



İZMİR
KÂTİP ÇELEBİ
ÜNİVERSİTESİ
2010

T.C.

İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**DUYGUSAL EMEĞİN ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIĞA ETKİSİ: HAZIR GİYİM
FİRMASI ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

DİLCAN GÜLER

İZMİR – 2019

T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DUYGUSAL EMEĞİN ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIĞA ETKİSİ: HAZIR GİYİM
FİRMASI ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR
ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

DİLCAN GÜLER

DANIŞMAN: DR. ÖĞR. ÜYESİ MURAT ESEN

İZMİR - 2019



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Duygusal Emeğin Örgütsel Vatandaşlığa Etkisi: Hazır Giyim Firması Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

04/07/2019

Dilcan GÜLER

İmza

 TS EN ISO 9001:2015	T.C. İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü	
	TEZ SINAVI TUTANAK FORMU	Dok. No: FR/604/21
		İlk Yayın Tar.: 03.10.2017
		Rev. No/Tar.: 00/..
		Sayfa 1 / 1

GÖNDEREN : İşletme Anabilim Dalı Başkanlığı
GÖNDERİLEN : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Anabilim Dalımız Yüksek Lisans Programı öğrencisi Dilcan GÜLER ile ilgili Tez Sınav Tutanağı aşağıdadır.

Tarih: İşletme Anabilim Dalı Başkanı
Sayı : Prof. Dr. Hayrettin USUL
İmza

SINAV TUTANAĞI
Tez Sınav Jürimiz tarafından incelenen *“Duygusal Emeğin Örgütsel Vatandaşlığa Etkisi: Hazır Giyim Firması Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”* başlıklı tezli yüksek lisans tezi ile ilgili olarak jürimiz 04.07.2019 tarihinde toplanmış ve adı geçen öğrenciyi Tez Sınavına tabi tutmuştur. Sınav sonucunda adayın tezi hakkında OYBİRLİĞİ/ÇOKLUĞU ile aşağıdaki karar verilmiştir.

KABUL

Kabul Edilen Tezli Yüksek Lisans tezi:

i) Bilime yenilik getirmiştir


ii)Yeni bir bilimsel yöntem geliştirmiştir

iii)Bilinen bir yöntemi yeni bir alana uygulamıştır

iv) Uygulama yapmıştır (sadece Yüksek Lisansda geçerlidir)

RED

DÜZELTME *

Tez Sınav Jürisi	Unvanı ve Adı Soyadı	İmza
Tez Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi Murat ESEN	
Üye	Doç. Dr. Evrim MAYATÜRK AKYOL	
Üye	Doç. Dr. Olca SURGEVİL DALKILIÇ	
Üye		
Üye		

Eki : Tez Değerlendirme Formu (Her bir jüri için).
* Tez sınavında düzeltme kararı verilmesi halinde jüri tarafından öngörülen düzeltmelere ilişkin bir jüri raporu eklenmelidir. Düzeltmeler için Ek süre her defasında en fazla yüksek lisans öğrencileri için 3 ay, doktora öğrencileri için 6 aydır.

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

DUYGUSAL EMEĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIĞA ETKİSİ: HAZIR GİYİM FİRMASI ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Dilcan GÜLER

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Hazır giyim işletmeleri, hizmet sektörü içerisinde müşteri ile ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı bir yerdir. Bu tip işletmelerde çalışanlar, hem müşterinin isteklerini karşılamak için çaba harcarken öte yandan işletme içerisinde yatay ve dikey yönlü ilişkilerini de yönetmek durumunda kalmaktadırlar. Satılan ürün karmaşık bir yapıda olmasa da sunulan hizmet ve dinamik iş yaşamı çalışanlara avantajlı ancak bir o kadar da dezavantajlı durumlar sunmaktadır. İnsan kaynaklarının etkin yönetimi ile avantajlı durum artış gösterirken iyi yönetilmemesi durumunda çalışanlarda tükenmişlik duygusu ve işten ayrılma niyetleri ortaya çıkmaya başlayabilmektedir.

Çalışmada, Türkiye'de yaygın bir mağaza ağı olan hazır giyim firmasını çalışanları ele alınmıştır. Amaç, Çalışanların duygusal emek bağlamında göstermiş oldukları davranış durumlarını ele alarak duygusal emek davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkilerini incelemektir. Bunun yanı sıra demografik değişkenlere göre duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık boyutlarındaki farklılıklar incelenmiştir. Duygusal Emek boyutları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutları arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışma, bu açıdan literatüre katkı yapar niteliktedir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Emek, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Hazır Giyim Sektörü

ABSTRACT

Master's Thesis

THE EFFECT OF EMOTIONAL LABOR ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP: A RESEARCH ON EMPLOYEES OF THE GARMENT COMPANY

Dilcan GÜLER

İzmir Katip Çelebi University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Garment enterprises are a place where customer relations are experienced intensely within the service sector. Employees in such enterprises strive to meet the demands of the customer while managing their horizontal and vertical relationships within the enterprise. Although the product sold is not of a complex structure, the service offered and the dynamic business life offer employees' advantageous but also disadvantageous situations. While the advantageous situation increases with the effective management of human resources, the sense of burnout and intention to leave may begin to emerge in the employees if it is not well managed.

In the study, the apparel company employees have dealt with a widespread network of stores in Turkey. The aim of this study is to examine the behavioral situations of employees in the context of emotional labor and to examine the effects of emotional labor behaviors on organizational citizenship behaviors. In addition, differences in the dimensions of emotional labor and organizational citizenship according to demographic variables were examined. The relationship between Emotional Labor dimensions and Organizational Citizenship Behavior dimensions was tried to be revealed. The study contributes to the literature in this respect.

Keywords: Emotional Labor, Organizational Citizenship Behaviour, Garment Sector

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	II
TEZ TUTANAK FORMU.....	IV
ÖZET.....	IV
ABSTRACT	V
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	Xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK

1.1. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI.....	3
1.2. DUYGUSAL EMEK YAKLAŞIMLARI.....	5
1.2.1. HOCHSCHILD'İN DUYGUSAL EMEK YAKLAŞIMI	5
1.2.2. ASHFORTH VE HUMPREY'İN DUYGUSAL EMEK YAKLAŞIMI	7
1.2.3. MORRIS VE FELDMAN'IN DUYGUSAL EMEK YAKLAŞIMI	8
1.2.4. GRANDEY'İN DUYGUSAL EMEK YAKLAŞIMI	11
1.3. DUYGUSAL EMEĞİN BOYUTLARI.....	14
1.3.1. YÜZEYSEL DAVRANIŞ.....	14
1.3.2. DERİNLEMESİNE DAVRANIŞ.....	16
1.3.3. SAMİMİ DAVRANIŞ	17
1.4. DUYGUSAL EMEĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	17
1.4.1. BİREYSEL FAKTÖRLER.....	17
1.4.1.1. Cinsiyet	18
1.4.1.2. Yaş	19

1.4.1.3. Medeni Durum	20
1.4.1.4. İş Deneyimi	20
1.4.1.5. Duygulanım.....	21
1.4.1.6. Empati	21
1.4.1.7. Kendini Uyarlama	22
1.4.1.8. Duygusal Zekâ	23
1.4.2. ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER	24
1.4.2.1. Duygusal Davranış Kuralları.....	25
1.4.2.2. Otonomi	26
1.4.2.3. Sosyal Destek	27
1.5. DUYGUSAL EMEĞİN SONUÇLARI	27
1.5.1. DUYGUSAL EMEĞİN OLUMLU SONUÇLARI	28
1.5.2. DUYGUSAL EMEĞİN OLUMSUZ SONUÇLARI.....	29

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	31
2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TANIMI VE ÖNEMİ... 32	32
2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI..... 34	34
2.3.1. DİĞERGAMLIK	35
2.3.2. VİCDANLILIK (ÜSTÜN GÖREV BİLİNCİ)	36
2.3.3. NEZAKET	37
2.3.4. SİVİL ERDEM	37
2.3.5. CENTİLMENLİK	38
2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR..... 38	38
2.4.1. ÖRGÜTSEL SPONTANLIK DAVRANIŞI	39
2.4.2. PROSOSYAL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ.....	39
2.4.3. EKSTRA ROL DAVRANIŞI	40
2.4.4. BAĞLAMSAL PERFORMANS.....	41

2.4.5. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME	42
2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ OLUŞUMUNDA ETKİLİ OLAN UNSURLAR.....	43
2.5.1. BİREY (ÇALIŞAN) ÖZELLİKLERİ.....	43
2.5.1.1. İş Tatmini.....	43
2.5.1.2. Örgütsel Bağlılık.....	44
2.5.1.3. Örgütsel Adalet.....	46
2.5.1.4. Lider Desteği.....	47
2.5.1.5. Kişilik Özellikleri	47
2.5.2. GÖREVİN ÖZELLİKLERİ.....	48
2.5.3. ÖRGÜTÜN ÖZELLİKLERİ	49
2.5.4. LİDERİN ÖZELLİKLERİ	50
2.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ SONUÇLARI.....	52
2.6.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ OLUMLU SONUÇLARI	52
2.6.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ OLUMSUZ SONUÇLARI.....	55
2.7. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE DUYGUSAL EMEK İLİŞKİSİ	56

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIĞA ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK HAZIR GİYİM FİRMA Sİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	58
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI	58
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	59
3.4. BULGULAR.....	60
3.4.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİK ANALİZLERİ	60
3.4.2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERE İLİŞKİN ANALİZLER	63
3.4.2.1. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Analizler.....	63
3.4.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Analizler.....	66

