Yöneticinin çalışanı ile merhamet ve başka insancıl duygu ve hisleri paylaşması esnasında kullanılır. Bireysel problemleri olan çalışana yardımcı olmaya çalışmak, onların hislerini paylaşmak ve çalışanın iyi performansını takdir etmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu dili kullanan liderin örgüt içerisinde motivasyon sağlama güven üzerinden çalışanın kendilik değerinin artması ile olmaktadır (Latifoğlu ve Saklı, 2019: 253)

2.2.6.3 Anlam oluşturunu dil

Anlam oluşturunu dil, yöneticilerin günlük sohbetlerinde ya da formel konuşmalarında işyerindeki kültürü çalışana aktarmak maksadıyla gayri resmi bir şekilde veya hut sembolik bir biçimde kullandığı dildir. Örneğin liderin bir çalışanın ona verilen projeyi başarılı bir şekilde tamamladığını bahsetmesi anlam oluşturunu dile örnek teşkil etmektedir (Mayfield, Mayfield ve Sharbrough III, 2015: 100; Latifoğlu ve Saklı, 2019: 253-254). Anlam oluşturunu dil kapsamında örgütten ayrılmış, daha önce başarı elde etmiş ve kendisine hayranlık gösterilen bireylerin hikayelerinin çalışanlara aktarılması ve örgütteki diğer çalışanlara uyum sağlayabilmeleri için çalışana öğüt ve tavsiyeler verilmesi beklenmektedir (Mayfield, Mayfield ve Kopf, 1995: 343; Yeke, 2021: 465). Anlam oluşturunu dil yöneticilerin her örgütün kendine has değerlerini, yapısını ve kültürünü çalışanlara aktarmasıyla meydana gelir (Demir, 2018: 634).

2.2.7 Motivasyonel Dil Kavramı ile İlgili Çalışmalar

İnsan (işgören) faktörü performans ile ilişkili en kıymetli etmenlerden biridir ve ayrıca dışarıdan gelen sosyal etmenler ile işgörelere performansları arttırabilmektedir (Üren ve Çorbacıoğlu, 2012: 31). Motivasyonel dil kuramıyla beraber çalışanlar güçlü bağlar kurabilmekte ve iş performansında da artış sağlanabilmektedir. Liderlerin, çalışanlara görev ve sorumluluklarını bildirme ve yönetim biçimleri, şahıslarına düşen görev ve sorumlulukları nasıl daha etkili ve verimli bir şekilde uygulayabilecekleri noktasında ciddi ölçüde önem arz etmektedir (Buenviaje vd., 2017: 121-122).

Motivasyonel dil kuramı en çok işe devam, çalışan performansı, işte kalma niyeti, algılanan yönetsel etkinlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, özyeterlilik, iş tatmini ve örgüte duygusal bağlılık kavramları ile ilişkilendirilmektedir.

Motivasyonel dil ile iş tatmini (Choi, 2006; Sharbrough, Simmons ve Cantrill, 2006; Chan, 2007; Majors, 2008) ve performans (Mayfield, Mayfield ve Kopf, 1998; McMeans, 2001; Majors, 2008; Mert, 2011) arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilirken, işten ayrılma niyeti (Mayfield ve Mayfield, 2007) ve iş devamsızlığı (Mayfield ve Mayfield, 2009) gibi birtakım istenmeyen işgören çıktıları arasında negatif yönlü ilişki tespit etmiştir.

Sullivan (1988) ‘Motivasyon Kuramında Dilin Üç Rolü’ başlıklı çalışmada motivasyonel dil kuramının temellerini oluşturmuştur. Mayfield, Mayfield ve Kopf (1998), yöneticilerin motivasyonel dil kuramını kullanmalarının astların performansı ve iş tatminini üzerinde önemli ölçüde etkili olduğunu tespit etmiştir.

Motivasyonel dil ile gerçekleştirilen araştırmaların çoğunun eğitim bilimleri alanında yürütüldüğü söylenebilir. Mayfield ve Mayfield (2009), ‘Çalışanların Devamsızlığında Lider Motivasyon Dilinin Rolü’ başlıklı çalışmayı gerçekleştirmişlerdir. Bu bağlamda liderin kullanmış olduğu motivasyonel dilin çalışan devamsızlığı üzerinde azaltıcı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Karaaslan (2010) tarafından yürütülen çalışmada, lider ve üyeye ait etkileşimin motivasyonel dil ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde motivasyonel dilin tüm boyutlarını kapsayan bir biçimde aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Sarros vd. (2014) ‘Liderler ve Motive Edici Dil Kullanımları’ başlıklı araştırmayı gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada liderlerin sorunlarla yüz yüze geldiklerinde dil unsurunun çeşitlerinden hangisini kullanmayı tercih ettiği incelenmiş ve liderin en çok kullanmayı tercih ettiği dil unsurunun yönlendirici dil olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Latifoğlu (2015) gerçekleştirdiği araştırmada liderlerin motivasyonel dil kullanımları ile bağlılık türleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Buna göre motivasyonel dil bileşenlerinden empatik dil, duygusal ve normatif bağlılık ile orta seviyede, devam bağlılığıyla düşük düzeyde ilişkili olarak değerlendirilmiştir. Geri kalan motivasyonel dil bileşenlerinin, örgütsel bağlılığın türleriyle düşük seviyede ilişkili olduğu belirtilmiştir.

Demir (2018), okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular, okul yöneticilerinin motivasyonel dil düzeyinin yüksek algılandığı okullarda öğretmen motivasyonunun da yüksek bir şekilde gözlemlendiği sonucunu vurgulamaktadır.

Sönmez (2018), motivasyonel dil ile okul iklimi algısı arasındaki ilişkiyi incelemeyi hedefleyen araştırmasında, motivasyonel dil kavramının okul ikliminde belirleyici bir faktör olduğu üzerinde durmuştur.

Yakut (2020), okul yöneticilerinin motivasyonel dil kullanımlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına olan etkisini incelemek üzere bir araştırma gerçekleştirmiştir. Elde edilen bulgular ile okul yöneticilerinin motive edici dil kullanma düzeylerinde gerçekleşen artışın öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyinde de artış sağladığı sonucuna varılmıştır.

Şama (2021), okul yöneticilerinin kullandığı motivasyonel dil ile okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarının incelenmesi üzerine gerçekleştirdiği çalışmada motivasyonel dil ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

2.3 Çalışan Enerjisi Kavramı

Enerji birey ve örgütlerin başarıya ulaşmasında ihtiyaç duyduğu oldukça önemli bir unsurdur (Fritz, Lam ve Spreitzer, 2011: 28). Bir işletmenin başarı elde edebilmesi için enerjik çalışanların mevcudiyeti şarttır (Schippers ve Hogenes, 2011: 193). Çalışan enerjisi kavramını anlamak amacı ile öncelikle enerji kavramı ve insan enerjisi ile ilişkili terimler ele alınmakta daha sonra çalışan enerjisi kavramı, çalışan enerjisi türleri, insan ve çalışma enerjisini artıran ve azaltan faktörler ile çalışan enerjisi kavramı ile ilgili çalışmalar üzerinde durulmaktadır.

2.3.1 Enerji Kavramının Tanımı

Enerji kavramının temeli “aktif, çalışan” anlamlarına karşılık gelen “energōs” terimine ve “işleyiş, eylem, hareket hali” anlamlarını taşıyan Yunanca “energia” terimine dayanmaktadır (Harper, 2001). Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde ise enerji terimi “organların çalışabilmesi ve vücut ısısının sürdürülebilmesini sağlayan besin öğelerinin oluşturduğu güç” olarak ifade edilmiştir (TDK, 2022).

Adams (1984) enerji kavramını örgütsel bağlamda tartışan ve araştıran ilk yazarlardan biridir. Adams enerji kavramını ‘eylem veya iş başarısı potansiyeli’ şeklinde tanımlamıştır. Buna ek olarak, Cartwright ve Holmes (2006) enerjiyi, kişilerin belirli olay veya duygu durumlarına kısa tepkiler ya da belirli bir olay örgüsüne yanıt olması gerekmeyen uzun süreli ruhsal durumlar şeklinde yaşayabilecekleri bir tür olumlu uyarılma şeklinde açıklamaktadır. Bu bakımdan enerji kavramı, motive edici ve örgütsel performansla takviye ederek bir döngü oluşturmaya yardımcı itici bir güçtür (Derman, Barkhuizen ve Stanz, 2011: 2).

Enerji, kişinin hareket etmeye isteği ve hareket edebileceği hissidir. Enerji kullanılan ancak çok tanımlanmayan bir kavramdır (Quinn ve Dutton, 2005: 36). Enerji başka bir tanımda ise kişiler tarafından deneyim edilmiş özel olaylara karşılık verilen kısa tepkiler, gerek görülmeye uzun ömürlü duygular, ruh hali gibi bir pozitif uyarılma türü şeklinde tanımlanmıştır (Bayram, 2017: 1023-1024).

Enerji, insanların sıklıkla düşünce ve hisler vasıtasıyla deneyimlemiş olduğu olgulardır. His ve düşünce, enerjinin daha üst düzeyde organize olmuş hali olarak düşünülebilir (Damasio, 1999: 370). Diğer bir tanıma göre ise enerji, insanların davranışı eyleme dönüştürmek için ihtiyacı olan yeteneklere istekli ve sahip olmasını ifade eden duygu durumu şeklinde ifade edilebilir (Atwater ve Carmeli, 2009: 265).

Kişinin enerji profili bireyin psikolojik ve genetik olarak önceden belirlenmiş enerji frekansı, enerji seviyesi ve örnekleri olarak değerlendirilebilir. Doğduğu günden itibaren, insanların enerji sistemi dış çevre ile etkileşim içerisine girmekte ve temel kurallar çerçevesinde tekdüzeliğine zarar gelmeksizin çevreye açık bir hal almaktadır. Başka bir deyişle, herkes kalp atışlarına ve beyin dalgalarına sahiptir ve herkes enerji metabolize etmektedir. Tüm insanların enerji sistemi, yaşam fonksiyonlarının devamlılığı çerçevesinde kök salmakta ve organize olmaktadır. Bununla birlikte insanlar dış çevreden enerji kaynakları sağlamaya gereksinim duymakta (örneğin; su, sosyal destek, güneş ışığı, yemek) ve dış dünyaya da birtakım biçimlerde (hareket, sıcaklık, belki hisler ve düşünceler aracılığıyla) enerji vermektedir. Kişilerin enerji sistemi insan bedeninde tekrarlayan ögeler aracılığıyla işlev yürütmekte ve insan bedeninin dışındaki enerjiye açık durumda olmaktadır. Tüm bunlardan dolayı kişilerin enerji sisteminin sınırları kişilerin dış deri katmanını şeklinde kolayca tanımlanmayabilir. Bilimsel bulgu ve düşünceler enerjinin insan bedeninde yer aldığını, elektromanyetik formda en azından derinin birkaç inç aşağısında bulunduğunu desteklemektedir (Bayram, Karaca ve İnce, 2016: 85).

İnsan enerjisi, örgütlerin başarılı bir şekilde ilerlemesine katkı sağlayan bir yakıttır. Bu sebeple, örgütlerde ve çalışanda yüksek performans katkı sağlayan önemli fakat sınırlı bir kaynaktır (Fritz, Lam ve Spreitzer, 2011: 28). Enerji ile ilgili yapılan araştırmalara göre yüksek enerji çoğunlukla arzu edilen bir durumdur. Yüksek seviyede zihinsel enerjiye sahip bir birey, düşük istikrara karşı, görevine yoğun bir şekilde odaklanabilir. Fakat bu durum kısa süreceği için istikrar sağlanmadan harika sonuçlara ulaştırmaz. Kişi düşük istikrarın farkına vararak eylemlerini kısa nöbetler halinde yüksek enerji ile uygulamaya geçme şeklinde bir yola başvurabilir (Schippers ve Hogenes, 2011: 194).

İnsan enerjisinin limitlerini ve potansiyelini anlama gereksinimi, çalışma hayatında enerji kaynaklarının yanında hayatın başka yönlerine etkilerini, yenilenebilir ve harcanabilir insan enerjisi arasında denge oluşturmak gibi konuları meydana getirmektedir. Şayet çalışanlar uzun vadede enerjilerini devam ettiremezlerse, örgütler düzenli bir şekilde yüksek performansa ulaşmayı planlayamazlar. Örgütsel çalışmalarda konu edilen enerji terimi bilim insanlarının gün geçtikçe artan bir şekilde ele almaya çalıştığı bir kavramdır (Bayram, Karaca ve İnce, 2016: 85).

2.3.2 Enerji ve İnsan Enerjisi ile İlişkili Kavramlar

Çalışmanın bu kısmında enerji ve insan enerjisi terimleri ile ilgili kavramlara değinilmektedir. Bu bakımdan, örgütsel enerji, kolektif (takım) enerji, bilişsel enerji, üretken enerji, kabullenilmiş atalet, davranışsal enerji, ilişkisel enerji, akış (flow) ve güç, enerji, kuvvet ve motivasyon kavramlarının insan enerjisi kavramı ile benzer ve birbirinden ayrılan yönleri açıklanmaya çalışılmaktadır.

2.3.2.1 Örgütsel enerji

Quinn ve Dutton (2005) örgütsel enerjinin yapısını bireysel analiz düzeyinde kavramsallaştırmışlardır. Buna karşılık, Cole, Bruch ve Vogel (2012) pozitif örgütsel enerjiyi çok seviyeli bir olgu olarak belirtmiş ve örgütsel enerjinin bireysel düzeyde gerçekleşmesine rağmen, grup veya örgütsel düzeyde paylaşılan kolektif bir deneyim olarak var olduğunu savunmuştur. Bundan dolayı, örgütsel enerjinin farkındalığı ve algısı birey düzeyinde gerçekleşiyor olsa da örgütsel enerji varlığını toplumsal süreçlerin oluşturduğu bir grupta ya da örgütsel düzeylerde toplu olarak deneyimlenen ortak ya da kolektif bir deneyim şeklinde ifade edilebilir (Schiuma, Mason ve Kennerley, 2007: 43).

2.3.2.2 Kolektif (takım) enerji

Takım enerjisi, beraber çalışan bireylerin bireysel olarak ekiplerinde ürettikleri enerjinin toplamı ve ekipler arası ilişkilerde üretilen enerji olarak açıklanabilir (Schiuma, Mason ve Kennerley, 2007: 39).

2.3.2.3 Bilişsel enerji

Bilişsel enerji, üyelerini yapıcı bir şekilde düşünmeye yönlendiren ve zihinsel faktörler beraberinde iş ile alakalı sorunlara çözüm aramakta ısrar eden, dikkatini odaklayan ve “iyi şeyler” yapma isteğine sahip olan entelektüel süreçleri ifade etmektedir (Cole, Bruch ve Vogel, 2012: 447). Bilişsel enerji, çalışanları işle ilgili uygulamalara ve zorluklara üretken bir biçimde yaklaşmaya yönlendiren bilişsel süreçlerin ortaklaşa deneyimi olarak tanımlanmıştır. Diğer bir tanımda ise “bir sorun hakkında verimli bir şekilde düşünme, dikkat dağıtıcıları kapatabilme, dikkati odaklama, çözüm arayışında ısrarcı olma yeteneği” şeklinde ele alınmıştır. Schaufeli ve ark. (2002), zihinsel enerji kavramını zorluklarla karşılaşıldığında pes etme kapasitesinin ve bilişsel dayanıklılığın göstergesi olarak belirtmektedir. Takım süreçlerinde daha etkin, daha iyimser tutumlar tavsiye edilmektedir, ileri örgütsel sonuçlar ve dinamik ortamlarda yüksek uyum ekiplerde paylaşılan ve artan bilişsel enerjinin sonuçları olabilir (Schiuma, Mason ve Kennerley, 2007: 43).

2.3.2.4 Üretken Enerji

Üretken enerji kavramı, birim üyeleri arasında örgütsel olarak göze çarpan hedeflere yönelik ortak arayışlarda, olumlu etki, bilişsel uyarılma ve gizli davranışların paylaşılan deneyimi ve gösterimi olarak tanımlanabilir. Üretken enerjinin yapısı ise analiz seviyeleri arasında temel yapı bakımından farklılık gösterir. Bu enerji, bireyler arası etkileşim ve karşılıklı bağımlılık yoluyla daha yüksek analiz seviyelerinde (örneğin örgütsel alt birimler) meydana gelecek şekilde teorileştirilir.

2.3.2.5 Kabullenilmiş atalet

Kişilerde gözlemlenen atalet, olaylara ve durumlara kısa vadeli yaklaşmak, isteksiz ve kararsız, kendini eylemsizliğe itecek bir şekilde düşünmek, güvensizlik, amaçsızlık, tembellik, hantallık, çaresizlik gibi özellikleri bünyesinde bulundurmaktadır. Yine de bu terim kişiler için bilgiden ve beceriden noksan olmak, bilgi ve beceri edinmek için herhangi bir ekstra girişimde bulunmamak şeklinde de kullanılmaktadır (Bakan, Sezer ve Kara, 2017: 124) Araştırmalara göre, ataletin iki adet karşıt etkisi bulunmaktadır. Bunlardan ilki, aynı süreçlerin mevcudiyetinin örgütün varlığını devam ettirmesini

sağlarken; aynı anda işyerinin değişime yönelik daha dirençli bir hale gelmesine sebep olduğu fikridir. İşyerinin bu yolu tercih etmesi yani kendi bünyesine uygun hareketleri rutin olarak gerçekleştirmesinin kendi yararına sonuçlar doğurabileceği şeklindeki fikirler işyerinin performans ve yaşamının “esnekliğe” bağlı oluşu düşüncesi ile çelişmektedir. Diğer fikir ise, değişimin işyeri için risk unsuru olduğudur. Çünkü hâlihazırda olan örgütsel yetenek ve hafıza başka bir süreçle karşılaştığında alt-üst olabilmektedir. Nitekim örgütsel başarısızlık yüzdesi artabileceği gibi, rutinleşme ve kurumsallaşma da atalet baskısını yükseltebilmektedir (Larsen ve Lomi, 2002: 276).