3.4.3. ÖLÇEK BOYUTLARINA İLİŞKİN FARKLILIKLARI İNCELEMeye YÖNELİK ANALİZ BULGULARI	70
3.4.4. ÖLÇEK BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ, FARKLILIK VE ETKİ DURUMUNU ÖLÇMEYE YÖNELİK ANALİZ BULGULARI.....	74
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	79
KAYNAKÇA	82
EKLER.....	101
EK 1: ARAŞTIRMADA KULLANILAN SORU FORMU	102
EK 2: ÖLÇEK İFADELERİNE İLİŞKİN NORMALLİK TESTİ BULGULARI	104
EK 3: KRUSKAL WALLİS ANALİZİ SONUÇLARI	105

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Performansı Arttırmasında Potansiyel Nedenler	53
Tablo 2: Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyet Dağılımı.....	60
Tablo 3: Araştırmaya Katılan Çalışanların Medeni Durumları.....	60
Tablo 4: Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaş Dağılımı	61
Tablo 5: Araştırmaya Katılan Çalışanların Pozisyonları	61
Tablo 6: Araştırmaya katılan çalışanların kıdem durumları	62
Tablo 7: Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	62
Tablo 8: Araştırmaya Katılan Çalışanların Gelir Durumuna Göre Dağılımı.....	62
Tablo 9: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi	63
Tablo 10: Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Frekans Analizi.....	63
Tablo 11: Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Katılımcıların İfadeleri	64
Tablo 12: Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	65
Tablo 13: Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları.....	65
Tablo 14: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Frekans Analizi.....	66
Tablo 15: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine İlişkin Katılımcıların İfadeleri.....	67
Tablo 16: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	69
Tablo 17: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları	69
Tablo 18: Cinsiyete Göre Farklılık Analizi.....	71
Tablo 19: Medeni Duruma Göre Farklılık Analizi	71
Tablo 20: Yaş Değişkenine Göre Farklılık Analizi.....	72
Tablo 21: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılık Analizi	72
Tablo 22: Kıdem Durumu Değişkenine Göre Farklılık Analizi	73
Tablo 23: Çalışılan Pozisyon Değişkenine Göre Farklılık Analizi	73
Tablo 24: Gelir Durumu Değişkenine Göre Farklılık Analizi	74
Tablo 25: Ölçek Boyutlarına İlişkin İlişki Korelasyon Analizi Bulguları	75

Tablo 26: Derinlemesine Davranış Boyutuna Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları Arasındaki Farklılıklara Yönelik Analiz.....	76
Tablo 27: Yüzeysel Davranış Boyutuna Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları Arasındaki Farklılıklara Yönelik Analiz.....	76
Tablo 28: Boyutlar Arası Etki Durumuna Yönelik Regresyon Analizi Çıktıları.....	77



ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 1: Duygusal Emeğin Dört Boyutu Arasındaki İlişki..... 10
- Şekil 2: Grandey (2000)'in Duygusal Emek Modeli 13



KISALTMALAR LİSTESİ

DE	:	Duygusal Emek
SPSS	:	Statistical Package For The Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistiksel Paket Programı)
vb.	:	ve benzeri
vd.	:	ve diğerleri
ÖVD	:	Örgütsel vatandaşlık davranışı

GİRİŞ

Sınırsız olan insan ihtiyaçları gelişen teknoloji ile birlikte yeni ihtiyaçların doğmasına ve çeşitlenmesine yol açmaktadır. Bu ihtiyaçların bir istek haline geldikten sonra talebe dönüşmesiyle birlikte ihtiyacın giderilmesi noktasında başvurulan ve mübadelenin gerçekleşeceği işletmenin göstereceği çabalar tatmini ya da tatminsizliği ortaya koymaktadır. Özellikle hizmet sektörü içerisinde bu durum daha hissedilir bir haldedir. Emek yoğun bir özelliği bulunan hizmet sektörü içerisinde mağazacılık ya da perakende satış hizmetleri mala dayalı hizmet sunmaktadır. Her ne kadar alıcı ve satıcı arasında gerçekleşen mübadelenin öznesi somut bir ürün olsa da o ürünün sunumu, ürün hakkında bilgilendirmenin yapılması, satın alma süreçlerinin yönetilmesi bir hizmet anlayışı içerisinde yapılmaktadır. Satış temsilcilerinin bireysel çabaları ile satış hizmeti sunulmakta, müşterinin bu esnadaki diyalogu işletmeyi ve ürünü başarılı ya da başarısız kılabilmektedir. Bundan dolayı hizmetin sunulduğu her işletmede başarının yakalanması ve sürdürülebilir hale getirilebilmesi işletme içerisindeki iç müşterilerin sinerjik bir şekilde dış müşterileri memnun etme gayretine bağlı olmaktadır. Burada önemli olan nokta yöneticilerin çalışanlarını insan-makine olarak görmemesi bunun aksine çalışma hayatı dışında sosyal ve duygusal bir yapısı olan insan kaynağının çalışma hayatı içerisinde de aynı durumda olduğunun göz önünde tutmasıdır. Yapılması gereken işletme amaçlarına uygun bir şekilde en üstten en asta kadar tüm çalışanların uygun eğitimlerle duygularını ve davranışlarını kontrol etme becerilerini geliştirmesidir. İnsan davranışlarının bilimsel bir şekilde tasarlanmış eğitim haricinde başka baskı ya da engelleme yolları ile kısıtlanması işletme için ağır maliyetler ortaya çıkmasına sebebiyet verebilecektir.

Literatürde duygusal emek, sürekli bireylerarası etkileşim halinde olan çalışanların, duygularını örgütün istediği biçimde düzenlemesi ve örgütün beklentileri ile uyumlu hale getirmesi için sarfettikleri çaba olarak tanımlanabilir (Oral ve Köse, 2011: 465). Yukarıda da bahsedildiği gibi örgütün beklentilerine uygun hareket etme çabaları etkin bir eğitim ile çalışanların işlerine olan

bağlılıklarını arttırmanın ötesinde çalıştıkları işletmenin bir vatandaşı olarak kendilerini tanımlayabilmelerini sağlayacaktır.

Hazır giyim perakende satış hizmetleri bünyesinde, çalışanların duygusal emek davranışlarının kontrorlünün sağlanarak olumlu yönde geliştirilmesi çalışanların karşılık beklemezsizin gönüllü bir şekilde ve görevlerinden fazlasını yerine getirmelerini, işletmeye ve işe bağlılıklarının sağlanmasını, işletme içindeki çevresine güven duymasını, iş tatmininin artmasını ve beraberinde işe karşı motivasyonunun üst seviyelere çıkmasını ve böylelikle çalışma yaşamı kalitesinin yükselmesini de beraberinde getirecektir. Özellikle hizmet işletmelerinde insan kaynakları yönetimi politikalarının insanların duygularını ve sosyal durumlarını da göz önüne alarak oluşturulması personelin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimine katkı sağlayabilecektir.

Çalışmada Duygusal Emek faktörlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı faktörlerine olan etkisinin belirlenmesine üzerine hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren mağazalar zincirinin İzmir ilinde bulunan şubelerinde hizmet veren çalışanları üzerinde bir araştırmaya odaklanılmıştır. Birinci ve İkinci Bölümlerde sırasıyla Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramları derin bir literatür taramasıyla açıklanmıştır. Literatürde bu iki kavramla ilgili yapılan çalışmalar da yine ikinci bölümün sonunda derlenmiştir. Bu çalışmalara katkı sağlamak adına yapılan araştırma ise çalışmanın üçüncü ve son bölümünü oluşturmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK

Tez çalışmasının bu bölümünde duygusal emek kavramı tanımlanmakta, duygusal emek kavramına ilişkin literatürün gelişimi hakkında bilgi verilmekte, duygusal emeğin boyutları ve duygusal emeği etkileyen faktörler açıklanmaktadır.

1.1. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI

Günümüzde hizmet sektörünün öneminin artması ile birlikte bu sektörde yaşanan rekabet düzeyi de artış göstermiş, bu durum hizmet sunumu kapsamında çalışanlar ile müşteri arasındaki etkileşimin önemini daha da arttırmıştır. Bununla birlikte denilebilir ki, sunulan hizmetin kalitesine yönelik algıların en önemli kısmını çalışanların gösterdikleri davranışlar oluşturmaktadır (Yürür ve Ünlü, 2011: 84). Bu süreçte duyguların önemi artmakta ve çalışanlardan duygularını etkin bir şekilde yöneterek müşteri memnuniyetini en üst düzeyde tutmaları beklenmektedir. Soyut ve kişiye has nitelikte olmasına rağmen duygular günümüzde ekonomik değer taşıyan somut bir ürün haline gelmiştir (Özgen, 2010'dan akt. Basım ve Beğenirbaş, 2012: 77).

İnsan yaşamında duygu olgusunun önemine rağmen örgütsel hayat söz konusu olduğunda bu olgunun ikinci plana atıldığı ve hatta klasik örgüt yaklaşımının geçerlilik kazandığı görülmüştür. Örgütü tam akılcılık kavramıyla anlamlandırmaya çalışan Taylorist düşünce, örgütün diğer tüm bileşenleri gibi insanı da en etkin şekilde kullanmanın yöntemlerini ararken onun duygu durumunu tamamen göz ardı etmiştir. Hawthorne çalışmaları ile artış gösteren davranışçı yaklaşım ile birlikte bu algı değişim göstermeye başlamış insanın örgüt içerisindeki varoluşu duyguları ile birlikte değerlendirilmeye başlanmıştır. Günümüzde ise çalışma ortamında sevgi, nefret, öfke, kıskançlık, mutluluk, korku gibi birçok duygunun varlığına yönelik inanç geçerlilik kazanmıştır (Seçer, 2005'ten akt. Oral ve Köse, 2011: 464).

Bugün gelinen noktada işverenlerin, çalışanlarının duygularını ve duygusal etkileşim sürecini yönetmeye çalışmaları örgütsel davranış alanında duygusal emek kavramının değer kazanmasına katkı sağlamıştır (Mann, 2007: 553). Bu bağlamda duygusal emek kavramı (emotional labor), çalışan ve müşteri arasındaki ilişkide çalışanların örgüt tarafından istenen duyguları göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Robbins, 2005'ten akt. Ünlü ve Yürür, 2011: 188). Başka bir deyişle duygusal emek, sürekli bireylerarası etkileşim halinde olan çalışanların, duygularını örgütün istediği biçimde düzenlemesi ve örgütün beklentileri ile uyumlu hale getirmesi için gösterdikleri çaba olarak tanımlanabilir (Oral ve Köse, 2011: 465). Duygusal emek, çalışanların görevlerinden biri olarak değerlendirilmekte ve örgüt tarafından değer gören duyguların gösterilmesine ya da örgüt tarafından kabul görmeyen duyguların saklanmasına yönelik çalışanlar tarafından harcanılan çabaları ifade etmektedir (Seçer ve Tınar, 2004: 272).

Duygusal emek konusunda literatürdeki ilk çalışmalar 1980'li yıllardan sonra yapılmaya başlanmıştır. O yıllardan bu yana, çalışma hayatında duyguların varlığı, duyguların gösterim biçimleri ve örgütsel başarıda duyguların rolü yoğun bir biçimde ele alınmaya başlanmıştır (Seçer ve Tınar, 2007: 814). Duygusal emek kavramı ilk olarak, *Arlie Russell Hochschild* tarafından yazılan "*The Managed Heart*" kitabında ele alınmıştır (Oral ve Köse, 2011: 465). Ağırlıklı olarak uluslararası yazında yapılan bu ilk çalışmaların ardından Türk literatürüne bakıldığında özellikle 2000'li yıllardan sonra duygusal emek konusunda yapılan çalışmaların arttığı gözlemlenmiştir (Pala ve Tepeci, 2009; Güngör, 2009; Avcı ve Boylu, 2010; Oral ve Köse, 2011; Ünlü ve Yürür, 2011; Basım ve Beğenirbaş, 2012; İrigüler ve Güler, 2016; Pala ve Sürgevil, 2016). Türkiye'de yapılan çalışmalara bakıldığında, duygusal emek konusuyla ilgili araştırmaların ağırlıklı olarak hizmet sektörü için (Sarıışık ve Ulama, 2014; Beğenirbaş ve Turgut, 2014; Saltık ve Asunakutlu, 2016; Çakmakçı ve Öztürk, 2017) ve bunun yanı sıra iş tatmini (Biçkes vd., 2014; Mengenci, 2015; Çelik ve Topsakal, 2016; İrigüler ve Güler, 2016), tükenmişlik (Ünlü ve Yürür, 2011; Yıldırım ve Erul, 2013; Eroğlu, 2014; Korkmaz vd, 2015; Mengenci, 2015; Yücebalkan ve Karasakal, 2016; Karakaş, 2017), örgütsel adalet (Keleş, 2014; Keleş ve Tuna, 2016; Üstün, 2017) ve örgütsel sessizlik (Durgut ve Kahya, 2015) gibi değişkenlerle ilişkisinin incelendiği de görülmektedir.

1.2. DUYGUSAL EMEK YAKLAŞIMLARI

Duygusal emek kavramı ilk olarak Hochschild (1983) tarafından tanımlanmış ve günümüze kadar birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu kavramla ilgili dört temel yaklaşım geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar tarihsel sürece göre aşağıdaki başlıklarda açıklanmaktadır.

1.2.1. Hochschild'in Duygusal Emek Yaklaşımı

Duygusal emek kavramı, ilk kez Hochschild (1983) tarafından kaleme alınan '*The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling (Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi)*' kitabında tanımlanmıştır. Hochschild'e göre duygusal emek 'örgütün beklediği jest ve mimikleri sergileyebilmek için çalışan duygularının yönetilmesi; ücret karşılığı satılabilen ve bu nedenle de değişim gösterebilen bir değer' olarak ifade edilmiştir. Bu bağlamda duygusal emek, sunulan hizmetin verimliliğini artırmak için işin doğasına uygun duyguların düzenlenmesi ve yansıtılması süreci olarak tanımlanabilir (Hochschild, 1983: 7).

Örgütler, çalışanların hangi durumlarda hangi duyguları sergilemeleri gerektiğini örgütsel davranış kurallarıyla belirlerler. Bu kurallar çalışan davranışlarını örgüt amaçları ile uyumlu bir hale getirmek ve bu süreçte çalışan davranışlarına rehberlik etmek amacı taşırlar (Oral ve Köse, 2011: 466).

Hochschild (1983) örgütü, çalışanların müşterilerle kurdukları ilişki sürecinin sahnelendiği bir oyun alanına benzetmiştir. Bu oyunda hizmet sahne, çalışanlar aktör ve müşteriler de seyirci rolü üstlenmektedirler. Çalışanların gösterdikleri duygular ise örgütün onlardan gerçekleştirmesini beklediği hedeflerdir. Bu hedeflerden sapılması yani beklenen duyguların gösterilememesi çalışanların performanslarını ve dolayısıyla da kurumun performansını olumsuz etkileyecektir. Çalışanlardan beklenen bu duygu gösterimleri çoğu zaman fazladan bir çaba gerektirmekte bu çaba da onların yıpranmasına neden olabilmektedir. Çalışanlar kimi zaman bilinçli olarak bu oyuna katılırlar da, bazı zamanlarda bu çabayı bilinçsiz bir şekilde göstermektedirler.

Birdir ve Dalgıç (2005), Hochschild (1983)'in bu betimlemesini mağaza örneğine uyarlamıştır. Çalışmalarında satış elemanlarını 'sahnedeki oyuncu', mağazayı 'sahne', takım arkadaşlarını 'diğer aktörler' ve müşterileri de 'seyirci' olarak ele almışlardır. Onlara göre 'seyirci' konumundaki müşteriler 'oyuncu' konumundaki satış danışmanlarından etkilenmek isteyecekler ve bu etki aracılığı ile oyunu beğenecekler veya beğenmeyecekler ve hatta yakın çevrelerini de etkileyerek bu oyuna yeniden gidip gitmeme kararı alabileceklerdir.

Hochschild (1983) duygusal emek gösterilmesi gereken işlerin üç ana özelliği üzerinde durmuştur:

- Bunlardan birincisi, çalışanın hizmeti sunarken diğer kişilerle olan karşılıklı veya yüz yüze kurdukları iletişimlerinde etkileşimlerinin önemli bir yere sahip olmasıdır.
- İkinci özellik, çalışanlar tarafından sergilenen duygusal gösterimlerin diğer insanların hissettiklerini şekillendirmek, yönlendirmek ve dönüştürmek amacı taşıyor olmasıdır.
- Üçüncü özellik ise, çalışanların duygusal ifadelerinin işveren tarafından kontrol edilme fırsatı sunmasıdır (Hochschild, 1983: 147-148).

Hochschild (1983)'e göre bu özellikleri taşıyan altı meslek grubu bulunmaktadır. Bu meslek gruplarını şu şekilde sıralamıştır: serbest meslek çalışanları, satış danışmanları, işletmeciler, memurlar ve hizmetliler. Ona göre bu meslekler dışındaki çalışanların duygusal emek gösterimine ihtiyaçları yoktur. Duygusal emeğin yüksek olduğu bu meslek gruplarında çoğunluğun kadınlardan oluştuğunu bu durumun ise duyguların yönetilmesi konusunda kadınların erkeklere kıyasla daha başarılı olduklarını savunmuştur (Hochschild, 1983: 7).

Hochschild'in çalışmasında duygusal emeğin çalışanlar açısından üç olumsuz sonucu üzerinde durulmuştur (Hochschild, 1983: 187):

- Çalışanın gösterdiği yoğun çaba sonucu tükenmişlik riskiyle karşılaşması
- Çalışanın samimiyet hissinden uzaklaşarak sürekli rol yapıyormuş duygusuna kapılması ve
- İşe yabancılaşma

Bu olumsuzlukların üstesinden gelmek için yöneticilerin çalışanlarını ve işe karşı olan tutum ve davranışlarını iyi tanımaları ve işi yönetirken çalışanların duygularını da hesaba katarak yönetmeleri olurlu olacaktır. Böylelikle bahsedilen sahne oyunu hem izleyiciye, hem oyuncuya ve hem de yönetmene keyif verebilecektir.