2.3.2.6 Davranışsal enerji

Davranışsal enerji örgütsel anlamda ihtiyaç duyulan görev ve hedefleri desteklemek maksadıyla çalışanların kollektif ve belirli bir amaç doğrultusunda gerçekleştirdikleri eylemleri ifade etmektedir. Bu enerji türü çalışanların organizasyona fayda sağlamak amacıyla gerçekleştirdikleri davranışlara ayırdıkları fiziksel kaynakların miktarı ve yoğunluğu ile doğrudan ilişkilidir. Sonuç olarak, davranışsal enerji, kişilerin emeklerini bir kuruluşun rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olacak şekilde uygulamaya teşvik ederek yönetilmesi gereken önemli bir kaynaktır (Schiuma, Mason ve Kennerley, 2007: 43).

2.3.2.7 İlişkisel enerji

Etkileşim teorisi, meydana gelen ilişkisel enerji teorisi için iki temel varsayımdan bahsetmektedir. Bunlardan ilki enerjinin, kişilerarası ve sosyal ortamlarda kişisel davranışları etkileyen bir mekanizma olduğudur. Diğerisi ise aktifleşme paylaşılsa bunun insanlar arasında bulaşıcı bir şekilde yayılacağıdır (Owens vd., 2016: 6).

2.3.2.8 Akış (flow)

Akış, kişinin durum farkındalığı ve etkinlikle alakalı bilgi ve becerilerin otomatik olarak uygulanmasıyla birleşen deneyimdir. Fiziksel enerji, durumun farkına varmak ve farkında olmak, kişinin beceri ve bilgilerini bu duruma uygulamak için gereklidir. Ancak uygulama ve farkındalık akış ile aynı şey değildir. Akışla alakalı olumlu hisler akış deneyiminin ardından gelme eğilimindedir. İsteki akış deneyiminin, işten sonra

daha güçlü hissetmekle ilişkili olduğu belirtilebilir (Demerouti vd., 2012; Quinn, Spreitzer ve Lam, 2012: 7).

2.3.2.9 Güç, enerji, kuvvet ve motivasyon kavramları

Güç, fizik biliminde herhangi bir işi yapmak için harcanmış olan enerjinin zamana göre oranıdır. Birim zamanda gerçekleştirilen iş miktarına güç denir. Güç, bir işin tamamlanabilmesi için ihtiyaç duyulan enerjinin hangi hızda harcandığını belirtir. Sosyal bilimler de ise başka bir bireyin psikolojik durumu ya da yaşam alanını oluşturan tutumsal ve davranışsal eylemleri etkileme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Enerji, bireylerin genellikle hisler ve düşünceler vasıtasıyla deneyim kazanmış olduğu olgulardır. Düşünce ve hislerin daha yüksek bir seviyede organize olmuş biçimi şeklinde tanımlanabilir (Damasio, 1999: 370).

Kuvvet bir cismi hareket ettiren, şeklini ve yönünü değiştiren, durduran bir etkidir. Bir cismin hareketinin ya da hareketi durduran değişimin sebebidir (Emmett, 2011: 1-2). Motivasyon kavramı ise; gerçekleştirilmesi istenen bir eylemin başlatılması, yöneltmesi ve sürdürülmesi şeklinde ifade edilebilir (Tunçer, 2012: 322). Motivasyon kişilerin davranışlarında oldukça önemli bir yere sahip olmaktadır. Motivasyonun sağlanmasında işgörenlerin eylemlerini ve bunların sebeplerini bilmek gerekir. Tüm davranışların ardında bir istek ve bu isteğin önünde de bir amaç bulunmaktadır. Amaçlara erişmek için kişilerin gereksinimlerinin ortadan kaldırılması gerekir (Ada vd., 2014: 152).

2.3.3 Çalışan Enerjisi Kavramının Tanımı

Enerji, iş hayatındaki günlük iletişim, konuşma ve deneyimlerin ayrılmaz bir parçasıdır. İnsanların motivasyon ve iş görme istekleriyle doğrudan ilişkisi olan enerji oluşturulması ya da sonuçları ile soyut bir kavramdır (Cross, Baker ve Parker, 2003: 53). Enerji hem kısa vadeli hem de uzun vadeli bir süreçtir (Schippers ve Hogenes, 2011: 194). İnsan enerjisi kavramı, duygusal bir deneyimdir; eyleme geçme isteği, eyleme geçme yeteneği, olumlu uyarılma hissini içermektedir (Fritz, Lam ve Spreitzer, 2011: 28).

Bireylerin enerjisi, işletmelerin başarıyı elde etmesinde ihtiyaç duyulan oldukça önemli sihirli bir yakıt gibidir (Fritz, Lam ve Spreitzer, 2011: 28). Bir örgütün başarısı için enerjik çalışanların varlığı şarttır. Yüksek enerjiye sahip kişiler daha yaratıcı, daha üretken ve başkaları üzerinde daha olumlu etkilere sahip olurlar (Schipper ve Hogenes, 2011: 193-194). Enerjik uyarılma kavramını enerjinin bireysel izlenimlerini gözlemleyerek tanımak mümkündür. Yüksek enerjik uyarılmaya yatkın kişilerde fiziksel eylemlere geçmede bir hazır oluş görülmekte ve bu duygular dinlenme, yorgunluk, eylemsizlik ve düşüşü mecbur hale getirmektedir. Bu duygu biçimi birçok diğer formlar şeklinde araştırılmaktadır (Ryan ve Frederick, 1997: 529).

Kurumların başarısında insan kaynaklarının öneminin anlaşılmasıyla birlikte yöneticiler ve akademisyenler örgütsel hedefleri elde edebilmek için insan kaynaklarının nasıl doğru bir biçimde yönetilmesi gerektiğiyle ilgili çalışmalara başlamışlardır. Pozitif psikoloji ve örgütsel davranış alanlarında akademisyenlerin önemsendiği ve ilgisini çekmeye başladığı konulardan birisi de insan enerjisi terimidir. Bunun temelinde enerjik çalışanın kurumun başarıyı elde edebilmesi için temel zorunluluklar arasında olması yer almaktadır. Yüksek enerjiye sahip kişiler daha üretken ve daha yaratıcıdır ve aynı zamanda diğer kişiler üzerinde pozitif etkiye sahiptirler (Bayram, 2017: 1022). Yaratıcı enerjiyi özgür bırakmak o kadar kolay değildir; yeni fikirler ve yenilikçi yaratıcı güç kendi özgür iradesiyle gerçekleşmez, özel bir arka plana ve özel koşullara ihtiyaç duymaktadır (Polewsky ve Will, 1996; Atwater ve Carmeli, 2009: 265). Örgütlerde enerji genellikle bir kaynak olarak kabul edilmektedir. Özellikle bireylerin çabalarını harcamayı seçtikleri yönü, motivasyonun yapısını, işgücünü uygularken ne kadar enerji harcayacaklarını ve bunu gerçekleştirmeye ne kadar devam edeceklerini seçmede önemli rol oynar (Owens vd., 2016: 4).

İş hayatında enerji teriminin bilimsel çevrelerde araştırılması giderek artış göstermesine rağmen var olan literatür halen yetersizdir. Diğer bir deyişle, dönemsel enerji örgüt yaşamında etkin ve yaygın olduğunu onaylamasına rağmen enerji kavramının gerçek anlamda kavramlaştırılmasını gerçekleştirmek işyeri üzerinde incelemeler yapanlar için oldukça güç bir durumdur (Bayram, Karaca ve İnce, 2016: 85). Enerji terimi günümüze kadar motivasyon teorileri kapsamında ele alınan bir terim olsa da şimdilerde kendi başına değerlendirilmektedir (Schipper ve

Hogenes, 2011: 193). Pfeffer (2010), araştırmasında sürdürülebilirliğin; çevresel ve ekonomik boyutlarına kıyasla insani boyutları üzerinde önemli ölçüde daha az araştırma olduğunu savunmuştur. Sürdürülebilirliğin önemli boyutlarından birisi de insan enerjisi olarak kabul edilebilir (Fritz, Lam ve Spreitzer, 2011: 28).

Enerji ile yakından ilişkili konulardan birisi de ‘tükenme’ kavramıdır. Tükenme sonucu bireylerin kişisel enerjisi devamlı olarak düşük düzeyde kalmaktadır (Schippers ve Hogenes, 2011: 194). Birtakım araştırmalar, bireysel yaratıcılığın önemli ölçüde zaman ve enerji gerektirdiğini ortaya koymuştur. Ayrıca işteki motivasyonun çalışan enerjisi ile ilgili olduğu belirtilebilir (Atwater ve Carmeli, 2009: 266).

Hobfoll (1989), enerjinin korunması ve muhafaza edilmesi için gerekli önem ve korumaların gerçekleştirilmesi gerektiğini söylemiştir ve bireysel enerjinin kişisel bir kaynak olduğunu belirterek enerjinin tükenmesinin strese yol açabileceğini dile getirmiştir (Hobfoll, 1989: 517). İnsanlar yoğun bir çalışma günü ya da döneminden sonra izinli olduğu süreçlerde yorgunluğunu üzerinden atarak kaybettiği enerjiyi yeniden kazanabilir. Yeni bir iş gününe ya da yeni bir çalışma dönemine yüksek enerji ile başlayabilmek için yenilenme ve dinlenme oldukça önemlidir (Fritz ve Sonnentag, 2005: 187; Schippers ve Hogenes, 2011: 196).

İnsan enerjisi bir batarya gibi tükenebilir (Fritz, Lam ve Spreitzer, 2011: 28). Barsade (2002) tarafından oluşturulan, enerji formlarının davranışsal açıklamalarına ilişkin değerlendirmeler aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

		Hoşa Gitme Düzeyi	
		Yüksek	Düşük
Enerji Düzeyi	Yüksek	Neşeli Coşkulu • Mutlu, • Sıcak Kanlı, • İyimser, • Huzurlu, • Coşkulu, • Neşeli, • Enerjik	Düşmanca Sinirlilik • Mutsuz, • Memnuniyetsiz, • Kötümser, • Huzursuz, • Sabırsız, • Endişeli, • Öfkeli.
	Düşük	Sakin- Sıcak Kanlı • Mutlu, • Belli Bir Düzeyde İyimser, • Neşeli, • Göreli Olarak Daha Az Enerjik	Depresif Tembel • Mutsuz, • Memnuniyetsiz, • Kötümser, • Huzursuz, • Sabırsız, • Depresif, • Halsiz, • Sönük ve Tembel

Şekil 2.6 Enerji Formlarının Davranışsal Açıklamaları (Barsade, 2002: 656)

Enerji formlarının davranışsal açıklamaları incelendiğinde dikey kısımda enerji düzeyleri yer alırken, yatay kısımda uyarılma unsurunun hoşa gitme seviyeleri bulunmaktadır. Uyarılma unsurunun hoşa gitme düzeyinin yüksek, enerji seviyesinin yüksek olması; kişinin kendini coşkulu, enerjik, mutlu, neşeli, huzurlu hissetmesiyle sonuçlanacaktır. Uyarılma unsurunun hoşa gitmemesi, yani enerji düzeyinin düşük, enerji seviyesinin düşük bir seviyede olması kişinin kendini mutsuz, sönük ve tembel, memnuniyetsiz, sabırsız, halsiz, kötümser, depresif hissetmesiyle sonuçlanacaktır.

Uyarılma unsurunun hoşa gitme düzeyinin yüksek, enerji seviyesinin düşük olması; kişinin kendini göreceli olsa da daha enerjik, neşeli, bir düzeyde iyimser ve mutlu hissetmesiyle sonuçlanacaktır. Uyarılma unsurunun hoşa gitme düzeyinin düşük, enerji seviyesinin yüksek olması ise kişinin kendini memnuniyetsiz, sabırsız, mutsuz, öfkeli ve huzursuz hissetmesiyle sonuçlanacaktır.

2.3.4 Çalışan Enerjisi Türleri

Enerji korunması ve muhafaza edilmesi gerekli kişisel bir kaynaktır (Hobfoll, 1989: 517). Enerji yönetimi konusu ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, araştırmaların keşifsel süreçte olduğu ve konu ile ilgili çalışmaların devam ettiği gözlemlenmiştir. Araştırmacılar, işgörenlerin optimal enerji durumlarını devam ettirebilmeleri için, düzenli bir şekilde stresten dolayı ortaya çıkan sorunlara çözüm aramaktadırlar. Enerji bireylerin korumak ve muhafaza etmek için emek gösterdikleri oldukça değerli kaynaklardan biridir (Bayram, Karaca ve İnce, 2016: 85). İş ile alakalı enerjinin yönetilmesi ve sürdürülebilmesi için dört önemli strateji belirtilebilir. Bunlar; zihinsel, fiziksel, ruhsal ve duygusal enerji şeklinde gruplandırılmaktadır (Loehr ve Shwartz, 2003; Fritz, Lam ve Spreitzer, 2011: 31).

2.3.4.1 Zihinsel enerji

Zihinsel enerjiyi, zihinsel sorumlulukları başarılı bir şekilde yerine getirebilme, yoğunluk ve enerjiyi hissetme, zihinsel-fiziksel faaliyetleri başarabilme motivasyonu şeklinde tanımlamak mümkündür. Zihinsel enerji; motivasyon (coşku ve saptama), ruh hali (enerjiye ilişkin geçici duygular) ve son olarak da bilme yetisi (uyanıklık, sürekli dikkat) kavramlarını içeren üç boyutlu bir kavramı ifade etmektedir. Zihinsel kapasite iyi oluş ve enerji tüketimi arasındaki dengeyi kurmaktadır. Negatif düşünceler, karşılanması gereken zor ve önemli ihtiyaçlara dikkatimizi yönlendirmemize sebep olabilir. Zihinsel, fiziksel ve duygusal enerji kapasitesinin hepsi birbiri ile ilişkili olmakta ve her biri diğerinden beslenmektedir. Fiziksel anlamda eksik antrenman, uykusuzluk ve yorgunluk gibi unsurlar duygusal unsurlara da odaklanmayı zorlaştırırlar (Bayram, Demirtaş ve Karaca, 2019: 10).

Zihinsel enerji hissi, kişinin fiziksel veya zihinsel aktiviteleri gerçekleştirebildiği genel bir duygudur (Wang vd., 2021: 2). Fiziksel enerjiyi arttırmak için kullanılabilecek zihinsel stratejiler iş hayatına yönelik yapılacaklar listesi oluşturmak ya da hafta sonu veya akşam için planlar oluşturmak gibi geleceğe yönelik davranış ve tutumları ifade eder. Ayrıca, bireyler çalışma amacı ve anlamını düşünerek günlük kaygılardan ziyade daha büyük resme odaklanmayı zihinsel bir strateji olarak kullanabilirler (Fritz, Lam ve Spreitzer, 2011: 31).

2.3.4.2 Fiziksel enerji

Fiziksel enerji kavramı, fizyolojik uyum şeklinde anlamlandırılan insani uyum sistemlerinin fonksiyon ve aktivitelerinin kayda değer görüldüğü modu betimlemektedir. Dış çevreden gelen uyarılar kişiler üzerinde hem psikolojik hem de fiziksel strese neden olmaktadır. Bu yüzden, beklenti ve taleplerin insanların karmaşık yapısı üzerinde etkilerini yadsımak olanaksızdır. Bu açıdan talep olarak nitelendirilen unsurlara ihtiyaç olduğunun altını çizmekte fayda vardır. Devamlı bir şekilde arz eden bazı unsurlar hem psikolojik hem de fiziksel enerjiyi düşürebilmektedir (Bayram, Demirtaş ve Karaca, 2019: 11).

Fiziksel enerjiyi tüketen eylemler kasıtlı (örnek olarak; bilinçli düşünce, dikkatli konuşma, kasıtlı hareket ve aktif dinleme) ya da kasıtsız (kalbin pompalanması, nefes alma, otomatik yanıt ve bilinçsiz düşünce) olabilir. Bazı bilim insanları, fiziksel enerjinin insan davranışında oynadığı rolü, yemek yeme veya kan şekeri ölçümü gibi unsurlar yoluyla incelemeye çalışmaktadır (Quinn, Spreitzer ve Lam, 2012: 5). Enerjiyi yükseltmek için kullanılabilecek fiziksel stratejiler ise genellikle su içme, duş alma, her türlü fiziksel aktiviteye katılım sağlama, fizyolojik ihtiyaçların giderilmesi için molalar vermek şeklinde sıralanabilir (Fritz, Lam ve Spreitzer, 2011: 31).

2.3.4.3 Ruhsal enerji

Ruhsal enerji unsuru tüm maddi gerçeklerin temel kaynağı olup varlığı hayatın yaratıldığı kaynaklara dayanmaktadır. Bunu yalnızca tüm varlığı oluşturan gelen bir enerji biçiminde değil, evrendeki bütün varlıkları birbirine bağlayan çok sayıda katmanları olan bir enerji biçiminde değerlendirmek gerekir (Bayram, Demirtaş ve Karaca, 2019: 10).

Bireylerin motivasyon unsurlarının pek çoğu ruhsal konulardır. Esasında ruhsal enerji hayatın bütün boyutları için eşsiz bir güçtür. Amaç ve azim motivasyonun en temel kaynaklarından. Ruhsal enerjiyi sağlayan unsurlar bağlılık, tutku ve dürüstlük olarak ifade edilmektedir (Bayram, Demirtaş ve Karaca, 2019: 11). Manevi stratejiler ise işin anlamı üzerine düşünerek resmi daha büyük görebilmektir (Bayram, 2017: 1036).

2.3.4.4 Duygusal enerji

Duygusal enerji bireylerin duygusal yanını oluşturmaktadır, zihnin canlı, kalbin mutlu ve umudun var oluşu bu enerjiyi ifade eder. Duygusal enerji oldukça spesifik bir his olmakla beraber, mutluluk, dirençlik, keyfi yerindelik, geleceğe bakış, cömertlik gibi kişilerin umutlu tarafını anlatan bir duyguyu betimlemektedir. Literatüre göre, duygusal enerjisi olan bireyler diğer canlılara sevgilerini sunduklarını, sıkıntılı durumlarla başa daha kolay çıkabildiklerini ve yaşamlarının kendileri için henüz var olmayan bölümlerini değiştirmeye yönelik kararları verebildikleri sonuçlarını ortaya koymaktadır. Diğer bir deyişle, duygusal enerji mutluluk, erdemin özü, dokunulmaz güç ve zorluklarla başa çıkabilme anlamlarına gelmektedir. Bu doğrultuda duygusal enerji kavramının kişilik özellikleri bakımından önemli derecede etkileneceğini söylemek mümkün olabilir (Bayram, Demirtaş ve Karaca, 2019: 11).