1.2.2. Ashforth ve Humphrey'in Duygusal Emek Yaklaşımı

Hochschild (1983)'den farklı olarak Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal emeğin duyguların yönetiminin yanı sıra, gözlemlenebilir davranışlardan oluştuğunu ifade etmişlerdir, yani davranışın kendisine odaklanmışlardır. Çünkü onlara göre davranış veya davranış kurallarına uyum yalnızca gerçek davranışta gözlemlenebilir ve duyguların yönetimine gerek kalmadan da davranış kurallarına uyulabilmektedir. Burada duygusal emek, bir çeşit algı yönetim şekli olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar hem kendilerinin sosyal algılarını ve hem de kişilerarası etkileşimi geliştirmek için bilinçli bir şekilde davranışlarını şekillendirirler (Ashforth ve Humphrey, 1993: 89-90).

Ashforth ve Humphrey (1993), Hochschild'in yaklaşımından farklı olarak duygusal emeğin boyutlarına ek olarak samimi davranış boyutunu eklemiştir. Onlara göre bazı zamanlarda duygular çalışan tarafından kendiliğinden hissedilebilmekte ve çalışanların bu hisler için fazladan çaba sarf etmelerine gerek bulunmamaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94).

Ashforth ve Humphrey (1993)'e göre duygusal emeğin hizmet sektörü açısından değeri dört farklı ilişkiye dayanmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94-97):

- Birincisi, müşterilerle sürekli iletişim halinde olan çalışanlar örgütün temsilcisi olarak kabul edilmektedir ve örgütle müşteriler arasında bir köprü vazifesi görmektedirler.
- İkincisi, hizmet sektörü ve duygusal emek gerektiren işlerde genellikle çalışanlarla müşteriler yüz yüze iletişimde bulunurlar.
- Üçüncüsü, müşterilerin de katılımlarıyla hizmet sürecinin değişken ve dinamik bir yapıya sahip olmasıdır.

- Dördüncüsü ise hizmet sunumunda soyut bir değere sahip olması ve bu yüzden müşteriler tarafından hizmet kalitesinin değerlendirilmesinin zor olmasıdır.

Ashforth ve Humphrey (1993)'e göre bu dört faktör hizmetin sunumunu, müşteriler tarafından değerlendirilen hizmetin kalitesini ve çalışanlar ile müşteriler arasındaki ilişkileri etkileyebilmektedir.

Ashforth ve Humphrey (1993)'in çalışmalarında değindikleri bir diğer konu ise sosyal kimliktir. Sosyal kimlik bir grup sınıflandırmasına aitlik hissetmektir. Kişiler belirli bir grup ile tanımlanmaya başladıkça üyeliğin prototip özelliklerini kendi özellikleri olarak varsayma eğiliminde olacaktırlar. Sosyal kimlik ile kişiler kim oldukları, değerlerinin, amaçlarının ve inançlarının ne olduğu ve ne yapmaları gerektiği konularında hislerini geliştirirler. Bu sayede, sosyal kimlik teorisine göre, kendilerini önemli ölçüde örgüt rolleri ile tanımlayan çalışanlar davranış kurallarının gerektirdiği rol beklentilerine uyum gösterirken daha gerçekçi hareket edebileceklerdir. Buna karşılık kendini farklı bir sosyal grup içerisinde tanımlayan ve örgütün beklediği davranış kurallarını içeren karakterden farklı karaktere sahip olan çalışanlar ise duygusal uyumsuzluk yaşama ve kendine yabancılaşma riski ile karşılaşmaktadırlar (Ashforth ve Humphrey, 1993: 98).

Özetle bu yaklaşım Hochschild (1983) tarafından geliştirilen duygusal emek yaklaşımından iki noktada ayrılmaktadır. Birincisi samimi davranış boyutu ele alınmış ve gözlemlenebilir davranışlar üzerinde durulmuştur. İkincisi ise çalışanın sağlığı ve yaşadığı stresten ziyade duygusal emeğin görev etkinliğine vurgu yapılmıştır (Grandey, 2000: 96).

1.2.3. Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Yaklaşımı

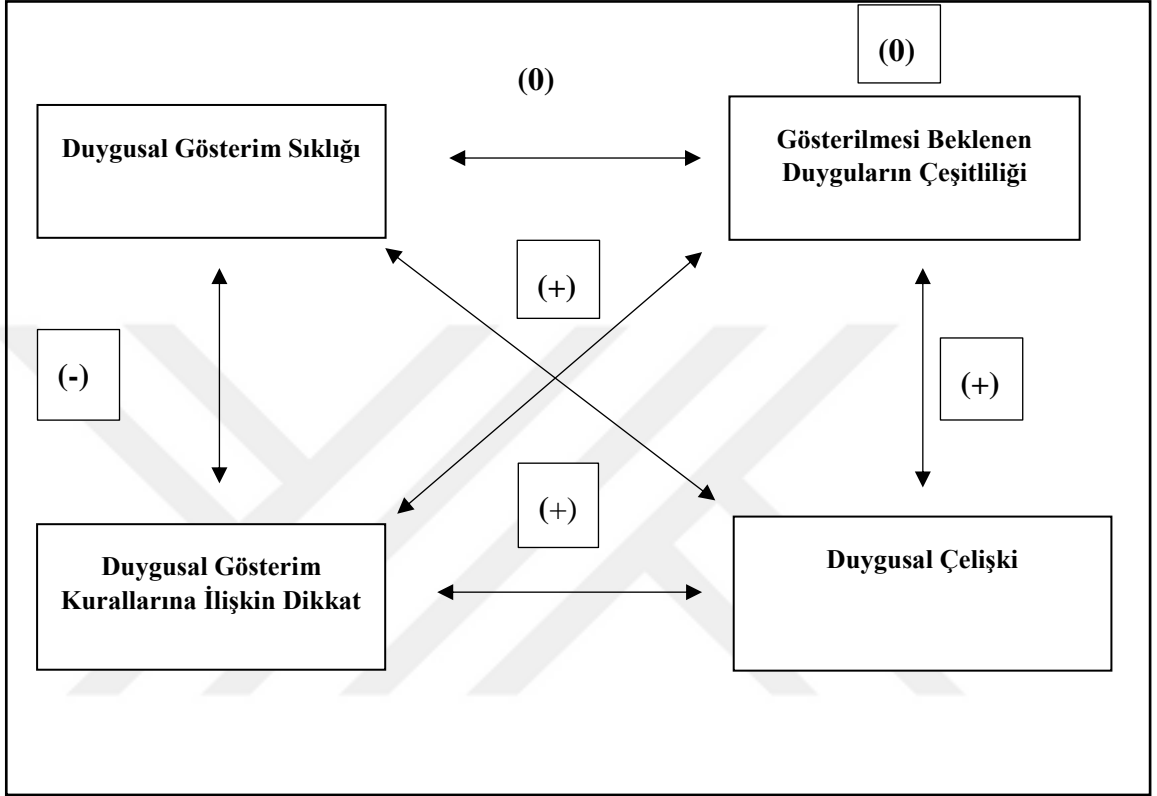
Morris ve Feldman (1996)'a göre duygusal emek, “*çalışanın müşterilerle olan ilişkide örgüt tarafından kendisinden beklenen duyguları gösterebilmek için sarfettiği çaba, planlama ve kontrol düzeyi*” olarak tanımlanmaktadır. Yazarlara göre bu tanımlama etkileşimci bir duygu modelidir. Bu etkileşimci yaklaşımda duyguların deneyimlenmesinde ve ifadesinde sosyal faktörler önemli bir rol oynamaktadır. Duyguların ifadesi dışsal yönlendirme, geliştirme ve baskı gözlemlenebilir (Morris

ve Feldman, 1996: 987). Yani olumsuz çalışma koşullarına sahip çalışanların olumsuz duygusal emek davranışları göstermelerine, olumlu çalışma koşullarının ise çalışanın davranışlarını olumlu şekilde yönlendirebileceğine dikkat çekmektedir (Durgut ve Kahya, 2015: 352).

Morris ve Feldman (1996) duygusal emeği dört temel seviyede incelemişlerdir. Bunlar (Morris ve Feldman, 1996: 987):

- **Duygu Gösterim Sıklığı:** Çalışanın müşteri ile iletişime geçme sıklığıdır. Yani yapılan işte ne boyutta duygu gösterimine ihtiyaç duyulduğuna vurgu yapar. Bir iş ne kadar çok müşteri ile iletişim içeriyorsa o kadar çok duygusal gösterim sıklığı içerir.
- **Duygusal Gösterim Kurallarına İlişkin Dikkat:** Duygusal gösterim kurallarına daha fazla dikkat gerektiren işler çalışanların daha fazla psikolojik enerji ve daha fazla fiziksel çaba göstermesini gerektirmektedir. Duygusal gösterim kurallarına ilişkin dikkat, duyguların gösterim süresi ve duygusal yoğunluk olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Duyguların gösterim süresi çalışanların müşterilerle ne sıklıkta iletişim halinde olduğuna vurgu yapmaktadır. Çalışanın müşteri ile iletişim içerisinde olduğu süre arttıkça sarfettiği çaba artacak ve dolayısıyla çalışan tarafından gösterilen duygusal emek seviyesi artacaktır. Duygusal yoğunluk ise yansıtılan duygunun ne kadar güçlü olduğu ile ilişkilidir. Çalışan ve müşteri arasındaki etkileşim halinde olduğu süre içerisinde davranış değişikliklerini belirleyen en önemli faktör duyguların yoğunluğudur. Çünkü çalışanın duygu yoğunluğunun algılanması ile müşteri ikna olabilir veya bu durumdan gözü korkabilir.
- **Gösterilmesi Beklenen Duyguların Çeşitliliği:** Gösterilen duyguların çeşitliliği arttıkça çalışanlar tarafından harcanan duygusal emek artacaktır. Çalışanlar bu durumda beklenen davranış şekillerine uyum sağlayabilmek için bilinçli olarak kendi davranışlarına daha fazla odaklanarak duygularını değiştirmek zorunda kalmaktadır. Sonuç olarak çalışan daha fazla psikolojik enerji sarf edecektir.
- **Duygusal Çelişki:** Örgüt tarafından çalışandan göstermesini beklediği duygular ile çalışan tarafından gerçekte hissedilen duygular arasındaki uyumsuzluktur. Çalışan duygusal çelişki yaşasa da örgütün beklediği

duygusal gösterim kurallarına uyum sağlayabilmek için çaba gösterir. Duygusal çelişki arttıkça çalışan tarafından gösterilen duygusal emek düzeyi de artmaktadır.



Şekil 1: Duygusal Emek'in Dört Boyutu Arasındaki İlişki

Şekil 1’de duygusal gösterim sıklığı, gösterilmesi beklenen duyguların çeşitliliği, duygusal gösterim kurallarına ilişkin dikkat ve duygusal çelişki arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Buna göre duygusal gösterim sıklığı ve duygusal gösterim kurallarına ilişkin dikkat negatif yönlü bir ilişkiye sahiptir, çünkü uzun ve yoğun duygusal gösterim verilen zaman içinde çalışana çok az hizmet etkileşimi sunmaktadır. Örneğin yolcu sayısı arttığında kabin memurlarının müşteriye gösterdikleri duygusal ifadeler kısıtlanmaktadır. Buna karşılık, duygusal gösterim sıklığı ve duyguların çeşitliliği arasında doğrudan bir ilişki bulunmamaktadır. Duygusal gösterim sıklığı ve duygusal çelişki ise pozitif yönlü bir ilişki göstermektedir. Örgüt tarafından çalışandan gösterilmesi beklenen duygusal gösterim sıklığı arttıkça, çalışanın gerçek duyguları ile gösterilmesi beklenen

duyguların çatışması olasılığı artmaktadır. Duygusal gösterim kurallarına ilişkin dikkat duyguların çeşitliliği ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir. Etkileşimin süresi ve yoğunluğu arttıkça çalışan çeşitli duygusal tepkiler gösterecektir. Duygusal gösterim kurallarına ilişkin dikkat arttıkça çalışan tarafından yaşanan duygusal çelişki düzeyi de artacaktır. Buna karşılık, gösterilmesi beklenen duyguların çeşitliliği ile duygusal çelişki arasında negatif yönlü bir ilişki mevcuttur. Çalışanın duygusal ifadeleri kısıtlandıkça, çalışanın gerçek duyguları ile gösterdiği duygular arasındaki çelişki düzeyi de artacaktır.

1.2.4. Grandey'in Duygusal Emek Yaklaşımı

Grandey (2000)'in duygusal emek teorisi önceki çalışmaları bütünleştirici bir bakış açısına sahiptir. Grandey (2000) '*duygusal düzen teorisi*'ni başlangıç noktası olarak alarak, kişisel farkları ve örgüt unsurlarını kapsayıcı şekilde duygusal emeği, örgüt hedeflerine ulaşılması için duyguların ve duygusal gösterimlerin düzenlenmesi olarak tanımlamaktadır (Grandey, 2000:97).

Grandey'in duygusal emek teorisi için rehber olarak aldığı duygusal düzen teorisi, bireylerin hangi duygulara ne zaman sahip olacağını ve bu duyguları nasıl açıklayacağı ile ilgili bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Gross, 1998: 275). Gross (1998) tarafından geliştirilen bu modelde duygusal düzenleme iki şekilde ortaya çıkmaktadır: öncül olarak duygu düzenleme ve tepki olarak duygu düzenleme. Duygu düzenlemenin bu iki şekli duygusal emeğin boyutlarından derinlemesine davranış ve yüzeysel davranış boyutlarına karşılık gelmektedir (Grandey, 2000: 98).

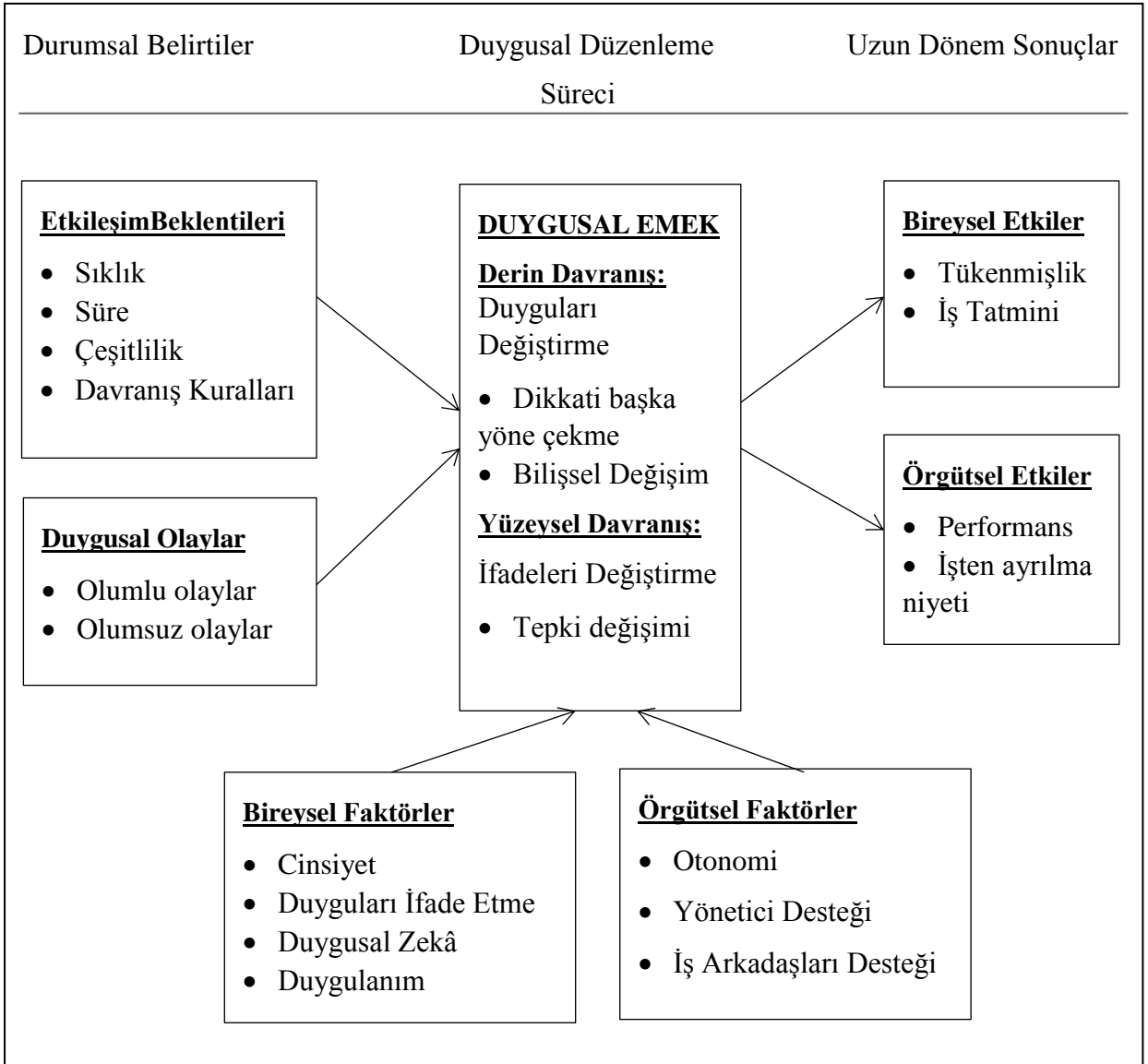
Öncül olarak duygu düzenleme yaklaşımında kişiler duygularını iki noktada düzenlerler. Birincisi müdahaleci düzenlemede, kişiler duygularını düzeltmek için durumu veya durumun algısını değiştirmeye çalışırlar. Çalışanlar durumlar karşısında gösterecekleri duygusal tepkileri düzeltmek için durumları algılayış şekillerini değiştirirler. Çalışanlar, hizmet sunumu sırasında kendi algısında yapacağı değişikliklerle gösterecekleri duygusal tepkileri değiştirebilirler. Bu noktada çalışana 'dikkat yönlendirme' ve 'bilişsel değişim' duygu düzenleme teknikleri yardımcı olmaktadır (Grandey, 2000: 99). Dikkat yönlendirmede kişi içinde bulunduğu durumun gerektirdiği duyguyu hissetmesine yardımcı olacak olayları düşünmektedir.

Hochschild (1983) tarafından ele alınan derinlemesine davranış dikkat yönlendirimi ile benzerlik göstermektedir. Yani çalışanın örgüt tarafından gösterilmesi beklenen duyguları sergileyebilmesi için sevdiği şeye odaklanması çalışırken pozitif duygular göstermesine yardımcı olmaktadır. Diğer bir duygusal düzenleme tekniği olan bilişsel değişimde ise kişinin içinde bulunduğu durumu algılaması duygusal etkilenme düzeyini azaltacaktır. Örneğin, Hosteslerin uçuş esnasında korkan yolcuları bir 'çocuk' olarak algılamaları, yolcuların verecekleri tepkileri sinirlenmelerini azaltacaktır (Grandey, 2000:99).