Duygusal enerji, duyguların ifade edildiği ve devamında bir kişiden diğerine iletilen yoğunluğu belirtmektedir. Bir kişinin konuştuğu ses seviyesinin, temposunun ve perde seviyesi perde aralığının ayrıca mimikler gibi sözel olmayan davranışların duygusal enerjiyi ifade ettiği belirtilebilir. Daha yüksek enerji ile ifade edilen duygular (hoşnutluk ya da değerlilik açısından), yüksek enerji ile davranan bir kişiye verilen daha fazla uyum ve dolayısıyla daha fazla dikkate alınma fırsatı tanımaktadır. Örneğin yüksek enerjili düşmanca sinirlilik gibi bir tatsızlık hissi, halsiz depresiflik gibi enerjisi düşük bir tatsızlık ifadesinden, daha güçlü bulaşma etkisine sahip görülebilir (Scherer, 1981; Barsade, 2002: 649).

2.3.5 İnsanın Çalışma Enerjisini Artıran ve Azaltan Faktörler

Kişilerin, geçmiş anıları algılarını, bu algılar da ilk olarak tutumları sonra da davranışlarını etkiler. Bu durum çalışma hayatında da böyle gerçekleşmektedir. Duygular ve ruh hali, hızlı bir şekilde değişebilmektedir, bu sebepten dolayı kişilerin performansı buna bağlı olarak azalabilir ya da artabilir. Bunun beraberinde ruh hali ayrı ayrı yaşanan olaylarla ilişkili olarak geçmiş tecrübelerin etkisiyle iş doyumunu

etkileyebilir. Bu sebeplerden ötürü duygularla ilişkili davranışların değişkenlik seviyesi yüksektir (Büyükgöze ve Özdemir, 2017: 316).

Örgütlerde enerji oluşturabilmek ve düzenlemek için, yöneticiler öncelikle insan enerjisinin türlerini ve nedenlerini anlamalıdır. Örgüt içerisindeki enerji oldukça önemlidir, çünkü enerji çalışanın davranışlarını belirlemede oldukça önemli rol oynayacaktır. Pozitif enerji insanlar ve kurumlar arasında bulaşıcıdır. Enerji, kişi ve kurumların krizler ve zor zamanlardaki doğal tehdidi değil, fırsatları görmelerini sağlamak için oldukça kritik bir bileşendir. Liderler, çalışanlara bakış açılarını genişletmeleri için enerji vermenin yollarını düşünmelidir, böylece yeni olgular için olasılıkları görebilirler (Spreitzer, Lam ve Quinn, 2011: 4).

Ayrıca psikolojik perspektiften bakıldığında, başka kişilere nazaran daha iyi fiziksel ve zihinsel sağlığı mevcut olan bireyler bilinçsiz yani otomatik bir şekilde ya da ciddi miktarda enerji kayıpları durumu hariç bilişsel veya duygusal yönlendirmeye yönelik olarak bilinçli bir şekilde enerjilerini uyarlarlar. Bilinçli bir şekilde uyarlama durumunda, kişiler deneyimlerini tehdit edici, zararlı veya çetrefilli, zor, uğraştırıcı, olarak düşünebilirler bu da sonucunda bedenin stres tepki sistemlerinde enerjinin işlenme biçiminde bir değişime neden olabilir. Bu sebepten beden enerjiyi otomatik olarak değişmek ve düzenlemek için çeşitli psikolojik yöntemler geliştirmektedir (Bayram, 2017: 1026).

İşletmelerin başarısı üzerinde oldukça önemli role sahip olan kişisel enerji ile ruhsal ve fiziksel sağlık arasında araştırmalar sonucu anlamlı düzeyde bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir (Ryan ve Frederick, 1997: 559). Araştırmalara göre iş stresörlerinin (strese neden olan faktörler) işten ayrılma ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Sonnetag, Kuttler ve Fritz 2010). Bu bağlamda iş yaşamında birçok kişi yüksek seviyede stresöre maruz kalmaktadır. En azından bu strese neden olabilecek faktörleri hafifletmek mümkündür. Bunun için bir kaç yaklaşım tavsiye edilebilir. Birinci olarak, çalışanlar iş dışı faaliyetleri planlayarak bunları uygulamak isteyebilirler (örneğin, birtakım hobiler); ikincisi, çalışanlar işten eve döndüklerinde ilk olarak önce iş günü ile ilgili bilgileri eş ya da aile ile paylaşarak daha sonra günün geri kalanında diğer konulara geçmek isteyebilirler; üçüncüsü, işle alakalı taleplerin özel yaşama karışması

gibi durumlarda, çalışanlar iş yaşamına yardımcı olacak ‘ritüeller’ geliştirmek isteyebilirler (Sonnentag, Kuttler ve Fritz, 2010: 364).

Çalışanları için enerji arayışında olan yöneticilerin dikkate almaları gereken konulardan biri ise psikolojik emniyeti sağlayabilmektir. Çalışanlar kendilerini psikolojik anlamda emniyette hissediyor ise, örneğin, geri bildirim isteme, soru sorma, yeni bir düşünce ileri sürme ve oluşan hatayı rapor edebilme gibi adımlarında kendileri için birtakım riskler oluşmayacağına yönelik kendini güvende hissediyorlar ise enerji seviyesi de daha yüksek olmaktadır (Kark ve Carmeli, 2009: 796). Aksine çalışanların kendilerini güven içerisinde hissedemedikleri, rahat olamadıkları ve risk altında hissettikleri işletmelerde enerjik çalışana sahip olabilmek mümkün olmayabilir.

2.3.6 Çalışan Enerjisi Kavramı ile İlgili Çalışmalar

Çalışan enerjisi kavramı ile ilgili bugüne kadar oluşturulmuş olan araştırmalarda enerji terimini anlamlandırmak üzere ‘motivasyon’, ‘tutku’, ‘akış’, ‘canlılık’ ve ‘dinçlik’ gibi kavramların kullanıldığı, daha sonraları ise insan enerjisi kavramının kabul gördüğü ifade edilebilir (Bayram, 2016).

Yazında bulunan bazı çalışmalara bakıldığında; Cross, Baker ve Parker (2003) tarafından gerçekleştirilen araştırmada çalışan enerjisi kavramının farklı alanlarda uygulamaya geçmesinin önemine değinilmiştir. Çalışan enerjisinden en çok etkilenen sektörün ise hizmet sektörü olduğu belirtilmiştir.

Quinn ve Dutton (2005), herhangi bir etkileşim sonucunda meydana gelen enerjiyi örgütsel bağlam içinde değerlendirerek enerjinin yetkinlik, ilgililik ve özerklik olarak üç duygu durumuyla ilişkili olduğunu belirtmişlerdir.

Bayram, Karaca ve İnce (2016), bireylerin kişilik özelliklerinin örgütsel yaşamda enerji düzeylerini nasıl etkilediğini belirlemek maksadı ile özel sektör işletmelerinden beyaz yakalı işgörenlerin katılımıyla gerçekleştirdikleri araştırma sonunda beş büyük kişilik özelliğinden nevroz, dışa dönüklük ve sorumluluğun örgütsel hayatta kişilerin enerji seviyelerini etkilediği bulgusuna ulaşmıştır.

Cole, Bruch ve Vogel (2012), araştırmalarında örgütte çalışan bireylerin sahip olduğu enerjinin birleşerek meydana getirdiği kollektif enerjinin örgütsel ve bireysel performansla ilişkisinin var olduğunu tespit etmiştir.

Bayram (2016), örgütlerin daha önceden belirlenmiş olan amaçlara ulaşmalarının ve en iyi verimlilik ile yerine getirdiği faaliyetlerini yürütmeye devam etmelerinin mevcut insan kaynağını etkin bir biçimde yönlendirerek fayda sağlayabilmeleri ile ilgili olduğunu vurgulamıştır. Örgüt yöneticilerinin önem vermesi gereken konulardan bir başkası ise çalışanların devamlı bir biçimde enerjik olmalarına imkân sağlayacak uygulamalar ve politikalar geliştirmeleri gerekliliğidir. Buradan yola çıkarak devamlı yüksek enerjiye sahip bir biçimde çalışmayı sağlayabilmenin yolu önem verilmesi gereken tüm unsurlara odaklanmaktan geçmektedir.

Kayır (2020), yenilikçilik algısı ve çalışan enerjisinin üretkenlik karşıtı davranışlara etkisini incelediği çalışmasında çalışan enerjisiyle yenilikçi davranma algısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu belirtmiştir. Ayrıca çalışanların enerji seviyeleri artış gösterdikçe örgüte ve bireye yönelik olan üretkenlik karşıtı eylemlerde anlamlı bir şekilde azalma olduğu ifade edilmektedir. İnsan enerjisi teriminin örgütsel ve bireysel bakımdan birtakım olumsuz yönde sonuçlara sebep olabildiği de değerlendirilmesi gerekli bir konu olarak görölmektedir.

2.4 İşgören Avukatlığı ile Çalışan Enerjisi Arasındaki İlişki

İşgören avukatlığı ile çalışan enerjisi arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya yazında rastlanmamasına karşın bu kavramlar arasındaki ilişki gerek işgören avukatlığı gerekse çalışan enerjisi ile ilgili yazın taraması ile desteklenebilir nitelikte görünmektedir.

İşgörenler ihtiyaçlarını, tepkilerini ve endişelerini dile getirme olanağına gereksinim duyar, duygu ve düşüncelerini itiraz edilme korkusu olmadan belirtebilmekte özgür olmak isterler. Bu noktada yönetim, çalışanlara, özgürce konuşabildikleri, duygu ve düşüncelerini doğrudan aktarabildikleri ortamlar meydana getirmelidir (Naiman, 2009: 50). Çalışanlar yöneticileri tarafından duygu ve düşünceleri dikkate alındığı zaman ve yönetimde bulunan kişilerin şahsına doğru bilgi aktardığından emin

olabilirse enerji düzeyleri de o ölçüde yüksek olacaktır. Bu sebepten yöneticiler çalışanların düşüncelerini korkusuz ve özgür bir şekilde kendilerine aktarabilecekleri ortamlar oluşturmalıdır. Yöneticiler, ihtiyaç duyulan her konuda çalışanlara destek sağlayabilmelidir. İşbirliği havası ve takım ruhu yaratmak da örgütlerde insanların enerjilerini arttırabilen unsurlardır (Bayram, 2017: 1033).

“*Örgütsel Destek Kuramı*” işgören avukatlığı ve çalışan enerjisi arasındaki ilişkiyi açıklamada yardımcı olabilir. Çalışanların örgüte birtakım insani özellikler yakıştırma eğilimini vurgulayan algılanan örgütsel destek kuramı örgütün işgörenlerin yapmış olduğu katkılara hangi ölçüde değer gösterdiğine ve refahlarının hangi derecede önemsendiğine bağlı olarak gelişen işgören inançları şeklinde tanımlanmaktadır. Buna ilişkin, işgörenlerin yaratıcı fikir, öneri ve eleştirilerini önemsemek, kurum içerisinde iş güvenliklerini yerine getirmek, örgüt içerisinde işgörenler arasındaki ilişkilerin pozitif yönlü olmasında yardımcı olmaya çalışmak, herkese adaletli bir biçimde davranmak, çalışanları önemsemek ve hak yememek destekleyici bir kurum ya da yönetimde var olması gerekli olan önemli özellikler arasında yer almaktadır (İplik, İplik ve Efeoğlu, 2015: 111). İşgören avukatlığı ile güçlenen örgütsel destek algısı örgütlerin büyük harcamalar ve emekler verdiği nitelikli insan istihdamını ellerinde barındırabilmek için çalışana değer gösterdiklerini ve çıkarlarını önemsediklerini ifade edebilmek açısından önemlidir. Örgütün desteğini ve varlığını yanlarında hisseden işgörenler örgütten ayrılmayı akıllarına getirmeyeceklerdir. Tüm bunların yanında değer görme, saygı ve takdir edilme gibi isteklerin giderilmesi sonucunda örgüte yüksek performans ile karşılık vereceklerdir (Aykan ve Akgül, 2019: 35). Bu bağlamda ayrımcı istihdam programlarına karşı durma, öneri ve şikayetleri göz ardı etmeme, çalışanlara karşı adalet, bilgi paylaşımı, eğitim, işyeri güvenliği ve iletişimi kapsayan ortak ya da tamamlayıcı konu ve problemlere karşılıklı çözümler üretmeye çalışan işgören avukatlığının (Akgündüz ve Şanlı, 2016: 284) çalışan enerjisi ile ilişkisinde algılanan örgütsel destek kuramı açıklayıcı olabilmektedir.

Aknar (2021)’ın gerçekleştirdiği çalışmanın sonucuna göre, işgörenlerin mutluluk ve refah seviyelerini artıran faaliyetler içerisinde bulunulması bunun beraberinde yönetici kademesindekileri destekleyici olarak görmeleri yani işyerlerini destekleyici olarak görmelerini sağlamaktadır. Desteklendiğini hisseden ve gören çalışanlar, işgördükleri işletmenin kendilerine karşı bağlı olduğunu düşünür. Bu düşüncenin beraberinde

işgörenlerin “*Karşılıklılık Normu*”na ve “*Sosyal Değişim Kuramı*”na bağlı olacak şekilde yönetici ve örgütlerine yönelik kendilerini sorumlu hissederek daha çok çaba ve emek göstermeleri sağlanarak örgüt içerisinde daha enerjik bir biçimde oldukları ifade edilebilir.

Örgütlerde işgörenler, çalışanların görevlerini yerine getirmelerini kolaylaştırmalı ve işgücünü desteklemelidirler. Bu ne kadar sağlanırsa çalışanlar o derece motive olur ve enerjilerinde artış sağlanır (Naiman, 2009: 51). Güncel insan kaynakları ders kitapları (örneğin; Mathis, Jackson ve Valentine, 2014), insan kaynakları işlevlerinin işgören avukatı olarak hareket ettiğini ve örgütlerin en değerli varlıkları olan işgörenleri koruduğunu anlatmaktadır (Stark ve Poppler, 2017: 2). İnsan kaynakları yönetimi işlevi değer katan olgulara odaklandığı için, dolaylı bir şekilde çalışan ilişkileriyle ilgili geleneksel endişeler üzerinde durmakta ve buna bağlı olarak işgören avukatlığı unsurları atlanabilmektedir (Stark ve Poppler, 2017: 2). İnsan kaynakları yöneticisinin işgörenler ve örgüt ihtiyaçları arasında adil muameleyi sağlaması gerekir. Dahası, iş ihtiyaçlarının dışında işgörenler üzerine odaklanması önerilir (Brown vd., 2009: 271). Çalışanların kendilerini risk altında düşündükleri ve güven içinde hissedemedikleri, rahat olamadıkları işyerlerinde yüksek enerji olması mümkün görülmeyebilir.

2.5 Motivasyonel Dil ile Çalışan Enerjisi Arasındaki İlişki

Yöneticilerin motivasyonel dili kullanımının, işgörene dair pek çok çıktı ile ilişkisi olduğu gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde gözlemlenmektedir. Ancak yazında, motivasyonel dilin çalışan enerjisiyle ilişkisini inceleyen araştırmaya rastlanmamıştır. Buna karşın hem motivasyonel dil hem de çalışan enerjisi ile ilgili yazın taraması bu kavramlar arasındaki ilişkiyi destekleyebilir.

Motivasyonel dil kuramının çalışanlar üzerindeki olumlu etkisi göz önüne alındığında, önemli bir konu, çalışana yönelik sonuçlar üzerindeki etkisinin genelleştirilebilirliği olmaya devam etmektedir (Nguyen vd., 2021: 269). Elinde bulundurdıkları iletişim becerileriyle liderler etkililiklerini artırarak, çalışanların örgütler için oldukça önemli rollerde olduklarını bilen ve kabul eden (motivasyon, iş doyum vb.) tutumlarını pozitif yönde etkileyebilir (Demir, 2018: 634).

Motivasyon kuramları incelendiğinde, davranışları “neyin” motive edebildiği noktasına değinen kuramlar “*Kapsam Kuramları*”; davranışların “nasıl” motive edilebildiği noktasına değinen kuramlar ise “*Süreç Kuramları*” olarak anlam kazanmaktadır. Bu kuramlar arasında kapsam kuramları esas olarak iş tatmini ve harcanan çaba ile bağlantılı olmasına karşın; süreç kuramları harcanan emek ile onun performansına ilişkin sonuçlarla alakalıdır (Küçüközkan, 2015: 101). Öte yandan motivasyonel dil kuramı açısından da çalışanın güçlü bağlılıklar geliştirerek yüksek iş performansına katkı sağlayabildiği söylenebilir (Buenviaje, vd., 2017: 121).

Cross, Baker ve Parker (2003) çalışmalarında, “Enerji gerçekten organizasyonlarda performans veya öğrenme ile ilişkili midir?” ve “Enerji gruplar halinde nasıl oluşturulur ve aktarılır?” sorularına yanıt ararken, insanların genellikle belirli bireyler veya şirket girişimleriyle ilişkili enerji hakkında konuştuklarını, yöneticilerin bu tür konuşmaları daha fazla enerji yaratan, performansı artıran ve öğrenmeyi teşvik eden eyleme dönüştürebileceklerini belirtmiştir. Sonuçta motivasyon kuramlarının, motivasyonel dilin çalışan enerjisi ile ilişkisinde etkili bir açıklayıcı olabileceği öngörülmektedir.