Tepki olarak duygu düzenleme yaklaşımında ise kişiler duruma ve durumun gerektirdiği algıya uyum sağlamak yerine duruma gösterdikleri duygusal tepkileri değiştirmektedirler. Tepki odaklı duygusal düzenleme yaklaşımı yüzeysel davranış süreci ile benzerlik göstermektedir. Bu yaklaşımda çalışan gerçek hislerini bastırarak istenilen duygusal ifadeleri göstermeye çalışmaktadır (Grandey, 2000: 99).

Çalışma koşulları, çalışanların sinir, mutsuzluk, endişe gibi duygusal tepkiler geliştirmesine veya sözlü saldırı, ağlama, şikâyet gibi davranış durumlarına neden olabilir. Bu tepkiler gösterim kurullarına uygun olmayıp, duygusal emek bu tepkileri düzenler. Bu düzenleme derinlemesine davranış modelinde olduğu gibi güzel duygular hayal ederek algıları değiştirme veya yüzeysel davranışta olduğu gibi duyguların mimiksel veya bedensel ifadeler geliştirerek gösterim şeklini değiştirme olarak ortaya çıkabilir (Grandey, 2000: 99).

Grandey tarafından kabul edilen duygusal emek modeline aşağıda Şekil 2'de yer verilmektedir (Grandey, 2000: 101):



Şekil 2: Grandey (2000)'in Duygusal Emek Modeli

Grandey (2000), duygusal emeğin öncüllerini etkileşim beklentileri ve duygusal olaylar olmak üzere iki grupta ele almıştır. Birinci grup olan etkileşim beklentileri etkileşim sıklığını, süresini, çeşitliliğini ve davranış kurallarını içermektedir. İkinci grup ise olumlu ve olumsuz olayları kapsayan duygusal olaylardır. Grandey tarafından geliştirilen bu modelde, olumsuz olayların çalışanın duygu düzeninin bozulmasına ve buna bağlı olarak stres yaşamasına neden olduğu vurgulanmıştır. Bu olayların kaynağı müşteriler, çalışma arkadaşları, yöneticiler veya bireysel etkiler olabilmektedir. Modelde sonuçların uzun süredeki etkileri bireysel etkiler ve örgütsel etkiler olmak üzere iki grupta incelenmiştir. Bireysel etkiler

modelde belirtildiği gibi tükenmişlik ve iş tatminidir. Örgütsel etkiler ise performans ve işten ayrılma niyeti olarak belirtilmiştir.

1.3. DUYGUSAL EMEĞİN BOYUTLARI

Örgütler tarafından belirlenen ‘davranış kuralları’ çalışanların müşterilerine doğru duyguları yansıtma ve sağlayacak standartlar içermektedir. Bu kurallar kimi zaman çalışandan olumlu duygular göstermelerine yönelik beklentiler içerebileceği gibi kimi zaman da çalışanın olumsuz duygularını gizlemesine yönelik beklentiler içerebilir. Duygusal emek, çalışanın gerçek duyguları farklı olsa dahi örgüt tarafından belirlenen kurallara uymayı gerektirmektedir. Duygusal emek ile ilgili yapılan çalışmaların odak noktasını, çalışanların davranış kurallarına nasıl uyum sağladıkları oluşturmaktadır. Bu süreçte çalışanlar yüzeysel davranış (surface acting), derinlemesine davranış (deep acting) ve samimi duygu (genuine emotion) olmak üzere üç esas yol izlemektedirler (Yürür ve Ünlü, 2011: 86).

Hochschild (1983) yüzeysel davranış ile derinlemesine davranış boyutuna odaklanarak duygusal emeğin bu iki temel boyuttan oluştuğunu belirtmiştir. Ashforth ve Humphrey (1993) ise çalışanların hizmet sunumu sırasında her zaman rol yapmak zorunda olmadıklarını kimi zaman gerçek duygularını gösterebileceklerini de belirtmişler ve Hochschild tarafından belirtilen iki boyuta samimi davranış boyutuna eklemiştir (Biçkes vd., 2014: 100).

Çalışmanın bu kısmında duygusal emek üç boyutlu bir kavram olarak ele alınmakta ve söz konusu üç boyuta ilişkin açıklamalar ilerleyen alt başlıklarda aktarılmaktadır

1.3.1. Yüzeysel Davranış

Yüzeysel davranış, çalışanların örgüt tarafından belirlenen davranış kurallarını sergilerken gerçekte hissetmeseler bile yüz ifadesi, jest, mimik veya ses tonunu değiştirerek bu duyguları taklit etmelerini içermektedir. Bu şekilde çalışanlar bu duygulara sahip olmasalar dahi belirlenen şekilde hissediyormuş gibi rol yaparlar. Örneğin uçuş hostesleri gerçekte uçuş esnasında tedirgin olsalar bile soğukkanlılıklarını koruyarak sakin davranırlar (Hochschild, 1983: 37).

Yüzeysel davranışta çalışanlar, temelde kendi hissettikleri duyguları değiştirmedikleri halde, hizmet sunumu sırasında müşterilere karşı duygu gösterimlerini örgüt beklentileri doğrultusunda farklılaştırmaktadırlar. Bu durumda çalışanların hissettikleri aynı kalmakta ancak fiziksel ve dışsal tepkilerini değiştirerek istenilen duyguyu yansıtmaya çalışmaktadırlar. Bu şekilde zaman zaman gerçek duygularını gizleyerek, zaman zaman bu duyguları değiştirerek ve bazen de sahteleştirerek bir maske ile gerçek duygularından farklı duygu gösterimleri için rol yapmaktadırlar (Bağcı, 2015: 73). Örneğin, sinirli bir müşteri ile konuşan bir satış danışmanı içsel olarak müşteriye yönelik öfke hissetse bile müşteri ile güler yüzlü bir şekilde konuşmaya devam edebilir, bu durum bir yüzeysel davranış biçimi olup burada çalışan içsel olarak hissettiği duyguyu değiştirmeden gösterilmesi beklenen duyguyu hissediyormuş gibi davranmaktadır (Başbuğ vd., 2010: 256).

Yüzeysel davranış, hiç hissedilmeyen bir duygunun gösterilmesi veya içsel olarak hissedilen bir duygunun çalışan tarafından hiç gösterilmemesi şeklinde uygulanabilmektedir (Avcı ve Boylu, 2010: 22). Yüzeysel davranışta çalışanın hissettiğinden farklı davranması yaşadığı stres düzeyinin artması, iç gerilim yaşaması ve gerçek duyguların bastırılmasında gösterilen psikolojik çaba ile yakından ilişkilidir (Abraham, 1998; Brotheridge, 1999; Erickson & Wharton, 1997; Pugliesi, 1999; Pugliesi & Shook, 1997).

Yüzeysel davranışta çalışanın hissettiği gerçek duyguları ile örgüt tarafından belirlenen davranış kuralları arasındaki uyumsuzluk çalışanın iş tatmini düşürmektedir (Özkan, 2011: 122). Benzer şekilde yüzeysel davranış boyutu ile tükenmişlik seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Şengül, 2009: 120).

Çalışmalar yüzeysel davranışın, çalışma tecrübesi fazla olan kişilere kıyasla çalışma tecrübesi az olan çalışanlar tarafından daha çok tercih edildiğini göstermektedir (Grandey, 2003'ten akt. Duran ve Gümüş, 2013: 237).

Köse vd. (2011: 181) tarafından sağlık sektöründe yapılan bir araştırmada kamu sektöründe çalışanların özel sektör çalışanlarına oranla yüzeysel davranış sergileme ve duygusal çaba gösterme seviyelerinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

1.3.2. Derinlemesine Davranış

Derinlemesine davranış, çalışanın gerçek duyguları ile örgüt tarafından kendisinden beklenen davranışlarla uyumlu düzeye getirmesidir. Yani, çalışanın hizmet sunumu sırasında göstermesi gereken duyguları hissetmeye çalışmasıdır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 93). Bu davranış türünde çalışanın duyguları teşvik edilir, bastırılır veya şekillendirilir (Yürür ve Ünlü, 2011: 86).

Derinlemesine davranışı yüzeysel davranıştan ayıran en önemli özellik, yüzeysel davranışta çalışan sadece davranışlarını değiştirirken, derinlemesine davranış türünde çalışan yalnızca davranışlarını değil aynı zamanda duygularını da davranış kuralları ile uyumlu hale getirmeye çalışmaktadır (Grandey, 2000:97).

Hochschild (1983)'e göre, derinlemesine davranışı göstermenin iki yolu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, çalışanın göstermesi gereken davranış için kendisini gerekli duyguyu hissetmeye zorlamasıdır. Bu durumda çalışan hissettiği duyguyu ya bastırmaya çalışır veya hissetmesi gereken duygu için çaba sarf eder. Derinlemesine davranış göstermenin ikinci yolu ise çalışanın kendisinden göstermesi beklenen duyguyu hissedebilmesi için geçmiş deneyimlerini hatırlamasıdır. Burada kötü duygular hisseden çalışan geçmişte yaşadığı mutlu bir anı düşünerek duygularını değiştirmeye çalışmaktadır (Hochschild, 1983: 105).

Örgüt tarafından çalışandan göstermesi beklenen duyguları içselleştirebilmek için çalışanlar, o duyguları hayal ederek gerçekte de yaşamaya çalışmaktadırlar. Derinlemesine davranış gösteren çalışanlar, istenilen duyguyu sergileyebilmek için fiziksel görünüşlerinde değişiklik yapmak yerine geçmişteki güzel deneyimlerini hatırlayarak gösterilmesi beklenen duyguyu içselleştirmeye çalışmakta yani hem davranışlarını hem de duygularını davranış kurallarına göre şekillendirmektedirler (Bağcı, 2015: 74).

Dirk ve Kirk (2007: 159)'e göre derinlemesine davranış gösteren çalışanlar, içsel duyguları üzerinde kontrol sağlayabilme ve farklı içsel duygular oluşturabilme özelliğine sahiptirler.

1.3.3. Samimi Davranış

Ashforth ve Humphrey (1993: 94) yüzeysel ve derinlemesine davranış dışında çalışanların hizmet sunumu esnasında rol yapmasına gerek kalmadan duygularını doğal bir şekilde gösterebileceği durumlar olabileceğini varsaymışlardır. Samimi (doğal/gerçek) davranış, çalışanın örgütün tarafından gösterilmesi beklenen davranışları ve duyguları, örgütün beklentisi olduğu için değil gerçekten o duyguları içsel olarak hissedebildiği için göstermesidir. Diğer bir ifadeyle, samimi davranış çalışanların göstermesi gereken duygular ile gerçekte hissettiği duyguların uyumlu olması durumunda gösterdikleri davranış türüdür (Köksel, 2009: 83).

Samimi davranış, yüzeysel ve derinlemesine davranış türünde olduğu gibi zorunluluk ve gereklilik durumu içermemektedir bu yüzden çalışan duygularını içinden geldiği şekilde gösterebilmektedir (Basım ve Beğenirbaş, 2012: 79).

Ashforth ve Humphrey (1993: 94) samimi davranış gösteren çalışanların çok az duygusal emek harcadığını belirtirken Morris ve Feldman (1996) çalışanlar samimi davranışta doğal duygularını yansıtsa bile örgütün istediği duyguları sergileme çabası içerisinde oldukları belirli bir miktarda duygusal emek harcadıklarını savunmuşlardır.

1.4. DUYGUSAL EMEĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Duygusal emeği etkileyen faktörler bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve etkileşim özellikleri olmak üzere üç ana başlık altında toplanmıştır. Her bir faktör alt başlıkları ile birlikte aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

1.4.1. Bireysel Faktörler

Duygusal emeği etkileyen bireysel faktörler kapsamında cinsiyet, yaş, medeni durum, iş deneyimi, duygulanım, empati, duygusal zeka, kendini uyarılma (self-monitoring) gibi unsurlar incelenmektedir.

1.4.1.1. Cinsiyet

Duygusal emeğin kullanımında ve örgütsel yaşamda duyguların düzenlenmesinde cinsiyet faktörü önemli bir belirleyici olarak kabul edilmektedir.

Hochschild (1983: 168) hizmet sektörü işlerinde çoğunluğu kadınların oluşturduğunu ve cinsiyetin bu nedenle duygusal emek konusunda önemli bir belirleyici olduğunu vurgulamış ve iş hayatında kadınların erkeklere kıyasla daha fazla duygusal emek gösterdiğini belirtmiştir. Kadınların doğaları gereği diğer kişilerin isteklerine karşı daha duyarlı olduklarını, duygularını kontrol altına alabilme ve olumlu tepkiler üretebilme gibi durumlarda erkeklere nazaran daha başarılı olduklarını ifade etmiş, bu nedenle olumlu duygular gösterilmesi gereken hizmet işlerinde kadınların erkeklere nazaran daha yetenekli olduklarını savunmuştur.

Erickson ve Ritter (2001: 148) kadınların olumlu duygu gösterimlerinde başarılı olmalarının nedenini kadınların iş hayatında erkeklere oranla daha düşük statülü işlerde çalışmasına bağlamaktadır. Çünkü yüksek statülü işlerde çalışan erkekler daha rahat bir şekilde olumsuz duygu gösterimlerinde bulunabilmektedirler.

Rafaelli (1989) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, kadın mağaza satış danışmanlarının erkek satış danışmanlarına oranla müşteriler ile iletişimde daha fazla olumlu duygu gösterimleri ile hareket ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Rafaelli (1989) kadınlar tarafından gösterilen olumlu duyguların daha fazla olmasını üç temel nedene bağlamıştır:

- Kadınlar daha sıcak ve arkadaşça tavırlar gösterme eğilimindedirler,
- Kadınlar duygularını gizleyebilmek veya açıkça gösterebilmek konusunda erkeklere nazaran daha yeteneklidirler,
- Sosyal kabullenme ihtiyacı gereği kadınlar daha fazla olumlu duygu gösteriminde bulunabilirler. Erkekler kendi içsel duygularını daha fazla ön planda tutmakta ve gerçek duygularını doğrudan ifade etmektedirler (Rafaelli, 1989'dan akt. Morris ve Feldman,1996: 990).

Bu nedenle erkeklerin hizmet sunumu esnasında müşteri ile iletişim halinde iken duygularını kontrol altına alabilmek konusunda kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir (Grandey, 2000: 97).

Beğenirbaş ve Basım (2013) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin cinsiyetlerinin duygusal emeğe anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere nazaran daha fazla duygusal emek gösterdikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

1.4.1.2.Yaş

Kişinin yaşının artması ile tecrübelerindeki artış çoğu zaman doğru orantılı şekilde olabilmektedir. Duygusal emek ve yaş arasındaki ilişki düzeyinin incelendiği bazı araştırmalarda ((Robins (2009); Dahling ve Perez (2010); Gross vd. (1997)), iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur (Kaya ve Özhan, 2012: 114).

Kişiler yaşları arttıkça sosyal düzende daha uygun duygu gösterimlerinde bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, yaş daha büyük çalışanlar genç çalışanlara nazaran geçmiş deneyimlerine de dayanarak örgüt tarafından gösterilmesi beklenen duyguları daha kolay şekilde sergileyebilirler (Cheung ve Tang, 2010: 336). Hochschild (1983)'e göre de yaşça daha büyük olan çalışanlar, yaşadıkları farklı olaylar ve durumlar karşısında örgütün gösterilmesini beklediği duyguları daha rahat bir şekilde yansıtabileceklerdir. Hochschild bunun nedenini yaşça daha büyük olan çalışanların daha fazla tecrübeye sahip olmalarına ve duygularını yaşça daha genç bireylere göre daha kolay kontrol edebilmelerine bağlamaktadır.

Gross vd (1997: 590) tarafından yapılan araştırmada, yaş ve kişilerin duygu kontrolü ve düzenlemesi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, yaş arttıkça duyguların kontrolü ve düzenlenmesinde de artış olduğu sonucu elde edilmiştir. Dahling ve Perez (2010: 577) ise, yaş büyük bireylerin olumsuz duygularını düzeltme konusunda daha tecrübeli olduklarını belirtmişler ve yaş ile yüzeysel davranış arasında negatif, derinlemesine ve samimi davranış ile ise pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu savunmuşlardır.

Oral ve Köse (2011: 482) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise yaş faktörünün duygusal emek üzerinde bir etkisi olmadığı, yaş değişkeninin yüzeysel davranış boyutu, duygusal çaba, derinlemesine davranış boyutu ve duyguları kontrol etme veya bastırma üzerinde bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

1.4.1.3.Medeni Durum

Duygusal emeği etkileyen bir diğer bireysel faktör ise medeni durumdur. Chang ve Chiu (2009: 309) Tayvan havayolu endüstrisinde çalışan kabin memurları ile yaptıkları araştırmada evli kabin memurlarına kıyasla bekâr kabin memurlarının daha fazla derinlemesine davranışta buldukları sonucunu elde etmişlerdir. Öte yandan, Wharton (1996); Oral ve Köse (2001); Zammuner ve Galli (2005); Öz (2007); Sloan (2008), Kaya (2009) ise duygusal emek gösteriminde medeni durumun çok fazla etkisi olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

1.4.1.4.İş Deneyimi

Duygusal emek literatüründe iş deneyimi, duygusal emek üzerinde etkili olan bir diğer faktör olarak değerlendirilmektedir. Buna göre iş deneyimi az olan çalışanlar daha tecrübeli çalışanlara göre daha fazla duygusal belirsizlik hissetmekte ve bu nedenle tecrübesi az olan çalışanlar tecrübeli çalışanlara kıyasla daha fazla duygusal çaba sarf etmekte ve daha çok duygusal çelişki yaşamaktadır (Kruml ve Geddes, 2000: 11).

Truta (2012: 799) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, işyerinde üç buçuk yıldan daha az deneyime sahip çalışanların daha fazla yüzeysel davranış gösterdikleri, üç buçuk yıldan fazla deneyime sahip olan çalışanların ise derinlemesine davranış gösterme eğiliminde oldukları sonucuna varmıştır.

Wong ve Wang (2009: 254) ise tur liderlerine yönelik yaptıkları bir araştırmada, iş deneyimi daha fazla olan tur liderlerinin iş deneyimi daha az olan tur liderlerine göre müşterilerle iletişimde gerekli duyguları daha kolay şekilde gösterebildiklerini ve bu davranış için daha az duygusal çaba harcadıklarını belirtmişlerdir.

Öz (2007), Kozak ve Güçlü (2008), Pala (2008), Kaya (2009), Oral ve Köse (2011) tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda ise duygusal emek ile iş deneyimi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır.