“*Hedef Belirleme Kuramı* (Locke & Latham, 1984, 1990)”, bilinçli insan davranışının bir amaca dayandığını ileri sürmektedir. Yaklaşık 400 çalışma, amacın özelliklerinin görev performansı ile ilişkisini incelemiş ve performansın belirli bir amacın zorluk düzeyinin doğrusal bir fonksiyonu olduğu bu çalışmalarda vurgulanmıştır. Dolayısıyla zor hedeflerin kolay hedeflere görece daha yüksek performans sağladığı belirtilebilir (Latham ve Locke, 1991: 212-215). Beklenti ve Hedef Belirleme Kuramı’na göre, çalışanlar belirsizliği azaltmak için üstlerinden bilgi talep ederler. Dolayısıyla, işgörenleri motive etmek için yöneticiler, işgörenlerine karşı anlam kazandıran iletişim kullanmalıdırlar (Majovski, 2007: 8). Bu bağlamda motivasyonel dil kullanımı “*Hedef Belirleme Kuramı*” bağlamında çalışan enerjisini etkileyen bir açıklayıcı olarak yorumlanabilir.

Owens vd. (2016) tarafından gerçekleştirilen bir çalışma, lider ile deneyimlenen ilişkisel enerjinin lider-üye değişiminden daha fazla farklılaştığını, işe katılım ve iş performansı ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Fritz, Lam ve Spreitzer, (2011) enerji kavramının motivasyon araştırmalarında oynadığı kritik rolü ortaya

koymakta ve insan enerjisiyle ilgili literatürü inceleyerek bu bağlamda; kaynakların korunması, dikkat restorasyon teorisi, ego tükenme teorisi, enerjisel aktivasyon, etkileşim ritüel zinciri ve kendi kaderini tayin teorisi ile insan enerjisi tanımlarını açıklığa kavuşturmuş; akış, motivasyon ve kaynaklar gibi yapılarla nasıl ilişkili olduklarını göstermiş ve enerjiyle ilgili fikirleri literatüre entegre etmiştir. Elde ettikleri bilgileri organizasyonlarda insan enerjisinin bütünleştirici modelini oluşturmak üzere kullanmış ve enerjinin hem kıt hem de bol bir kaynak olabileceğini belirtmişlerdir.

Motivasyonel dil ve çalışan enerjisi arasındaki ilişki “*Sosyal Değişim Kuramı*” açısından da ele alınabilir. Blau (1964), “*Sosyal Değişim Kuramı*” ile örgüt ve çalışan arasında ödülleri verilerek karşılıklı bir biçimde sevgi ve güvenin sağlanmasını vurgulamaktadır. Değişim ilişkisi ile karşılıklı destek ve arkadaşlık sağlanmış olur (Demir, 2009: 198). Bu kurama göre, sosyal değişim ilişkisi güven duygusunu meydana getirmektedir. Ayrıca sosyal değişime yönelik faydalar, net bir bedele karşılık gelmemekle beraber, kalıcı sosyal örüntüler ortaya çıkmaktadır (Bahar, 2019: 240). Kişiler arasında karşılıklı biçimde fayda sağlamak amaçlandığında sosyal değişimin etkin olabilmesi için kişileri belirsizliğe iten problemleri yok etmek gerekmektedir. Bu bağlamda örgüt içerisinde, gerçekleştireceği görev ile ilgili olarak çalışandan ne beklenildiği ve bu görev karşılığında ödül olarak ne verileceği yön verici dil kullanılarak açıklanabilir ve bu sayede belirsizlikler azaltılmış olur (Latifoğlu ve Saklı, 2019: 256). Diğer bir yandan empatik dil kullanımı ile çalışanın başarısı tebrik edildiğinde ve övüldüğünde çalışan enerjisinde artış gözlemleneceği düşünülür.

“*Lider-Üye Etkileşimi Kuramı*”, motivasyonel dil ve çalışan enerjisi arasındaki ilişkiyi anlamaya yardımcı olarak değerlendirilebilir. Lider-Üye Etkileşimi Kuramı; lider ve üyenin ilk etkileşim hali, liderin üyeye görevlerini bildirmesi, üyenin verilen görevlere yönelik tutum ve davranışlar sergilemesi, liderin ise üyenin bu tavrına göre tutum ve davranışlarını belirlemesi aşamaları üzerinde durmaktadır (Akdöl ve Menteş, 2017: 862). Bahsi geçen bu sürecin başlangıcından sonuna kadar lider ve çalışan arasındaki iletişimi sağlayan unsur “dil” olarak dikkat çekmektedir. Liderin tüm çalışanlar ile farklı düzey ve biçimlerde ilişkili olduğuna dayanan bu kuram açısından liderlerin grup içinde ve grup dışında astları ile birlikte kurduğu iletişimde farklı motivasyonel dilleri kullanabileceği ya da yöneldiği motivasyonel dilin lider üye etkileşiminin kalitesini belirlemede önemli bir unsur olabileceği düşünülmektedir. Yöneticiler

motivasyonel dilin bağlamında var olan üç söz ögesini hangi denli yerinde ve güçlü kullanım sağlarsa, astları ile kurmuş olduğu iletişim de o denli kaliteli olacaktır (Sullivan, 1988; Akdöl ve Şahin, 2020: 783). Artan motivasyonel dilin, çalışan enerjisinde de artış göstereceği varsayımında “Lider-Üye Etkileşimi Kuramı” bu bağlamda açıklayıcı olabilmektedir.

Lider ve çalışan arasındaki pozitif değiş tokuşlar ve kaliteli bağlantılar, daha fazla çalışan enerjisiyle bağlantılı görülmektedir (Atwater ve Carmeli, 2009: 266). Günümüzde çalışma hayatında gerçekleşen iş çevresindeki gelişim ve hızlı işgücü değişimi iletişim yapısında esnekliği beraberinde gerektirmektedir (Mayfield ve Mayfield, 2002: 92). Yöneticilerin yeni başlayan iş günlerinde, sabah çalışanlara pozitif ve güler yüzlü biçimde olumlu yönde iletişim kurması, devamında gün bitiminde çalışması ve çabasından ötürü teşekkürlerini bildirmesi gibi unsurlar çalışanların enerjilerini artıracak faktörler olacaktır (Bayram, 2017: 1033). Takdir göstermek, başkalarını motive ederek ekip çalışmasına teşvik etmek ve işi iyi bir şekilde gerçekleştirmek için en iyi yol olabilir (Naiman, 2009: 52).

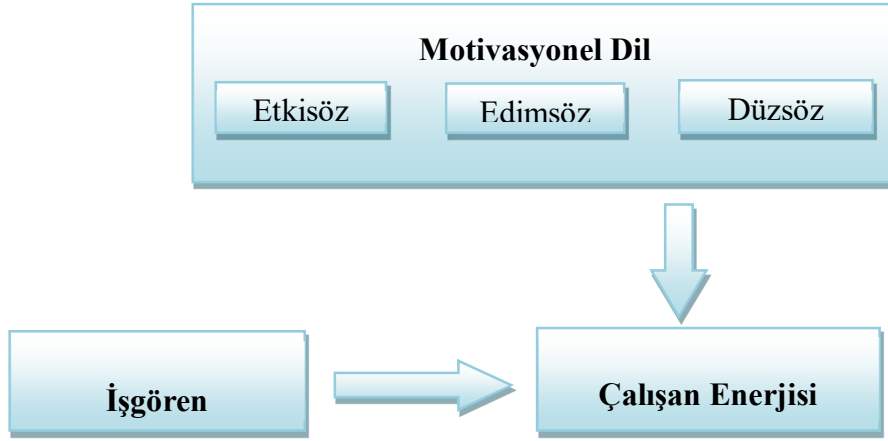
3. YÖNTEM

Tez çalışmasının üçüncü bölümünde yöntem kısmına yer verilmiştir, bu kısım çalışmanın amaçlarına ulaşmak üzere ihtiyaç duyulan verilerin toplanması ve analiz edilmesi hususunda yol haritası olarak çalışmanın gerekçelerini ve arka planını tartışmakta ve araştırma amaçlarını belirlemekte kullanılan araştırma yöntemini ele almaktadır. Ayrıca bu bölüm, birinci kısımda ifade edilen araştırma problemini daha iyi anlamaya yönelik araştırma modelini içermektedir. Bu bakımdan araştırma modeli, örneklem, veri toplama süreci, ölçeklerin geçerlik ve güvenirlikleri ve son olarak araştırmada kullanılan analizler bu bölümde açıklanmaktadır.

3.1 Araştırma Modeli

Birinci kısımda dile getirildiği üzere bu çalışmanın temel amacı işgören avukatlığı ve motivasyonel dilin yazında düzsöz edimi, edimsöz edimi ve etkisöz edimi şeklinde kabul edilen unsurlarının, çalışan enerjisi üzerine nasıl etki sağladığının belirlenmesidir. Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiyi anlamlandırabilmek üzere bir kamu hastanesindeki sağlık çalışanlarının katılımıyla ampirik bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

Bir çalışmanın modeli gerçekleştirilen araştırmanın yapısını belirlemek ile beraber araştırmanın işlevi sorusuna yanıt getirecek kanıtlar aramaktadır. Bir araştırma için uygun ve gerekli yöntem ya da yöntemlerin seçilmesi asıl olarak çalışmanın türüne, araştırmanın amaçlarına ve gerekli veri türüne bağlı olmaktadır. Nicel araştırmalarda, çalışmanın hipotezlerini test etmek maksadı ile nedensellik sağlanması gerekmektedir. Bu araştırmada ise çalışmanın türüne, araştırmanın amaçlarına ve gerekli veri türüne bakılarak nicel yöntemden faydalanılmıştır. Anket formu oluşturularak gerekli verilerin elde edilmesinde anket tekniğinden yararlanılmıştır. Devamında, araştırmanın esas amaç ve modele göre hazırlanan hipotezlerinin teste tabii tutulması için katılımcılardan elde edilen veriler üzerinde istatistiksel analizler uygulanmıştır.



Şekil 2.1 Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli Şekil 3.1'de gösterilmektedir. Araştırma modeli işgören avukatlığı ve motivasyonel dilin çalışan enerjisi üzerindeki etkisini ortaya koymak üzere araştırmanın esas amacına ilişkin oluşturulmuştur. Motivasyonel dil yazında üç boyutta kavramsallaştırılmıştır ki bunlar etkisöz, edimsöz, düzsöz şeklindedir (Austin, 1930). Bu boyutların her biri araştırma modelinde motivasyonel dil kapsamında bağımsız değişken kabul edilerek modele eklenmiştir. Araştırma modelinde işgören avukatlığı ve motivasyonel dil bağımsız değişkenler olarak yer almakta iken çalışan enerjisi ise bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Araştırma modelinden, işgören avukatlığı ve motivasyonel dilin, çalışan enerjisi üzerindeki etkilerinin araştırılmasının hedeflendiği açıktır.

3.2 Örneklem

Araştırmada 2022 yılında bir kamu hastanesindeki tüm sağlık çalışanları araştırmaya katılmak için seçilmiştir. Hastane yönetiminin desteği ile insan kaynakları biriminden alınan bilgilere göre hastane bünyesinde hekim, hemşire, idari personel ve diğer (ebe, odyolog, biyolog, laborant, stajyer, sağlık teknikeri, güvenlik, temizlik, vb.) çalışanlarla birlikte yaklaşık 1082 kişi sağlık hizmeti sunmaktadır. Hastanede yürütülen veri toplama sürecinde çalışma kapsamındaki araştırma anketi tüm çalışanlara ulaştırılmaya çalışılmıştır. Dağıtılan anketlerden iade edilen anketler incelendiğinde eksik doldurulan anketler çıkarıldıktan sonra 409 anket araştırma kapsamında değerlendirmeye uygun bulunmuştur. 1100 kişilik bir popülasyon için 285 kişilik örneklem büyüklüğü istatistiksel analizler açısından yeterli görülmektedir.

(Krejcie ve Morgan, 1970). Sonuç olarak geri dönen ve araştırma kapsamında değerlendirmeye uygun bulunan 409 anket örneklem büyüklüğü olarak istatistiksel analizleri gerçekleştirmek üzere yeterli kabul edilebilir.

3.3 Verilerin Toplanması ve Ölçekler

Tez çalışmasında araştırmanın yürütülmesi sürecinde öncelikle veri toplamak için yararlanılacak ölçekler belirlenmiş ve araştırma anketi oluşturulmuş, verilerin toplanacağı örneklem tespit edilmiş, araştırmanın yürütüleceği hastane yönetiminden onay alınmış ve etik kurul başvurusu yapılmıştır. Kastamonu Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 12/04/2022 tarih ve 4/58 sayılı kararı ile onay alındıktan sonra araştırma süreci başlamış ve 15.04.2022-15.05.2022 tarihleri arasında araştırma verileri toplanmıştır.

3.3.1 Veri Toplama Süreci

Araştırmanın verileri bir kamu hastanesindeki sağlık çalışanlarından anket vasıtasıyla toplanmıştır. Bir çalışmanın verilerini elde etmek için pek çok araç kullanılabilmektedir. Bu çalışmada veri toplamada kullanılan temel yöntem anket tekniği olarak belirlenmiştir. Araştırma anketi çalışmaya onay vererek katkı sağlayan hastane yönetiminin desteği ile çalışanlara ulaştırılmaya çalışılmış ve geri toplanmıştır. Ankette yer alan sorular, araştırmanın amaçlarına, araştırma hipotezlerine ve varsayımlara dayanarak oluşturulmuştur.

Verilerin toplanmasında yararlanılan araştırma anketindeki sorular Ek A'da yer almaktadır. Araştırma anketi dört kısımdan meydana gelmektedir. İlk bölümde, katılımcıların demografik özelliklerini değerlendirmek için cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, toplam kıdem, işyerindeki kıdem ve göreve ilişkin sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde işgören avukatlığı ile ilgili sorular, üçüncü bölümde çalışan enerjisi ile ilgili sorular ve son bölümde ise motivasyonel dil ile ilgili sorular katılımcılara yöneltilmiştir.

3.3.2 Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlikleri

Çalışmada veri toplamak üzere “İşgören Avukatlığı Ölçeği”, “Motivasyonel Dil Ölçeği” ve “Çalışan Enerjisi Ölçeği” kullanılmıştır. Bu kısımda, İşgören Avukatlığı Ölçeği, Motivasyonel Dil Ölçeği ve Çalışan Enerjisi Ölçeği ile ilgili açıklamalar yapılarak araştırma modelinde belirtilen bağımsız ve bağımlı değişkenler hakkında geçerlik ve güvenirlik analizlerinde ulaşılan bilgiler verilmektedir. Çalışmada uygulanan ölçeklerin yapısal geçerliğini test etmek maksadı ile tüm ölçekler için faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, tüm ölçeklere yönelik güvenirlik analizi gerçekleştirilmiş ve bu kapsamda çalışmada uygulanan ölçekler için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak incelenmiştir. Ulaşılan bulgular araştırma anketi ile elde edilen verilerin geçerli, güvenilir ve sonraki analizleri gerçekleştirmek için makul olduğunu belirtmektedir.

3.3.2.1 İşgören avukatlığı ölçeği

Çalışanların algıladığı işgören avukatlığının ölçülmesi amacıyla; Yeh tarafından 2014’te geliştirilen, Akgündüz ve Şanlı (2016) tarafından Türkçe dile uyarlanan ve 6 maddeden oluşan “İşgören Avukatlığı Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte; “Çalıştığım kurum, çalışanları için açık ve net bilgi sunmaktadır.” ve “Çalıştığım kurum, çalışanların çıkarlarını en iyi şekilde korumaya çalışmaktadır.” gibi sorulara yer verilmektedir. Ölçeğin puanlaması 5’li Likert ölçeği şeklinde olup “1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum” olarak tanımlanmıştır. İşgören avukatlığı ölçeğine faktör analizi gerçekleştirilerek yapısal geçerliği ve Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak güvenirliği test edilmiştir. Bulgular Tablo 3.1 ve Tablo 3.2’de yer almaktadır.

Tablo 2.1 İşgören Avukatlığı Ölçeği Faktör Analizi

Faktör(ler)	Madde Sayısı	Faktör Yükleri Aralığı	Açıklanan Varyans (%)
<i>İşgören Avukatlığı</i>	6	0,798 - 0,885	73,982
<i>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): 0,910</i>			
<i>Barlett Testi: ki-kare=1846,540; sd=15; p=0,000</i>			

İşgören Avukatlığı Ölçeği faktör analizi sonuçlarına bakıldığında, ölçeğin tek faktörlü bir yapıdan oluştuğu görülmektedir. KMO katsayısının (0,910) faktör analizi için elverişli olduğu ifade edilebilir. Barlett küresellik testi sonuçları ise ($\chi^2=1846,540$; $p=0,000$) anlamlı olarak belirlenmiştir. İşgören Avukatlığı Ölçeği faktör yükleri 0,798-0,885 değerleri aralığında tespit edilmiştir.

Tablo 2.2 İşgören Avukatlığı Ölçeği Güvenirlik Analizi

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alpha (α)
İşgören Avukatlığı	6	0,929

İşgören Avukatlığı Ölçeği güvenirlik analizi bulgularına göre Cronbach Alpha değerinin 0,929 olduğu belirlenmiştir. Ulaşılan değer güvenirlik için %70 şeklinde kabul gören sınırın üzerinde bulunarak ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.3.2.2 Motivasyonel dil ölçeği

Çalışanların algıladığı motivasyonel dilin ölçülmesi amacıyla; Mayfield, Mayfield ve Kopf (1995) tarafından geliştirilen, daha sonra Mayfield ve Mayfield (2007) tarafından sadeleştirilerek kullanılan ve sadeleştirilmiş halinin Mert, Keskin ve Baş (2011) tarafından Türkçe geçerlik ve güvenirliği incelenen “Motivasyonel Dil Ölçeği” kullanılmıştır. Motivasyonel dil ölçeği sadeleştirilmiş hali 9 madde ve her birinde eşit sayıda madde bulunan üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin boyutları etkisöz, edimsöz ve düzsöz boyutları olarak kabul edilmiştir. Ölçekte; “Bana işimle ilgili yararlı açıklamalar yapar.” ve “İşimle ilgili problemlerin çözümüne yönelik açık talimatlar verir.” gibi sorulara yer verilmektedir. Ölçeğin puanlaması 5’li Likert ölçeği şeklinde olup “1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum” olarak tanımlanmıştır. Motivasyonel dil ölçeğine faktör analizi gerçekleştirilerek yapısal geçerliği ve Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak güvenirliği test edilmiştir. Bulgular Tablo 3.3 ve Tablo 3.4’te yer almaktadır.

Tablo 2.3 Motivasyonel Dil Ölçeği Faktör Analizi

Faktör(ler)	Madde Sayısı	Faktör Yükleri Aralığı	Açıklanan Varyans (%)
Motivasyonel Dil	9	0,621 - 0,851	85,492
<i>Etkisöz</i>	3	0,621 - 0,851	25,852
<i>Edimsöz</i>	3	0,767 - 0,791	31,535
<i>Düzsöz</i>	3	0,726 - 0,808	28,105

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): 0,945
Barlett Testi: ki-kare=3542,873; sd=36; p=0,000

Motivasyonel Dil Ölçeği faktör analizi sonuçlarına bakıldığında, ölçeğin üç faktörlü bir yapıya sahip olduğu gözlemlenmektedir. KMO katsayısı değerinin (0,945) faktör analizi için uygun olduğu belirtilebilir. Barlett küresellik testi sonuçları ise ($\chi^2=3542,873$; $p=0,000$) anlamlı olarak tespit edilmiştir. Motivasyonel Dil Ölçeği faktör yükleri 0,621-0,851 değerleri aralığındadır. Etkisöz boyutunun faktör yüklerinin 0,621-0,851 değerleri aralığında olduğu, edimsöz boyutunun faktör yüklerinin 0,767-0,791 değerleri aralığında olduğu ve düzsöz boyutunun faktör yüklerinin 0,726-0,808 değerleri aralığında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 2.4 Motivasyonel Dil Ölçeği Güvenirlik Analizi

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alpha (α)
Motivasyonel Dil	9	0,956
<i>Etkisöz</i>	3	0,915
<i>Edimsöz</i>	3	0,918
<i>Düzsöz</i>	3	0,900

Motivasyonel Dil Ölçeği güvenirlik analizi sonuçlarına göre ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,956 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin boyutları dikkate alındığında etkisöz boyutu Cronbach Alpha değeri 0,915 olarak, edimsöz boyutu Cronbach Alpha değeri 0,918 olarak ve düzsöz boyutu Cronbach Alpha değeri 0,900 olarak tespit edilmiştir. Bu değerler ölçeğin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

3.3.2.3 Çalışan enerjisi ölçeği

Çalışan enerjisinin ölçülmesi amacıyla; Atwater ve Carmeli (2009) tarafından çalışanların hissetmiş oldukları enerji düzeyini ölçmek üzere geliştirilmiş olup Kayır (2020) tarafından Türkçe dile uyarlanan ve 9 maddeden oluşan “Çalışan Enerjisi Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte; “Çalışma saatlerimde enerji dolu olduğumu hissederim” ve “Sabahları işe geldiğimde yeni gün için yeterli enerjiye sahibimdir.” gibi sorulara yer verilmektedir. Ölçeğin puanlaması 5’li Likert ölçeği şeklinde olup “1=Hiç katılmıyorum ve 5=Tamamen Katılıyorum” olarak tanımlanmıştır. Çalışan enerjisi ölçeğine faktör analizi gerçekleştirilerek yapısal geçerliği ve Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak güvenilirliği test edilmiştir. Bulgular Tablo 3.5 ve Tablo 3.6’da yer almaktadır.

Tablo 2.5 Çalışan Enerjisi Ölçeği Faktör Analizi

Faktör(ler)	Madde Sayısı	Faktör Yükleri Aralığı	Açıklanan Varyans (%)
Çalışan Enerjisi	9	0,744 - 0,873	68,994
<i>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): 0,929</i>			
<i>Barlett Testi: ki-kare=3016,225; sd=36; p=0,000</i>			

Çalışan Enerjisi Ölçeği faktör analizi sonuçlarına bakıldığında, ölçeğin tek faktörlü bir yapıdan oluştuğu görülmektedir. KMO katsayısının (0,929) faktör analizi için elverişli olduğu ifade edilebilir. Barlett küresellik testi sonuçları ise ($\chi^2=3016,225$; $p=0,000$) anlamlı olarak belirlenmiştir. Çalışan Enerjisi Ölçeği faktör yükleri 0,744-0,873 değerleri aralığında tespit edilmiştir.

Tablo 2.6 Çalışan Enerjisi Ölçeği Güvenirlik Analizi

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alpha (α)
Çalışan Enerjisi	9	0,942

Çalışan Enerjisi Ölçeği ile ilgili güvenilirlik analizi sonuçlarına göre ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,942 olarak belirlenmiştir. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

3.4 Analizler

Çalışmada işgören avukatlığı, motivasyonel dil ve çalışan enerjisini anlamak üzere uygulanan ölçüm araçlarının yapısal geçerliği faktör analizi gerçekleştirilerek ve güvenilirliği Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak test edilmiştir. Bulgular verilerin geçerli ve güvenilir olduğunu aynı zamanda uygulanacak istatistiksel analizler için elverişli olduğunu göstermektedir. Sonraki aşamalarda, verilerin genel özelliklerini anlayabilmek ve işgören avukatlığı ve motivasyonel dilin, çalışan enerjisi üzerindeki etkisini tespit edebilmek için birtakım istatistiksel analizler uygulanmıştır.

Çalışmada katılımcıların demografik özelliklerinin dağılımı frekans değerleri hesaplanarak incelenmiştir. Araştırma modelinde belirtilen değişkenleri ölçmek üzere yararlanılan ölçeklerdeki her bir maddenin frekans, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanarak ölçeklere ilişkin tanımlayıcı bulgular incelenmiştir. Araştırmaya konu olan ve araştırma modelinde belirtilen değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için korelasyon analizi uygulanmış ve işgören avukatlığı ve motivasyonel dilin çalışan enerjisi üzerinde herhangi bir etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla oluşturulan araştırma hipotezleri regresyon analizinden yararlanılarak test edilmiştir.

4. BULGULAR

Bu kısımda araştırmanın bulguları detaylı bir şekilde sunulmaktadır. Araştırmanın esas amacı, işgören avukatlığı ve motivasyonel dilin çalışan enerjisi üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırmanın amacı kapsamında bu kısım; örneklem ile alakalı tanımlayıcı istatistikleri, işgören avukatlığı ve motivasyonel dil hakkında tanımlayıcı istatistikleri, çalışan enerjisi hakkında tanımlayıcı istatistikleri, değişkenler arasındaki korelasyon analizin bulgularını ve araştırmanın hipotezlerini test etmek üzere uygulanan regresyon analizi bulgularını içermektedir.

4.1 Örneklem ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerini değerlendirmek, araştırmayı inceleyenlerin katılımcılar ve özellikleri ile ilgili daha iyi fikir oluşturabilmeleri bakımından oldukça önemlidir. Bu bağlamda araştırmanın katılımcılarına ilişkin demografik özellikler aşağıdaki Tablo 4.1’ de özetlenmiştir.

Tablo 4.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellik	Sayı	Yüzde	Demografik Özellik	Sayı	Yüzde
<u>Cinsiyet</u>			<u>Toplam kıdem</u>		
Kadın	261	63,8	3 yıl ve daha az	131	32,0
Erkek	148	36,2	4-9 yıl arası	94	23,0
<u>Medeni durum</u>			10-15 yıl arası	72	17,6
Evli	243	59,4	16 yıl ve üzeri	112	27,4
Bekar	166	40,6			
<u>Yaş</u>			<u>İşyerindeki kıdem</u>		
24 yaş ve altı	75	18,3	3 yıl ve daha az	170	41,6
25-30 yaş arası	99	24,2	4-9 yıl arası	98	24,0
31-36 yaş arası	86	21,0	10-15 yıl arası	67	16,4
37-42 yaş arası	82	20,0	16 yıl ve üzeri	74	18,1
43 yaş ve üzeri	67	16,4			
<u>Eğitim durumu</u>			<u>Görev</u>		
Lise	105	25,6	Hekim	23	5,6
Önlisans	75	18,3	Hemşire	170	41,6
Lisans	204	49,8	İdari personel	47	11,5
Lisansüstü	25	6,3	Diğer hizmetler	169	41,3
Toplam	409	100	Toplam	409	100

Katılımcılara ait demografik bilgiler incelendiğinde; katılımcıların %63,8'nin kadın ve %59,4'ünün evli olduğu gözlemlenmektedir. Katılımcıların yaşları ele alındığında; 24 yaş ve altı %18,3 olarak, %24,2'si 25-30 yaş arasında, %21'i 31-36 yaş arasında, %20'si 37-42 yaş arasında ve %16,4'ü 43 yaş ve üzeri 67 olarak belirlenmiştir. Buna göre araştırmaya en çok dahil olan grubun 25-30 yaş arasında olduğu görülmektedir. Katılımcıların %49,8 ile çoğunun lisans seviyesinde eğitim durumunda bulunduğu, %41,6 ile çoğunun işyerindeki kıdemlerinin 3 yıl ve daha az olduğu, toplam kıdeme bakıldığında ise %32'sinin 3 yıl ve daha az kıdeme sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, katılımcıların işyerindeki görevlerine bakılacak olursa katılımcılardan %5,6'sını hekimler oluşturur iken %41,6 ile çoğu hemşirelik görevini üstlenmektedir. İdari personel olarak %11,5'i görev yaparken %41,3'ü diğer hizmetlerde yer almaktadır. Burada belirtilen diğer hizmetler ise ebe, odyolog, biyolog, laborant, stajyer, sağlık teknikeri, güvenlik, temizlik gibi meslek gruplarını içerisinde barındırmaktadır.

4.2 İşgören Avukatlığı ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

İşgören avukatlığı ile ilgili tanımlayıcı istatistikler bu kısımda, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri açısından açıklanmıştır. Tanımlayıcı istatistikler araştırmaya katılım sağlayanların işgören avukatlığı ile ilgili görüşlerini anlamlandırmak hususunda da gereklidir. İşgören avukatlığı, bu çalışmanın, araştırma modelinde bağımsız bir değişken şeklinde nitelendirilmektedir. İşgören avukatlığının her bir maddesine yönelik ortalama ve standart sapma değerleri ile çarpıklık ve basıklık değerlerine ilişkin bulgulara aşağıdaki Tablo 4.2'de yer verilmiştir.

Tablo 4.2 İşgören Avukatlığı ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

Madde	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
1	2,77	1,301	0,104	-1,155
2	2,75	1,345	0,190	-1,121
3	2,97	1,257	-0,031	-1,010
4	2,92	1,195	-0,052	-0,927
5	2,54	1,306	0,390	-0,997
6	2,81	1,328	0,144	-1,156

Tablo 4.2’deki bulgular incelenecek olursa, üçüncü maddenin diğer maddelerden daha yüksek bir ortalama değere sahip olduğu dikkat çekmektedir. Devamında, altıncı, birinci ve ikinci ve maddelerin takip ettiği görülebilir. Genel olarak, işgören avukatlığı ile alakalı şekilde katılımcıların algılarının üç ortalama değerine yakın ama altında olduğu söylenebilir.

4.3 Motivasyonel Dil ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

Motivasyonel dil ile alakalı tüm maddeler için ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri bakımından tanımlayıcı istatistikler hesaplanarak bu kısımda açıklanmıştır. Tanımlayıcı istatistikler katılımcıların motivasyonel dil ile alakalı görüşlerini anlamlandırmak için de faydalı olacaktır. Çalışmada katılımcıların motivasyonel dil algıları yazında kabul gören motivasyonel dil boyutları bakımından ölçülmüştür. Etkisöz, edimsöz ve düzsöz şeklindeki bu boyutlar araştırma modelinde motivasyonel dil kapsamında çalışmanın bağımsız değişkenleri olarak nitelendirilebilmektedir. Motivasyonel dilin her bir maddesine yönelik ortalama ve standart sapma değerleri ile çarpıklık ve basıklık değerlerine ilişkin bulgulara aşağıdaki Tablo 4.3’te yer verilmiştir.

Tablo 4.3 Motivasyonel Dil ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

Madde	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Etkisöz				
1	3,00	1,217	-0,171	-0,950
2	3,00	1,205	-0,144	-0,891
3	2,98	1,236	-0,149	-0,955
Edimsöz				
1	2,83	1,350	0,068	-1,165
2	2,74	1,314	0,078	-1,180
3	2,68	1,328	0,174	-1,179
Düzsöz				
1	3,03	1,276	-0,143	-1,051
2	2,89	1,321	0,002	-1,164
3	2,95	1,301	-0,137	-1,120

Etkisöz boyutu bakımından Tablo 4.3'te belirtilen bulgulara ilk maddenin ve ikinci maddenin aynı ortalama değerlere sahip olduğu gözlemlenmektedir ve devamında onların ardından üçüncü maddenin geldiği belirtilebilir. Edimsöz boyutu bakımından Tablo 4.3'te belirtilen bulgular incelendiğinde ortalamaların düşerek birinci madde, ikinci madde ve üçüncü madde şeklinde sıralandığı dikkat çekmektedir. Bu boyutta tüm maddeler üç ortalama düzeyinin altında kalma eğilimi göstermektedir. Düzşöz boyutu bakımından Tablo 4.3'te belirtilen bulgular incelendiğinde ise birinci maddenin diğer maddelerden yüksek ortalama değerde belirlenmiştir. Devamında üçüncü madde ve ikinci madde onu takip etmektedir. Birinci maddenin üç ortalama düzeyinin üzerinde olduğu gözlemlenirken diğer maddelerin üç ortalama düzeyinin altında kaldığı belirlenmiştir.

4.4 Çalışan Enerjisi ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışan enerjisi ile ilgili tanımlayıcı istatistikler bu kısımda, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri açısından ortaya konulmuştur. Tanımlayıcı istatistikler araştırmaya katılım sağlayanların çalışan enerjisi ile ilgili düşüncelerine anlam kazandırma noktasında da gereklilik oluşturmaktadır. Çalışan enerjisi, bu çalışmanın, araştırma modelinde bağımlı bir değişken olarak belirtilebilir. Çalışan enerjisinin tüm maddelerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri ile çarpıklık ve basıklık değerlerine ilişkin bulgulara aşağıdaki Tablo 4.4'te yer verilmiştir.

Tablo 4.4 Çalışan Enerjisi ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

Madde	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
1	3,31	1,218	-0,288	-0,806
2	3,56	1,214	-0,575	-0,559
3	3,45	1,238	-0,432	-0,751
4	3,74	1,186	-0,727	-0,368
5	3,56	1,219	-0,614	-0,568
6	3,62	1,147	-0,577	-0,433
7	3,66	1,163	-0,627	-0,440
8	3,16	1,337	-0,162	-1,111
9	3,33	1,317	-0,395	-0,968

Tablo 4.4'te bulunan bulgular incelendiğinde, çalışan enerjisi maddelerine ilişkin dördüncü maddenin en yüksek ortalama değerde olduğu ve sekizinci maddenin en düşük ortalama değere sahip madde olduğu nitelendirilebilir. Ayrıca katılımcılar çalışan enerjisi ile ilgili tüm maddeleri kabul etme eğilimine yönelmişlerdir. Maddelerin hepsi üç ortalama düzeyinin üzerinde yer almaktadır. Genel olarak katılımcıların araştırma anketinde mevcut olan çalışan enerjisi ile ilgili maddelere onay verdikleri ifade edilebilir.

4.5 Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları

Bu çalışma, işgören avukatlığı ve motivasyonel dilin çalışan enerjisi üzerindeki etkisini bir kamu hastanesindeki sağlık çalışanlarının katılımıyla ortaya koymak üzere gerçekleştirilmektedir. Çalışma kapsamında araştırma modelinde belirtilen değişkenler arasında bulunan ilişkileri anlamlandırmak üzere korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon katsayısı değerleri -1 ve +1 arasında değişkenlik göstermektedir. Değişkenler aralarındaki ilişkisel güç negatif, pozitif, veyahut ilişki olmaması bakımından ölçülmüştür. İşgören avukatlığı ve motivasyonel dilin (etkisöz, edimsöz ve düzsöz) çalışan enerjisi ile arasındaki korelasyon analizinden elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 4.5'te sunulmuştur.

Tablo 4.5 Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6
1 İşgören Avukatlığı	2,79	1,10	1					
2 Motivasyonel Dil	2,89	1,10	0,688*	1				
3 Etkisöz	2,99	1,12	0,669*	0,935*	1			
4 Edimsöz	2,75	1,23	0,654*	0,939*	0,824*	1		
5 Düzsöz	2,95	1,18	0,607*	0,931*	0,808*	0,802*	1	
6 Çalışan Enerjisi	3,48	1,01	0,395*	0,518*	0,512*	0,511*	0,429*	1

* p<0.01

Tablo 4.5'teki korelasyon analizine ilişkin bulgular işgören avukatlığı, motivasyonel dil ve çalışan enerjisi arasındaki ilişkiyi meydana çıkarmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, işgören avukatlığı ve çalışan enerjisi ($r=0,395^*$) arasında $p<0.01$ anlamlılık seviyesinde istatistiksel bakımdan anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Benzer şekilde, motivasyonel dilin çalışan enerjisi ($r=0,518^*$) ile $p<0.01$ anlamlılık seviyesinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Motivasyonel dilin boyutları dikkate alındığında etkisöz ($r=0,512^*$), edimsöz ($r=0,511^*$) ve düzsöz ($r=0,429^*$) ile çalışan enerjisi arasında da $p<0.01$ anlamlılık seviyesinde istatistiksel bakımdan anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki mevcuttur. Korelasyon analizi verileri ile ulaşılan bulgular ele alındığında araştırmanın iki temel hipotezine ve diğer alt hipotezlerine destek sağlandığı ifade edilebilir.

4.6 İşgören Avukatlığı için Regresyon Analizi Bulguları

Sağlık çalışanlarının katılımıyla yürütülen bu çalışmanın temel amacı örgütlerde işgören avukatlığı ve motivasyonel dilin çalışan enerjisi üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olup olmadığını analiz etmektir. Bu bağlamda çalışmanın ilk hipotezi işgören avukatlığı bakımından bu etkiyi anlamlandırabilmek amacı ile oluşturulmuştur. Buna göre araştırmanın temel amacına dayanarak birinci temel hipotezi aşağıdaki gibi yapılandırılmıştır;

***H₁:** İşgören avukatlığının çalışan enerjisi üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.*

Araştırmanın birinci temel hipotezinin test edilmesine yönelik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. İşgören avukatlığı bakımından gerçekleştirilen regresyon analizi bulguları Tablo 4.6'da sunulmuştur.

Tablo 4.6 İşgören Avukatlığı için Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,474	0,126	-	19,706	0,000*
İşgören Avukatlığı	0,362	0,042	0,395	8,673	0,000*
F	75,224 (p=0,000*)				
R	0,395				
R ²	0,156				
Düzeltilmiş R ²	0,154				
Durbin-Watson	1,992				
Bağımlı Değişken	<i>Çalışan Enerjisi</i>				

* p<0.01

Tablo 4.6'daki veriler incelendiğinde, bağımsız değişken (işgören avukatlığı) ve bağımlı değişken (çalışan enerjisi) arasındaki regresyon analizi bulguları, işgören avukatlığının çalışan enerjisinin varyansının %15,4'ünü ($R^2=0,154$) açıkladığını göstermektedir. Bu, çalışan enerjisindeki farklılıkların yaklaşık %15,4'ünün işgören avukatlığına atfedilebileceği anlamına gelmektedir. Çalışanların işgören avukatlığı algılarının çalışan enerjisine etkisini öngörebilmek adına oluşturulan regresyon modeli "F" değerinin $p<0.01$ düzeyinde anlamlı olduğu gözlemlenmektedir ($F=75,224$; $p<0.01$). Durbin-Watson test değeri sonucu ise 1,5-2,5 arasında bulunmaktadır ve regresyon analizi hata terimi değerleriyle ilgili otokorelasyon bulunmadığı ifade edilebilir. İşgören avukatlığına dayanan ilk temel hipotez değerlendirildiğinde, işgören avukatlığının çalışan enerjisi üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin var olduğu açıktır. Bu açıdan, Tablo 4.6'da tespit edilen bulgular doğrultusunda araştırmanın ilk temel hipotezi (H_1) desteklenmektedir.

4.7 Motivasyonel Dil için Regresyon Analizi Bulguları

Sağlık çalışanlarının katılımıyla yürütülen bu çalışmanın temel amacı örgütlerde işgören avukatlığı ve motivasyonel dilin çalışan enerjisi üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olup olmadığını analiz etmektir. Bu bağlamda çalışmanın ikinci

hipotezi motivasyonel dil bakımından bu etkiyi anlamlandırabilmek amacı ile oluşturulmuştur. Buna göre araştırmanın amacına dayanarak ikinci temel hipotezi aşağıdaki gibi yapılandırılmıştır;

H₂: Motivasyonel dilin çalışan enerjisi üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Araştırmanın ikinci temel hipotezinin test edilmesine yönelik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Motivasyonel dil bakımından gerçekleştirilen regresyon analizi bulguları Tablo 4.7’de sunulmuştur.

Tablo 4.7 Motivasyonel Dil için Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,107	0,121	-	17,415	0,000*
Motivasyonel Dil	0,476	0,039	0,518	12,205	0,000*
F	148,954 (p=0,000*)				
R	0,518				
R ²	0,268				
Düzeltilmiş R ²	0,266				
Durbin-Watson	2,021				
Bağımlı Değişken	Çalışan Enerjisi				

* p<0.01

Tablo 4.7’deki veriler incelendiğinde, bağımsız değişken (motivasyonel dil) ve bağımlı değişken (çalışan enerjisi) arasındaki regresyon analizi bulguları, motivasyonel dilin çalışan enerjisinin varyansının %26,6’sını ($R^2=0,266$) açıkladığını göstermektedir. Buna göre, çalışan enerjisindeki farklılıkların yaklaşık %26,6’sının motivasyonel dile atfedilebileceği söylenebilir. Çalışanların motivasyonel dil algılarının çalışan enerjisine etkisini öngörebilmek adına oluşturulan regresyon modeli “F” değerinin $p<0.01$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($F=148,954$; $p<0.01$). Durbin-Watson test değeri sonucu ise 1,5-2,5 arasında bulunmaktadır ve regresyon analizi hata terimi değerleriyle ilgili otokorelasyon bulunmadığı belirtilebilir. Motivasyonel dili esas alan ikinci temel hipotez değerlendirildiğinde, algılanan

motivasyonel dilin çalışan enerjisi üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu ifade edilebilir. Bundan dolayı, Tablo 4.7’de tespit edilen bulgular doğrultusunda araştırmanın ikinci temel hipotezi (H_2) desteklenmektedir.

4.8 Motivasyonel Dil Boyutları için Regresyon Analizi Bulguları

Sağlık çalışanlarının katılımıyla yürütülen bu çalışmanın temel amacı örgütlerde işgören avukatlığı ve motivasyonel dilin çalışan enerjisi üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olup olmadığını analiz etmektir. Motivasyonel dilin boyutları alan yazında etkisöz, edimsöz ve düzsöz olarak kabul görmektedir. Bu bağlamda çalışmanın ikinci hipotezine ilişkin alt hipotezler motivasyonel dilin alt boyutları bakımından bu etkiyi anlamlandırabilmek amacı ile oluşturulmuştur. Buna göre araştırmanın amacına dayanarak ikinci temel hipotezine ilişkin alt hipotezler aşağıdaki gibi yapılandırılmıştır;

- *H_{2a} : Motivasyonel dilin etkisöz boyutunun çalışan enerjisi üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.*
- *H_{2b} : Motivasyonel dilin edimsöz boyutunun çalışan enerjisi üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.*
- *H_{2c} : Motivasyonel dilin düzsöz boyutunun çalışan enerjisi üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.*

Araştırmanın ikinci temel hipotezinin alt hipotezlerinin test edilmesine yönelik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Motivasyonel dilin alt boyutları bakımından gerçekleştirilen regresyon analizi bulguları Tablo 4.8’de sunulmuştur.

Tablo 4.8 Motivasyonel Dil Boyutları için Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,119	0,124	-	17,146	0,000*
Etkisöz	0,287	0,074	0,319	3,877	0,000*
Edimsöz	0,254	0,067	0,309	3,808	0,000*
Düzsöz	-0,065	0,067	-0,075	-0,970	0,333
F	54,714 (p=0,000*)				
R	0,537				
R ²	0,288				
Düzeltilmiş R ²	0,283				
Durbin-Watson	2,010				
Bağımlı Değişken	<i>Çalışan Enerjisi</i>				

* p<0.01

Tablo 4.8’deki veriler incelendiğinde, bağımsız değişken (motivasyonel dilin boyutları olarak etkisöz, edimsöz ve düzsöz) ve bağımlı değişken (çalışan enerjisi) arasındaki regresyon analizi bulguları, motivasyonel dilin boyutlarının çalışan enerjisinin varyansının %28,3’ünü ($R^2=0,283$) açıkladığını göstermektedir. Bu, çalışan enerjisindeki farklılıkların yaklaşık %28,3’ünün motivasyonel dilin boyutlarına atfedilebileceği anlamına gelmektedir. Çalışanların motivasyonel dilin boyutlarına ilişkin algılarının çalışan enerjisine etkisini öngörebilmek adına oluşturulan regresyon modeli “F” değerinin $p<0.01$ düzeyinde anlamlı olduğu gözlemlenmektedir ($F=54,714$; $p<0.01$). Durbin-Watson test değeri sonucu ise 1,5-2,5 arasında bulunmaktadır ve regresyon analizi hata terimi değerleriyle ilgili otokorelasyon bulunmadığı ifade edilebilir. Çalışan enerjisine motivasyonel dilin en çok etkisöz boyutunun ($\beta=0,319$; $p<0.01$) ve daha sonra da edimsöz boyutunun ($\beta=0,309$; $p<0.01$) anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu düzsöz boyunda ise anlamlı bir etkinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla motivasyonel dilin çalışan enerjisindeki anlamlı pozitif yönlü etkisinin motivasyonel dilin etkisöz ve edimsöz boyutlarından kaynaklandığı görülmektedir. Bu bağlamda, motivasyonel dilin boyutları açısından araştırmanın ikinci temel hipotezinin alt hipotezleri değerlendirildiğinde elde edilen bulgular doğrultusunda H_{2a} ve H_{2b} desteklenmektedir.

5. TARTIŞMA

Çalışmanın bu kısmı, araştırmada yer bulan kavramlar ve amaçların daha önce gerçekleştirilen araştırmalar ile uyum derecesini anlamak maksadı ile araştırmadaki değişkenleri halihazırda bulunan yazınla ilişkili olarak tartışmak amacıyla oluşturulmuştur. Bu çalışmanın amacı “İşgören avukatlığı ve motivasyonel dilin çalışan enerjisi üzerinde etkisi var mıdır?” şeklindeki araştırma sorusunu yanıtlamaktır. Belirtilen bu soru katılımcılardan ulaşılan verilerin analizi ile işgören avukatlığı ve motivasyonel dilin çalışan enerjisi üzerindeki etkileriyle ilişkili olarak elde edilen bulgular aracılığıyla yanıtlanmıştır. Araştırma hipotezlerinin desteklenmesini sağlayan kanıtlara göre, işgören avukatlığı ve motivasyonel dilin çalışan enerjisi katkısı teorik ve uygulamalı olarak ortaya çıkmış ve vurgulanmıştır.

Çalışmada işgören avukatlığı ve motivasyonel dilin çalışan enerjisi ile anlamlı pozitif yönlü bir ilişkisinin var olduğu tespit edilmiştir. Gerçekleştirilen analizler esas alınarak, istatistiksel açıdan araştırma hipotezlerinin desteklenmekte olduğu ve işgören avukatlığı ve motivasyonel dilin araştırmanın yürütüldüğü kamu hastanesindeki sağlık çalışanlarının çalışan enerjisinde pozitif yönde anlamlı etkiye sahip olduğunun ortaya çıktığı gözlemlenmektedir.

Çalışma kapsamında yazında yapılan incelemelerde algılanan işgören avukatlığı ve motivasyonel dil ile çalışan enerjisi arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yürütülen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bundan dolayı çalışmada ulaşılan bulguların yazına orijinal bir bakış açısı kazandıracağı düşünülmektedir.

Çalışanlar, örgüt tarafından değerlendirilmeye alınabilecek küresel algılar oluşturabildikleri gibi, liderlerin, izleyicilerinin meydana getirdiği katkıya ne kadar değer verdiği ve huzurlarını hangi derecede önemseyiyle alakalı genel bir görüş geliştirebilirler. Bu bağlamda liderler, astlarının performansını değerlendirmek ve yönlendirmekle yükümlü olurlar. Böylelikle işgörenler liderlerin izleyicilerine yönelik olumlu ya da olumsuz yönelimlerini örgütün desteğinin bir ifadesi olarak yorumlayacaklardır (Eisenberger vd., 2002: 565). Örgüt içerisinde gerçekleşen iletişim ve işgören ilişkileri birtakım yönlerden işgörenlerin işbirliğine dair davranışlarına

pozitif biçimde yansımaktadır, böylelikle işgören avukatlığı algısının da artmakta olduğu söylenebilir (O’Fallon, 2014: 48). İşten ayrılma niyeti ve iş tatminini belirleyen örgütsel adaletsizliğe ilişkin oluşturulan algının işgören avukatlığıyla bağlantısının bulunduğu belirlenmiştir. Şahsi menfaatlerinin işletmenin menfaatleri kadar değerli nitelikte olduğunu düşünen personellerin iş tatmininde yükseliş meydana gelirken; işten gönüllü ayrılma niyetlerinde azalma söz konusu olabilmektedir (Otake ve Wong, 2014: 202).

Motivasyonel dil kuramıyla çalışanlar güçlü bağlar kurabilmekte ve çalışma performansında artışlar sağlanabilmektedir. Yönetim kademesinin astlara sorumlulukları ve görevlerine ilişkin bildirimlerde bulunma şekli, çalışanların üstlerine düşen sorumluluk ve görevleri nasıl etkili ve verimli olarak yerine getireceği noktasında oldukça önem ifade etmektedir (Buenviaje vd., 2017: 121-122). Alan yazın incelendiğinde motivasyon kuramlarında liderlerin kullandığı dil aracılığıyla işgörenin eylemlerinin şekillendiği gözlemlenmiştir. Motivasyonel dilin temeline bakılacak olursa; işgörenin elinde olan bilgi ve birikim seviyelerini artırarak belirsizliklerin ortadan kaldırılması amaçlanmıştır (Sullivan, 1988: 105; Yeke, 2021: 464).

Sullivan (1988), işletmelerde liderin uyguladığı dilin işgörenleri motive edebilme gücü olan bir etkiyi oluşturduğunu, bundan dolayı işgörende pozitif etkilerin meydana gelebileceğini belirtmiştir. Bu çalışmada ise motivasyonel dilin, çalışan enerjisi üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda iki araştırmanın sonuçları paralellik göstermektedir.

Son dönemlerde araştırmacılar tarafından üzerinde durulmaya başlanan, lakin konuyla alakalı alan çalışmaları arasında hala yeterli yeri bulamayan kavramlardan birisi olan insan enerjisi kuramı bireysel ve örgütsel bakımdan birtakım olumsuz sonuçlara da sebep olabilmektedir. Kayseri’de faaliyet gösteren birtakım özel sektörde beyaz yakalı pozisyonunda görev alan kişilerden elde edilen verilerle gerçekleştirilen analizler neticesinde beş büyük kişilik özelliğinden nevrotiklik, dışa dönüklük ve sorumluluğun örgütsel yaşamda kişilerin enerji seviyelerine etki edebildiği tespit edilmiştir (Bayram, Karaca ve İnce, 2016: 88).

İnsan enerjisi bir bütün şeklinde ele alındığı zaman, onu en yüksek dozda etkileyen bağımsız değişkenin kişinin içerisinde hissettiği tatmin düzeyi olduğu sonucuna varılmıştır. Kişilerin işletme içerisinde görevinden tatminkârlık hissetmesi kişinin enerjisinin artmasına sebep olmaktadır. İş tatminini, birey ile iş uyumu faktörü takip etmektedir. İnsan enerjisini etkileyen değişkenlerden en son düzeyde olanı ise tükenmişlik faktörüdür (Bayram, 2016: 147).

Bir örgütün başarıya erişebilmesi için enerjik çalışanların örgüt içerisinde var olması şarttır. Yüksek enerjiye sahip kişiler daha yaratıcı ve üretken olabilirken, diğer kişiler üzerinde ise daha fazla olumlu etki meydana getirebilirler (Schippers ve Hogenes, 2011: 193-194). İşgörenlerin enerjilerini devamlı şekilde yüksek seviyede tutabilen, çalışana sorumluluk ve kararlara katılım sağlamalarına imkân kılan örgütlerde üretkenlik karşıtı davranışlarda ise azalma gözlenmektedir (Kayır, 2020: 88-89).

Bu çalışmadan elde edilen bulgular işgören avukatlığı ve motivasyonel dilin çalışan enerjisi üzerindeki anlamlı ve pozitif yönlü etkisini ortaya koymakla birlikte çalışan enerjisinin öncülleri ve ardıllarını inceleyen daha çok araştırmaya ihtiyaç duyulduğu açıktır. İleride yürütülecek araştırmalar bu eksiklikleri tamamlayıcı nitelikte tasarlanabilir. Çalışan enerjisinin getireceği bireysel ve örgütsel kazanımlar dikkate alınacak olduğunda yöneticiler için çalışan enerjisine yön verecek faktörleri anlamak daha da anlamlı gelecektir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın amacı, işgören avukatlığı ve motivasyonel dilin çalışan enerjisi üzerindeki etkisini anlamaktır. Çalışmada incelenen kavramlar arasındaki ilişkiyi araştırabilmek için bir kamu hastanesindeki sağlık çalışanlarının dahil edildiği ampirik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Tez çalışmasının birinci kısmı çalışmanın genel bir görünümünü sunmayı amaçlamaktadır. İkinci kısımda, ele alınan kavramlar ile ilgili alan yazının kapsamlı bir incelemesi gerçekleştirilmiş ve araştırmanın gerekçelerini ortaya koymak hedeflenmiştir. Üçüncü kısma bakıldığında araştırmanın yöntemi üzerinde durulmakta ve dördüncü kısımda ise araştırmanın verileri üzerinde gerçekleştirilen istatistiksel analizler ile elde edilen bulgular açıklanarak araştırma hipotezleri test edilmektedir. Beşinci kısımda araştırma ile ilgili tartışma bölümü yer alırken son kısımda araştırmanın katkıları sonuç ve ilgili öneriler bakımından vurgulanmaktadır.

6.1 Sonuç

Çalışmada işgören avukatlığı ve motivasyonel dilin çalışan enerjisi üzerindeki etkisi görgül ve ampirik biçimde ortaya konulmaktadır. Bu bağlamda çalışmada yer alan değişkenler ile ilgili alan yazın taraması ve değişkenler arasındaki ilişkinin kuramsal nitelikte açıklanması devamında oluşturulan araştırma modeli yapılandırılan hipotezler desteğiyle bir kamu hastanesindeki sağlık çalışanlarının katılımıyla elde edilen veriler aracılığıyla test edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmanın iki temel hipotezinin de desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada elde edilen ilk sonuç işgören avukatlığı ile çalışan enerjisi arasındaki pozitif yönlü etkileşimdir. Dolayısıyla liderler tarafından gerçekleştirilen işgören avukatlığı ile birlikte çalışan enerjisinde artış meydana gelerek çalışanların daha motive bir şekilde yüksek performans gösterebileceği düşünülebilir. Çalışmada elde edilen diğer sonuç ise motivasyonel dilin çalışan enerjisi üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisinin var olmasıdır. Yöneticilerin motivasyonel dil kullanımındaki artış sonucu çalışan enerjisinde de artış gözlemlenmesi öngörülmektedir.

Çalışmada gerçekleştirilen korelasyon analizi bulgularına bakıldığında örgüt içerisinde çalışanda hissedilen işgören avukatlığı ve motivasyonel dil algısı ile çalışan enerjisi değişkenleri arasında anlamlı ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgüt içerisinde çalışanların hissettiği işgören avukatlığı ve motivasyonel dil seviyesi arttıkça çalışanların enerjisinde de anlamlı bir artış söz konusu olmaktadır. Böylelikle çalışmada konu edilen üç değişken arasında anlamlı ilişkiler olduğu gözlemlenmiştir. Bu verilerden yola çıkılarak liderlerin, örgütlerin işgören politikası şeffaflığını ve işgörenin çıkarları için eyleme geçme gönüllülüğünü artırabileceği ifade edilebilir. Öneri ve şikayetleri göz ardı etmeden, ayrımcı istihdam programlarına karşı durarak, çalışanlara karşı adalet ve istismara karşı koruma uygulamaları geliştirilerek çalışanları destekleyici uygulamalara yönelmek söz konusu olabilir. Öte yandan örgüt yöneticilerine uzmanlar ile hizmet içi eğitimler verilerek yöneticilerin çalışana yönelik kullanmış olduğu dilin motivasyonu nasıl arttıracığı ve çalışanlar üzerinde nasıl bir etki yaratabileceğinin farkına varılması ve uygulama süreçlerine yansıtılması sağlanılarak çalışan enerjisi üzerindeki etki arttırılabilir. Bu bağlamda yöneticilerin motivasyonel dilin etkisöz, edimsöz ve düzsöz boyutlarını kullanıp işgörenin çalışan enerjisi ve motivasyonunda artış meydana getirerek yüksek performansla erişilebileceği düşünülmektedir. Çünkü motive eden faktörlerin var olması işgörenleri özendirmekte ve gerçekleştirdikleri işi ve işyerini benimsemelerine yardımcı olmaktadır.

Çalışmanın ilgili alan yazın için birtakım önemli katkılar sağladığı değerlendirilebilir. Araştırmalarda dikkat çekmeye başlayan çalışan enerjisi kavramı işgören avukatlığı ve motivasyonel dil ile ilişkilendirilmiştir. Yönetici ve çalışanların karşılıklı sosyal değişim ilişkisi içerisinde olduğu dikkate alındığında çalışanlarını işgören avukatlığı ile destekleyerek ve değer verme, iletişim kurma, takdir ve teşvik etme gibi birtakım uygulamalarla motivasyonel dili kullanarak onları kazanmaya yönelik adımlar atan yöneticiler çalışan enerjisini arzu ettikleri biçimde yönlendirebilme gücünün de farkına varacaktır.

6.2 Öneriler

Çalışmada, çalışanların algıladığı işgören avukatlığı ve motivasyonel dil arttıkça çalışan enerjisinin de arttığı sonucuna varılmıştır. Yöneticileri tarafından önemsendiğini, desteklendiğini ve şahsına değer verildiğini hisseden çalışanlar çalıştıkları kuruma gerekli katkıyı sağlamak ve etkinliği artırmak için emek gösterecektir. Çalışanlar, işgören avukatlığı ve motivasyonel dil ile birlikte işgördüğü kurumun desteğini hissettiği taktirde bu desteği karşılıksız bırakmayarak yüksek performansları ile örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayacaklardır.

Yöneticilere çalışanları için huzurlu ve rahat bir iş ortamı oluşturmaları, işgörenlerin örgüte ilişkin kararlara dahil edilmelerini sağlamaları, işgörenlerin şikâyet, istek ve önerilerini görmemezlikten gelmemeleri, ceza-ödül sistemini etkili bir biçimde oluşturulmaları ve kararlarda adaletli bir yaklaşım sergilemeleri önerilmektedir. Bunların beraberinde çalışanlarla olumlu ilişkiler kurmak ve sürdürmek, çalışanları savunmak ve iç iletişim çabalarını yönlendirmek için bir insan kaynakları uzmanı ile beraber çalışılabilir. Başlamadan önce her yeni programı değerlendirmek ve başarılı uygulamayı geliştirmek için üst düzey liderliğe ve yönetim kuruluna önerilerde bulunmak için bölümler arası çalışma ekipleri oluşturmakla fayda sağlanabilir. Deneyimli çalışanları yeni çalışanlarla eşleştiren mentorluk programları kurulabilir. Her yeni işbirliği programı karşılıklı fikir alış veriş ile başlatılabilir ve konuşulan noktalar dağıtılarak ve “neden” sorusuna yanıtlar aranabilir. Çalışan savunuculuğuna yönelik vizyon, hedef ve beklentileri paylaşmak için düzenli bir şekilde üst yönetimle tüm çalışanlara yönelik toplantılar gerçekleştirilebilir. Düzenli performans incelemeleri ile çalışanlar misyon, vizyon ve değerlerden sorumlu tutularak, müşteri hizmetleri eğitimi ve sektör güncellemeleri gibi konular hakkında dışarıdan motivasyonel konuşmacılar ve uzmanlar ile işbirliği yapılabilir.

Çalışanları başarıya ve değişime yönlendirebilecek motivasyonu oluşturmada ve artırmada dil kullanımının çalışan enerjisi bağlamında katma değer sağlayacağı düşünülmektedir. Örgüt yöneticisinin iletişim tarzının, iş çevresinde gerçekleşen yoğun değişimin yakalanabilmesi adına ve rekabet avantajının edilmesine yönelik çalışan enerjisinin arttırılmasında oldukça önemli olduğu dile getirilebilir. Bu sebeple yöneticilere uzman kişiler tarafından gerekli hizmet içi eğitimler sağlanarak

yöneticilerin işgörene yönelik kullandığı dilin motivasyonu arttırmadaki öneminin anlaşılması, motivasyonel dilin nasıl arttırılacağı ve işgörenlere karşı etki oluşturulabileceğine dair farkındalık kazandırılması önerilmektedir.

Çalışma bir kamu hastanesi bünyesindeki sağlık çalışanlarının katılımıyla yürütülmüş olup farklı bir zamanda yapılacak başka bir çalışmanın veya daha farklı sektörlerde uygulanacak bir araştırmanın bulguları farklılık gösterebilmektedir. Ancak bu çalışmadan elde edilen bulgular, ilerleyen dönemlerde gerçekleştirilecek araştırmalara ışık tutacaktır. Çalışmada ele alınan kavramları incelemek ve farklı kavramlar ile ilişkilerini analiz etmek üzere yapılması planlanacak araştırmaların farklı dönemlerde, farklı sektörlerde ve farklı örneklemeler ile gerçekleştirilmesi tavsiye edilebilir.

İşgören avukatlığı, motivasyonel dil ve çalışan enerjisi değişkenlerinin araştırılmış olduğu çalışmalar ulusal yazın bağlamında ele alındığında daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulduğu belirlenmiştir. Bu çalışma incelenen kavramlar arasındaki etkileşimi ortaya koyarak işgören avukatlığı, motivasyonel dil ve çalışan enerjisi ile ilgili mevcut yazını desteklemesi bakımından da oldukça önemlidir. İlgili kavramları farklı yönleriyle incelemek üzere tasarlanacak çalışmalara modern örgüt yapılanmalarını oluşturabilmek için gereksinim duyulmaktadır. Bu değişkenler ile ilgili daha fazla çalışmanın gerçekleştirilmesi ulusal yazının zenginleştirilmesi önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- Acuner, Ş. A. (2010). *Örgüt kültürünü oluşturan unsurların çalışanlar üzerindeki motivasyonel etkileri*. Prodüktivite Merkezi.
- Ada, Ş., Akan, D., Ayık, A., & Yıldırım, İ., & Yalçın, S. (2014). Öğretmenlerin motivasyon etkenleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 151-166.
- Adams, J.D. (1984). *Transforming work: A collection of organisational transformation readings*. Miles River Press.
- Akbaş, T. T. (2010). Örgütsel etik iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Mobilya sanayi büyük ölçekli işletmelerinde görgül bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 121-137.
- Akdöl, B., & Menteş, S. A. (2017). Kadınların yönetici pozisyonlarında yaşadıkları zorluklar ve lider üye etkileşiminde cinsiyetin rolü. *Business and Management Studies: An International Journal*, 5(3), 859-879.
- Akdöl, B., & Şahin, S. A. (2020). Yöneticinin kullandığı motivasyonel dilin astlarla etkileşim düzeyindeki rolü: Otomotiv sektöründe bir alan araştırması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(2), 775-791.
- Akgündüz, Y., & Şanlı, C. (2016). İşgören avukatlığı ölçeğinin turizm işletmeleri örneklemine Türkçeye uyarlama çalışması. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 4(1), 282-292.
- Akın, D. A. (2005). "Takım kariyer modeli" ile proje takımlarında kariyer geliştirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(25), 1-18.
- Aknar, A. (2021). *Otel işletmelerinde insan enerjisinin öncül ve ardıllarının belirlenmesine yönelik bir araştırma: Antalya ili örneği*. [Doktora Tezi]. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.
- Akşehirli, S. (2011). Söz edimleri kuramı açısından kurgusal anlatı metinlerinde söz aktarımı. *Journal of Turkish Studies*, 6(2), 143-162.
- Aktan, C. C., & Börü, D. (2007). *Kurumsal sosyal sorumluluk*. Mercek Yayınları.
- Alkayış, A. (2018). Dil felsefesi bağlamında Wittgenstein'in tractatus logico-philosophicus ile felsefi soruşturmalar döneminin karşılaştırılması. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 35-47.

- Arzova, B. (2001). Motivasyon artırmada en önemli pay yöneticilerindir. *Ekopol: Ekonomi, Politika, Kültür ve Sanat Dergisi*, 3(9), 20-21.
- Aşan, Y., & Erenler, A. (2008). İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 203-216.
- Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader–member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 20(2009), 264-275.
- Austin, J. L. (2007). *Söylemek ve Yapmak* (Çev. R. L. Aysever). Metis Yayınları.
- Austin, J. L. (2009). *Söylemek ve Yapmak* (Çev. R. L. Aysever). Metis Yayınları.
- Aykan, E., & Akgül, H. (2018). Çalışanların örgütsel destek ve işgören avukatlığı algılarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi: Kayseri lojistik sektöründe bir uygulama. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 34-50.
- Aykan, E., & Akgül, H. (2019). Örgütsel desteğin, çalışanların işe gömülmüşlüğü üzerindeki etkisinde işgören avukatlığının aracılık rolü: Kayseri lojistik sektörü çalışanlarında bir uygulama. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(3), 2714-2733.
- Bahar, B. (2019). Sosyal öğrenme kuramı ve sosyal değişim kuramı perspektifinden etik liderlik. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 237-242.
- Bakan, İ., Sezer, B. & Kara, C. (2017). Bilgi yönetiminin örgütsel çeviklik ve örgütsel atalet üzerindeki etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 117-138.
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B., & Sharma, B., (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing output. *J. Qual. Manag*, 6(1), 61-76.
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel davranış-insanın üretim gücü*. Feryal Matbaası.
- Bayram, A. (2016). *Örgütlerde İnsan Enerjisi ve Öncüllerinin Belgelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. Erciyes Üniversitesi.
- Bayram, A. (2017). Örgütlerde insan enerjisi: Teorik çerçeve. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 1021-1042.
- Bayram, A., Demirtaş, Ö., & Karaca, M. (2019). Beş faktör kişilik özelliklerinin insan enerjisi üzerindeki etkisi: Bir alan araştırması. *Anadolu Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 4-22.

- Bayram, A., Karaca, M., & İnce F. (2016). *Kişiliğin çalışanların enerjisi üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. IV. Örgütsel Davranış Kongresi, Adana, Türkiye.
- Bektaş, Ç. (2001). Hizmet süreçlerinin yönetiminde yenilik ve yaratıcılık unsurları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 97-112.
- Bilge, H., Bal, V., & Gönlügür, A. (2015). İçsel-dışsal motivasyon ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması. *Maliye ve Finans Yazıları*, 1(104), 83-104.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Brown, M., Metz, I., Cregan, C., & Kulik, C. T. (2009). Irreconcilable differences? Strategic human resource management and employee well-being. *Asian Pacific Journal of Human Resources*, 47(3), 270-294.
- Buenviaje, M.G., Refozar, R.F., Encio, H.A., Perez, M.P., & Laguador, J.M. (2017). Leader motivating language affecting faculty members' work performance from a private academic institution in the philippines. *Asia Pacific Journal of Education, Arts and Sciences*, 4(3), 121-130.
- Bulut, E., & Çavuş, G. (2015). Liderlik, motivasyon ve ödüllendirme ilişkilerinin incelenmesinde kısmi en küçük kareler yol analizinin kullanılması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 591-614.
- Büyükgöze, H., & Özdemir, M. (2017). İş doyumu ile öğretmen performansı ilişkisinin duygusal olaylar kuramı çerçevesinde incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 311-325.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., & Yıldırım, S. (2012). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. Siyasal Kitapevi.
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 199-208.
- Ceylan, A., & Şenyüz, P. B. (2003). Örgütsel destek algısı ve dahil olma-dışlanmama algısının örgütsel bağlılığa etkisi-sigorta sektöründe bir araştırma. *Yönetim*, 14(44), 57-62.
- Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S., & Michaels III, E. (2007). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, 44-57.

- Chan, L. (2007). *Do Leaders' motivating language approaches relate to the subordinates' level of job satisfaction in a unionized work environment?* [PhD Thesis]. Nova Southeastern University.
- Choi, K. (2006). *The impact of motivational language and transformational leadership of the pastor on volunteers' job satisfaction in Korean southern baptist churches in the United States.* [PhD Thesis]. Regent University.
- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2012). Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness. *Journal of Organizational Behaviour*, 33(4), 445-467.
- Cook, D. A., & Artino, A. R. (2016). Motivation to learn: An overview of contemporary theories. *Medical Education*, 50(10), 997-1014.
- Cross, R., Baker, W., & Parker, A. 2003. What creates energy on organizations? *MIT Sloan Management*, 44(4), 51-56.
- Çam, O., & Öztürk Turgut, E. (2015). Yaratıcılık. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 31(2), 78-85.
- Çelebi, V. (2014). Gündelik dil felsefesi ve Austin'in söz edimleri kuramı. *Beytulhikme An International Journal of Philosophy*, 4(1), 73-89.
- Çetin, C. (1997). Etkili takım çalışması kuralları. *Öneri Dergisi*, 1(6), 9-11.
- Çoban, S., & Özdemir, V. (2020). Müzik eğitimcilerinin mesleki doyum düzeylerinin, Clayton Alderfer'in VIG (ERG) teorisine göre değerlendirmesi "II. Uluslararası İstanbul Kodaly eğitim günleri" örneği. *Fine Arts*, 15(4), 217-232.
- Damasio, A. R. (1999). *The feeling of what happens: Body and emotion in the making of consciousness.* Harcourt Brace & Company.
- Davis, K. (1984). *İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış.* (Çev. Kemal Tosun vd.). İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Sonnentag, S., & Fullagar, C.J. (2012). Work-related flow and energy at work and at home: A study on the role of daily recovery. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 276-295.
- Demir, N. (2009). Sosyal değişim teorisi çerçevesinde örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki ve güvenin ılımlaştırıcı etkisi. *Öneri Dergisi*, 8(31), 197-208.

- Demir, S. (2018). Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(5), 633-638.
- Demir, S. (2018). Okul yöneticisinin kullandığı motivasyonel dilin öğretmen tükenmişliğindeki rolü. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(3), 1038-1050.
- Demir, S. (2019). Okul yöneticisi motivasyon dilinin lider-üye etkileşimindeki rolü üzerine yapısal eşitlik modellemesi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 39(1), 431-456.
- Demir, Y., & Çavuş, M. F. (2009). İşletmelerde takım dinamiğinin önemi etkileri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 119-128.
- Derman, L., Barkhuizen, N., & Stanz, K. (2011). The validation of a measure of organisational energy in the South African context. *SA Journal of Human Resource Management/ SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 9(1), 308-319.
- Dökmen, Ü. (2006). *İletişim çatışmaları ve empati*. Sistem Yayıncılık.
- Düren, Z. (1999). *2000'li yıllarda yönetim*. Alfa Yayınları.
- Düşükcan, M., & Katı, M. (2017). Performansla ilişkili motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Social Sciences*, 12(1), 1-24.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L., & Rhoades, L., (2002). Perceived supervisory support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *J. Appl. Psychol.* 87(3), 565-573.
- El-Aty, Y. A., & Deraz, A. (2018). The influence of perceived organizational support and employee advocacy on. *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality*, 12(1/2), 155-170.
- Emmett, R. B. (2011). Energy, human energy, and value *The Economy of Human Energy. Research in the History of Economic Thought and Methodology*, 29(4), 411-34.
- Erdem, A. R. (1998). Süreç kuramlarının eğitim yönetimine katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(4), 51-57.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Yayınları.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79.

- Erol, S. I. (2012). İktisadi kalkınmada değerlerin rolü (İbn Haldun'un perspektifinden). *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2), 49-65.
- Fritz, C. & Sonnentag, S. (2005). Recovery, health, and job performance: Effects of weekend experiences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(3), 187-199.
- Fritz, C., Lam, C. F. & Spreitzer, G. M. (2011). It's the little things that matter: An examination of knowledge workers' energy management. *Academy of Management Perspectives*, 25(3), 28-39.
- Gökçe, O., & Şahin, A. (2003). Yönetimde rol kavramı ve yönetsel roller. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 133-156.
- Hang, C., & Ji, Y.G. (2022). When transparent leadership communication motivates employee advocacy: Testing the mediator roles of employee attributions in CEO activism. *Public Relations Review*, 48(5), 1-11.
- Harper, D. (2001). *Online etymology dictionary*-7. [http://www.etymonline.com/index.php?l=e&p=6], Erişim tarihi: 12.02.2022.
- Harvey, W. (2013). Victory can be yours in the global war for talent: Social factors and lifestyle help to attract top employees. *Human Resource Management International Digest*, 21, 37-40.
- Hirik, E. (2018). Söz edimleri kuramı bağlamında atasözleri-deyimlerde toplum/topluluk adları ve duygu değerleri. *Motif Akademi Halkbilimi Dergisi*, 11(24), 158-177.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- İplik, E. , İplik, F., & Efeoğlu, İ. E. (2015). Çalışanların örgütsel destek algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6(12), 110-122.
- Kaldırımcı, N. (1987). Motivasyon için anahtar bir kavram: Psikolojik sözleşme. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 113-128.
- Kaplan, Y., & Öğüt, P. (2012). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi: Otel işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 387-401.
- Kaplan, M., & Canal, B. (2018). Örgütsel özdeşleşmenin bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 8(1), 45-57.

- Karaaslan, Ö. (2010). *Motivasyonel dilin örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkisinde lider üye etkileşiminin aracılık etkisinin incelenmesi: Yapısal eşitlik modelinde bir uygulama*. [Yüksek Lisans Tezi]. Genelkurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü.
- Karatepe, S. (2015). Ödüllendirme yönetimi: örgütlerde güdülemeye duyarlı bir yaklaşım. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(4), 117-132.
- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: the mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 785-804.
- Kayır, A. G. (2020). *Otel işletmelerinde yenilikçilik algısı ve çalışan enerjisinin üretkenlik karşılığı davranışlara etkisi: Pamukkale örneği*. [Yüksek Lisans Tezi]. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.
- Keser, A. (2006). *Çalışma yaşamında motivasyon*. Alfa Aktüel.
- Koçel, T. (1999). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. Arıkan Yayıncılık.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. Arıkan Yayıncılık.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. Arıkan Yayıncılık.
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. Arıkan Yayıncılık.
- Köse, S., & Gönüllüoğlu, S. (2015). Örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 85-94.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Larsen, E., & Lomi, A. (2002). Representing change: A system model of organizational inertia and capabilities as dynamica cumulation processes. *Simulation Modelling Practice and Theory*, 10(5), 271-296.
- Latifoğlu, N. (2015). *Motivasyonel dil kullanımının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Çaykur'da bir uygulama*. [Yüksek Lisans Tezi]. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi.

- Latifoğlu, N., & Saklı, A. R. (2019). Motivasyonel dil kullanımının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Çaykur'da bir uygulama. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 251-268.
- Levinson, C. S. (1992). *Pragmatics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Liu, Z., Guo, Y., Liao, J., Li, Y., & Wang, X. (2022). The effect of corporate social responsibility on employee advocacy behaviors: A perspective of conservation of resources. *Chinese Management Studies*, 16(1), 140-161.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 212-247.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1984). *Goal setting: A motivational technique that works!* Prentice-Hall.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice Hall.
- Loehr, J., & Schwartz, T. (2003). *The power of full engagement: Managing energy, not time, is the key to high performance and renewal*. Free Press.
- Majors, J. (2008). *Motivating language: Creating a culture of job satisfaction and performance*. [Master Thesis]. University of South Alabama.
- Majovski, I. (2007). Motivating Language as a tool in superior subordinate relations during organisational change: A case study in Macedonia. *CEA Journal of Economics*, 2(2), 5-18.
- Mathis, R., Jackson, J., & Valentine, S. (2014). *Human resource management*. CengageBrain Publishers.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2002). Leader communication strategies critical paths to improving employee commitment. *American Business Review*, 20, 89-94.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2007). The effects of leader communication on a worker's intent to stay: An investigation using structural equation modeling. *Human Performance*, 20(2), 85-102.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2009). The role of leader motivating language in employee absenteeism. *Journal of Business Communication*, 46(4), 455-479.
- Mayfield, J., Mayfield, M., & Kopf, J. (1995). Motivating language: Exploring theory with scale development. *The Journal of Business Communication*, 32(4), 329-344.

- Mayfield J., Mayfield M., & Kopf, J. (1998). The effects of motivating language on subordinate performance and satisfaction. *Human Resource Management*, 3(4), 235-248.
- Mayfield, J., Mayfield, M., & Sharbrough III, W. C. (2015). Strategic vision and values in top leaders' communications: Motivating language at a higher level. *International Journal of Business Communication*, 52(1), 97-121.
- Mc Means, J. (2001). *Leader motivating language within an organizational context*. [Master Thesis]. University of Hartford.
- Mert, İ. S. (2011). Yöneticilerin kullandıkları motivasyonel dil ve performans üzerindeki etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(26), 197-214.
- Mert, İ. S., Keskin, N., & Baş, T. (2011). Motivasyonel dil MD teorisi ve ölçme aracının Türkçede geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 12(2), 243-255.
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of west michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-486.
- Naiman, S. (2009). Generating positive energy in the workplace during hard times. *Employment Relations Today*, 36(1) 49-55.
- Nguyen, C. N., Ning, W. & Alikaj, A., & Tran, Q.N. (2021), Motivating language and employee outcomes: A multinational investigation. *Management Research Review*, 44(2), 268-289.
- O'Fallon J. (2014). *Powering internal communication for employee advocacy: Competitive advantage begins with employees who understand and want to share the electric co-op story*. [Master Thesis]. University of Minnesota.
- Omay, U. (2010). Tüccar sınıfın protestan hareketi desteklemesinin Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı açısından değerlendirilmesi. *Journal of Social Policy Conferences*, 52, 231-243.
- Onay, M., & Ergüden, S. (2011). Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Manisa sosyal güvenlik kurumu. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2) 221-230.
- Otake, L., & Wong, W. (2014). Mapping the contours of fairness-The impact of unfairness and leadership in action on job satisfaction, turnover intention and employer advocacy. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), 191-204.

- Owens, B. P., Baker, W. E., Sumpter, D. M., & Cameron, K. S. (2016). Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 35-49.
- Örücü, E., & Kanbur, A. (2008). Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Hizmet ve endüstri işletmesi örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 85-97.
- Özer, M. (2015). İşletmelerde stratejinin önemi üzerine değerlendirmeler. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 70-84.
- Özgener, Ş. (2014). Gelişmekte olan ülkelerde işgörenin güdülenmesi ve toplam kalite yönetiminin işgörenin güdülenmesine. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(4), 175-188.
- Özkılıç, İ. (2006). İbn Haldun'da iktisadi kalkınmanın dinamikleri ve girişimcilik. *Akademik Bakış: Uluslararası Hakeli Sosyal Bilimler E-dergisi*, 10(9), 1-14.
- Öztürk, A. (2014). İletişim sistemleri ve iletişim teorisi, *Selçuk İletişim*, 1(1), 58-69.
- Pantouvakis, A., 2012. Internal marketing and the moderating role of employees: An exploratory study. *Total Qual. Manag.*, 23(2), 177-195.
- Patrick, D. T. A., & Formanchuk, A. (2022) Culture and internal communication in Chile: Linking ethical organizational culture, transparent communication, and employee advocacy. *Public Relations Review*, 48(1), 63-81.
- Pekdemir, I., Özçelik, O. & Karabulut, E., & Arslantaş, C. C. (2006). Personel güçlendirme, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bir çalışma. *Verimlilik Dergisi*, 4, 1-22.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetimi gelitirmenin sürekliliği*. TODAİE Yayınları.
- Pekkala, K., & Luoma-aho, V. (2017). *Looking back, looking forward: From spokespersons to employee advocates*. 20th International Public Relations Research Conference, Orlando, Florida.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24, 34-45.
- Polewsky, S., & Will, H. (1996). Creativity in workshops: Tools for innovation in organizations? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 43-51.
- Quinn, R., & Dutton J. (2005). Coordination as energy-in-conversation. *Academy of Management Review*, 30(1), 36-57.

- Quinn, R. W., Spreitzer, G. M., & Lam, C. F. (2012). Building a sustainable model of human energy in organizations: Exploring the critical role of resources. *Academy of Management Annals*, 6(1), 337-396.
- Rempel, J. K., & Holmes, J. G. (1986). How Do I Trust Thee? *Psychology Today*, February, 28-34.
- Ryan, R. M., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65(3), 529-565.
- Rynes, S. L. (2004). Where do we go from here? Imagining new roles for human resources. *Journal of Management Inquiry*, 13(3), 203-213.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji*. Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (2016). *Örgütsel psikoloji*. Ezgi Kitabevi.
- Sarros, J. C., Luca, E., Densten, I., & Santora, J.C. (2014). Leaders and their use of motivating language. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 226-240.
- Schaufeli, W. B., Gonzalez-Roma, V., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). A measurement of engagement and burnout: A two sample factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Scherer, K. R. (1981). Speech and emotional states. In J. K. Darby (Ed.), *Speech Evaluation in Psychiatry* (189-220). Grune and Stratton.
- Schiuma, G., Mason, S., & Kennerley, M. (2007). Assessing energy within organisations. *Measuring Business Excellence*, 11(3), 69-78.
- Schippers, M. C., & Hogenes, R. (2011). Energy management of people in organizations: a review and research agenda. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 193-203.
- Searle, J. (2000). *Söz Edimleri* (Çev. R. Levent Aysever). Ayraç Yayınları.
- Seçtim, H., & Erkul, H. (2020). Yönetim yaklaşımları üzerine kuramsal bir değerlendirme. *Management and Political Sciences Review*, 2(1), 18-50.
- Sharbrough, W., Simmons, S., & Cantrill, D. (2006). Motivating language in industry: its impact on job satisfaction and perceived supervisor effectiveness. *Journal of Business Communication*, 43(4), 322-343.
- Sonnentag, S., Kuttler, I., & Fritz, J. C. (2010) Stressors, emotional exhaustion, and need for recovery: a multi-source study on the benefits of psychological detachment. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 355-365.

- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve organizasyon*. Detay Yayıncılık.
- Sönmez, H. (2018). *Okul müdürlerinin motivasyonel dil kullanımı ile öğretmenlerin okul iklimi algısı arasındaki ilişki*. [Yüksek Lisans Tezi]. Osmangazi Üniversitesi.
- Sönmez, E. C. , Pirtini, S., & Berk, G. A. (2020). İşletmelerde küresel rekabeti etkileyen güçler ve ulusal rekabet avantajı açısından Turquality uygulaması. *Academic Review of Humanities and Social Sciences*, 3(1), 190-211.
- Spreitzer, G. M., Lam, C. F., & Quinn, R. W. (2011). Human energy in organizations: Implications for POS from six interdisciplinary streams. In K.S. Cameron & G.M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press.
- Stark, E., & Poppler, P. (2017) Evolution of a strange pathology: HRM as a strategic business partner and employee advocate in the USA. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 29(1), 1-14.
- Sungur, E., & Toksü, F. (2010, Nisan 28-30). *İç iletişim "içerde" kalabilir mi? Online iletişim ortamlarının kurum içi iletişim için oluşturduğu fırsat ve tehditler*. International Conference on New Media and Interactivity, İstanbul, Türkiye.
- Sullivan, J. J. (1988). Three roles of language in motivation theory. *The Academy of Management Review*, 13(1), 104-115.
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 523-547.
- Şama, H. Y. (2021). *Okul yöneticilerinin kullandığı motivasyonel dil ile okul öncesi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarının incelenmesi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Siirt Üniversitesi.
- Şanlı, S. C. (2016). *İşgören avukatlığı ve algılanan örgütsel desteğin çalışanların işe gömülmüşlük ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Otel çalışanları üzerine bir araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. Mersin Üniversitesi.
- Şimşek, M. Ş., & Çelik, A. (2015). *İşletme yönetimi*. Eğitim Yayınevi.
- Taşkın, F., & Dilek, R. (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.
- TDK. (2022). *Türk Dil Kurumu güncel Türkçe sözlük*. [<https://sozluk.gov.tr>], Erişim tarihi: 26.02.2022.
- Thelen, P. D. (2020). Internal communicators' understanding of the definition and importance of employee advocacy. *Public Relations Review*, 46(4), 1-11.

- Topaloğlu, H., & Arastaman, G. (2016). Örgütlerde psikolojik sözleşme üzerine kuramsal bir değerlendirme. *İhlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 25-36.
- Tosun, N. (2014). Kurumsal iletişim sürecinde reklam ve imaj yönetiminin bütünleşik konumu. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(1), 173-191.
- Tozkoparan, G., & Tenteriz, Y. (2019). Algılanan çalışma arkadaşları ve yönetici desteğinin iş performansına etkisi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 41-57.
- Tsarenko, Y., Leo, C., & Herman, H. M. (2018). When and why do social resources influence employee advocacy? The role of personal investment and perceived recognition. *Journal of Business Research*, 82, 260-268.
- Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve organizasyon*. Beta Yayınları.
- Turunç, Ö., & Erkuş, A. (2010). İş-aile yaşam çatışmasının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri: iş stresinin aracılık rolü. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 415-440.
- Ünlü, S. (2004). *Sosyal psikoloji*. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Üren, S. G., & Çorbacıoğlu, S. (2012). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığa etkisi: İmalat sektöründe faaliyet gösteren bir işletme örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 29-52.
- Varol, M. (2015). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 44(1), 195-222.
- Wang, X., Janiszewski, C. & Zheng, Y., & Laran, J., & Jang, W. E. (2021). Deriving mental energy from task completion. *Frontiers in Psychology*, 10(12), 1-15.
- Walden, J. A., & Kingsley Westerman, C. Y. (2018). Strengthening the tie: Creating exchange relationships that encourage employee advocacy as an organizational citizenship behavior. *Management Communication Quarterly*, 32(4), 593-611.
- Yakut, S. (2020). *Okul Müdürlerinin Kullandığı Motivasyonel Dilin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkisi: Çanakkale İli Örneği*. [Yüksek Lisans Tezi]. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Yalçıntaş, M., & San, İ. (2017). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi* *Ulusal İşletmecilik Kongresi*, 16, 503-514.
- Yeh, Y. P. (2014). Exploring the impacts of employee advocacy on job satisfaction and organizational commitment: Case of taiwanese airlines. *Journal of Air Transport Management*, 1(36), 94-100.

- Yeke, S. (2021). Liderlerin motivasyonel dil kullanımına yönelik bir araştırma: İşletmecilik alanındaki e-dergilerde yer alan söyleşilere yönelik betimsel analiz. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 463-483.
- Yıldırım, B. (2000). Yönetimde motivasyon kaynakları. *Fırat Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 5(6), 565-572.
- Yıldırım, A., & Demirel, E. T. (2015). Ücret tatmininin yaşam tatminini belirleyici etkisi var mı? Elazığ banka çalışanları örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(2), 133-154.
- Yılmaz Genç, S. (2015). İbni Haldun'un devlet anlayışı çerçevesinde "refah devleti" ve "iktisadi kalkınma" düşüncesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 141-154.
- Yılmaz, M., & Bayır, Ö. (2018). Çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışı ve motivasyonun işten ayrılma niyetine ve iş tatminine etkileri üzerine bir araştırma. *Social Sciences Studies Journal*, 4(20), 2502-2523.
- Yue, C. A. (2021). Creating organizational authenticity and identification: Effect of leaders' motivating language and impact on employee advocacy. *International Journal of Business Communication*, 47(5), 1-12.
- Yumuşak, A. (2008). İşgören verimliliğini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 241-251.
- Yürür, Ş. (2016). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel sessizliğin önlenmesindeki rolü. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2(3), 1-26.
- Zinkstein, K. I. (2018). Telling stories: The link between organisational identity, culture and employee advocacy. [PhD Thesis]. Westminster Business School, University of Westminster.

EKLER

EK A Veri Toplama Aracı

Demografik Bilgi Formu

Demografik Özellik	Demografik Özellik	Demografik Özellik
<u>Cinsiyet</u>	<u>Toplam kıdem</u>	<u>Yaş</u>
Kadın	3 yıl ve daha az	24 yaş ve altı
Erkek	4-9 yıl arası	25-30 yaş arası
<u>Medeni durum</u>	10-15 yıl arası	31-36 yaş arası
Evli	16 yıl ve üzeri	37-42 yaş arası
Bekar	<u>İşyerindeki kıdem</u>	43 yaş ve üzeri
<u>Eğitim durumu</u>	3 yıl ve daha az	<u>Görev</u>
Lise	4-9 yıl arası	Hekim
Önlisans	10-15 yıl arası	Hemşire
Lisans	16 yıl ve üzeri	İdari personel
Lisansüstü		Diğer hizmetler

İşgören Avukatlığı Ölçeği

İşgören Avukatlığı Ölçeği
1 Çalıştığım kurum, çalışanlarına gerektiğinde seçim yapmaları için bilgi sağlamaktadır.
2 Çalıştığım kurum, çalışanların çıkarlarını en iyi şekilde korumaya çalışmaktadır.
3 Çalıştığım kurum, çalışanları için açık ve net bilgi sunmaktadır.
4 Çalıştığım kurum, çalışanların kullandığı farklı mal ve hizmetlere ilişkin deneyimlerini paylaşımları konusunda kolaylık sağlamaktadır.
5 Çalıştığım kurum, çalışanların memnuniyetini arttırmak için çalışmaktadır.
6 Çalıştığım kurum, çalışanlarını kendilerini geliştirme konusunda desteklemektedir.

Çalışan Enerjisi Ölçeği

Çalışan Enerjisi Ölçeği
1 Çalışma saatlerinde kendimi hareketli ve enerjik hissedirim.
2 Çalışma saatlerinde işimi tamamlamak için yüksek enerjiye sahibimdir.
3 Çalışma saatlerimde enerji dolu olduğumu hissedirim.
4 İşimi başarılı bir şekilde tamamlamak için gerekli enerjiye sahibimdir.
5 Sabahları işe geldiğimde yeni gün için yeterli enerjiye sahibimdir.
6 İşlerimi yaparken kendimi dinç hissedirim.
7 İşlerimi yaparken kendimi hevesli hissedirim.
8 Bu işletmede çalışmak bana pozitif enerji sağlar.
9 İş yerinde kendimi önemli ve canlı hissedirim.

EK A Veri Toplama Aracı – Devamı

Motivasyonel Dil Ölçeği

Motivasyonel Dil Ölçeği	
<i>Etkisöz</i>	
1	Bana işimle ilgili yararlı açıklamalar yapar.
2	İşimle ilgili problemlerin çözümüne yönelik açık talimatlar verir.
3	İşimi etkileyecek değişiklikler hakkında faydalı bilgiler sağlar.
<i>Edimsöz</i>	
1	İşe yönelik çabalarımı takdir ve teşvik eder.
2	Yaptığım işten tatmin duyup duymadığıma ilgi gösterir.
3	Kişisel gelişimimi desteklediğini her fırsatta ifade eder.
<i>Düzsöz</i>	
1	İşyeri içerisinde nasıl davranmam gerektiği konusunda tavsiyelerde bulunur.
2	İşyeri içerisindeki diğer kişilere nasıl uyum sağlayacağım konusunda tavsiyelerde bulunur.
3	Daha önce işyeri içerisinde yaşanan olaylardan örnekler verir.