1.4.1.5.Duygulanım

Duygulanım, belirli bir ruh halini (mutlu veya üzgün vs.) deneyimleme veya belirli bir yolla ya da bazı duygularla insanlara veya işe tepki göstermeyi ifade etmektedir. Olumlu duygulanımda heves, aktif ve atik duygular hakim iken, olumsuz duygulanımda öfke, kibir, nefret ve korku baskındır. Olumlu ve olumsuz duygulanım durumunun duygusal çelişki yaşama ihtimali üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Olumlu duygulara sahip çalışanların olumsuz duygular sergilemesi gereken durumlarda, olumsuz duygu düzeyine sahip bireylerin ise olumlu duygular göstermesi gereken işlerde daha fazla duygusal çelişki yaşama durumları olduğu belirtilmiştir (Morris ve Feldman, 1996: 1000).

Gosserand (2003: 74) olumlu duygulanım durumunun yüzeysel davranış stratejisi ile negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu belirtmiş öte yandan olumlu duygulanım durumunun derinlemesine davranış ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu vurgulamıştır.

1.4.1.6.Empati

Duygusal emeğin öncüllerinden biri olan empati, bir kişinin belirli bir durum veya olay karşısında diğer kişinin hissettiklerini ve davranışlarını anlayabilmesi sürecidir (Rogers, 1983'ten akt. Dökmen, 1996: 184). Empati yeteneği hizmet sektörü için değerli bir varlık olarak nitelendirilmektedir. Çünkü empati yeteneği yüksek olan çalışanlar diğerlerinin ihtiyaçlarını anlayarak daha yüksek duygusal emek gösterebilirler. Aynı şekilde, hizmet sektöründe de empati yeteneğinin önemi üzerinde durulmuş olup empati, Parasuraman vd. (1988: 17) geliştirdiği hizmet kalitesi ölçeğinin beş boyutundan biri olarak tanımlanmıştır. Yazarlar empatiyi, '*örgütün müşterilerine sağladığı bireysel dikkat*' olarak tanımlamışlardır.

Hochschild (1983: 110) duygusal emek gerektiren hizmet sektöründeki işlerde empati yeteneğinin önemini vurgulayarak hosteslerin işe alım sürecinde empati yeteneklerinin dikkate alındığını öne sürmüştür.

Kruml ve Geddes (2000: 25-26) çalışmalarında empati yeteneğinin tükenmişlik ile bağlantılı olduğunu ileri sürerek empati kavramının duygusal emek

öncüllerinden biri olarak değerlendirilebileceğini öne sürmüşlerdir. Miller vd. (1995) empatinin 'duygusal bulaşma' ve 'empatik ilgi' olmak üzere iki türü arasında ayırım yapmışlardır. İki empati türünde de çalışanlar duygusal tepkiler verir ancak çalışanlarla olan ilişkilerinde farklılıklar bulunmaktadır. Duygusal bulaşmada çalışan, müşterilerle paralel duygusal tepkiler verebilir başka bir deyişle derin davranış stratejisindeki gibi müşteri ile birlikte hissedebilir. Müşteri ile hissedebilen çalışan doğru duyguları ifade ettiklerini hissettikleri için daha az duygusal uyumsuzluk yaşamaları söz konusu iken doğru duygu olarak tanımlanan duyguyu hissetmek için daha fazla duygusal çaba harcarlar. Empatik ilgide ise çalışanların duyguları müşteriler ile paralel değildir. Burada çalışan müşteriler için hisseder ve duygusal çaba sarf eder. Bu nedenle empatik ilgi duygusal çelişki yaşanmasına sebep olabilmektedir (Kruml ve Geddes, 2000: 26).

1.4.1.7.Kendini Uyarlama

Kendini uyarlama, kişinin etrafındaki bazı sosyal uyarıcılara karşı her an hazır bulunması ve bu uyarıcıların davranışlarını şekillendirmesine izin vermesi eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişiler içinde buldukları koşullara kolay uyum sağlayıp davranışlarını bu durumlar doğrultusunda şekillendirirken, kendini uyarlama düzeyi düşük olan kişiler davranışlarını şekillendirmeye gerek duymadan her koşulda aynı davranırlar (Miller ve Cardy, 2000: Oral ve Köse, 2011: 469). İşletmelerin değişen koşullar altında yaşamlarına devam edebilmesi için esnek olması ve üretim süreçlerinde değişken talebe göre üretim hattının esnek özellikte olması gerektiği gibi çalışanların da içinde bulunduğu örgütün ve iş süreçlerinin değişimine göre hareket etmeleri, duygusal olarak esnek olmaları ve kendilerini değişen duruma göre konumlandırmaları çalışma yaşamlarını daha rahatlatıcı hale getirebilir.

Snyder (1974)'e göre kendini uyarlama, kendini gözleme ve belirli durumlarda uygun olan duruma göre davranışlarını kontrol altına alma biçimidir. Kendini uyarlama seviyesi yüksek olan kişiler beklenen roller için gerekli olan davranışlara daha kolay uyum sağlarken kendini uyarlama düzeyi düşük kişiler beklenen roller üzerinde durmadan hissettiği şekilde davranırlar (Diefendorff, 2005: 343).

Brotheridge ve Lee (2000) çalışmalarında kendini uyarılmanın yüzeysel davranış ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğunu ve derinlemesine davranış ile bir bağlantısının bulunmadığını belirtmişlerdir.

Kendini uyarılma düzeyi yüksek olan kişiler kendini uyarılma düzeyi düşük olan kişilere göre diğerlerinin duygusal ipuçlarına daha çok dikkat ederek kendi duygusal tepkilerini değiştirme konusunda daha başarılıdırlar. Kendini uyarılma düzeyi düşük olan kişiler kendi içsel hislerine göre davranmayı daha doğru bulurlar. Duygusal emek gerektiren işlerde, kendini uyarılma düzeyi düşük olan kişiler davranış kurallarının takibinde zorlanırlar çünkü kendi içsel duygularını bastırmak onlar için daha zordur ve bu yüzden stres yaşama ihtimalleri daha yüksektir. Çalışmalar Abraham(1998); Friedman ve Miller-Herringer (1991); Wharton(1993) kendini uyarılma düzeyi yüksek bireylerin uyumsuzluğa karşı daha az tepkisel olduklarını göstermekte ve bunun hizmet sektöründe daha gerekli olduğu belirtmektedir (Grandey, 2000: 106).

1.4.1.8.Duygusal Zekâ

Sosyal zekânın alt kümesi olarak ele alınan duygusal zeka, kişinin kendi duyguları ile birlikte diğer kişilerin duygularını gözlemleme, bu duygular arasında ayırım yapabilme ve birinin düşünce ve davranışlarını yönlendirirken bu bilgileri kullanma yeteneği olarak tanımlanmıştır (Salovey ve Mayer, 1990: 189). Grandey (2000: 106) çalışmasında duygusal zekânın hizmet sektöründeki gerekliliği belirtmiştir.

Lee (2010: 30)'ye göre duygusal emek kavramı duygusal zekâ ile doğrudan ilişkilidir çünkü duygusal zekâ bileşenleri duygusal emek sergileyebilmek için gerekli olan yeteneklerdir. Duyguları etkili bir biçimde anlayan ve düzenleyen çalışanlar kolaylıkla davranış kurallarını tanımlayabilecek ve duygularını bu kurallara uyumlu hale getirebileceklerdir. Duygusal zekâ özelliği çalışanın duygusal uyumsuzluk yaşayıp yaşamayacağını belirler. Çünkü olumlu hissetme eğilimi olan çalışanlar gerekli duyguları hissetme konusunda kendilerini daha sorumlu hissederler. Duygusal zekâ düzeyi yüksek çalışanlar duygularını davranış kurallarının gerektirdiği duygulara göre düzenlerken daha az zorluk yaşarlar. Bu yüzden duygusal

zekâsı yüksek çalışanlar yüzeysel davranış yerine derinlemesine davranış göstermeyi tercih ederler. Bu yüzden duygusal zekâ duygusal uyum ile olumlu yönde bir ilişkiye, duygusal uyum yüzeysel davranış ile olumsuz yönde bir ilişkiye sahiptir (Lee, 2010).

Aynı şekilde, Brotheridge (2006: 136) duygusal zekânın duygusal emeği ve durumsal talepleri nasıl etkilediğini incelemiştir. Duygusal zekâ düzeyi yüksek çalışanlar işlerinin gerektirdiği duygu gösterimlerinin gerekliliği daha kolay anlayıp durumsal talepler karşısında derinlemesine davranış gösterebilirler. Brotheridge (2006) duygusal zekânın temel rolünün algılanan durumsal taleplerin ön göstergesi olduğunu ve böylece sergilenen duygusal emeğin doğasının daha rahat anlaşılabilirliğini belirtmiştir.

Newman ve Smith (2014: 55) çalışmalarında duygusal zekâ ve duygusal emek arasında dengeleyici bir ilişki olduğunu desteklemişlerdir. Çalışmanın bulgularına göre duygusal emek gerektiren işlerde, çalışanlara ne zaman duygusal emek gösterecekleri ve örgütsel hedefler doğrultusunda davranışlarını nasıl şekillendirecekleri konusunda duygusal zekânın yardımcı olduğu tespit edilmiştir. Daha önceki çalışmalarda da vurgulandığı gibi (Grandey, 2000; Wong ve Law, 2002) duygusal zekânın performans ile arasındaki ilişkide duygusal emeğin dengeleyici bir rolü olduğunu belirtmişlerdir. Yazarlara göre bu bulgular çalışanların verimliliğini arttırmak isteyen örgütler için önemli bir belirleyici olarak görülmelidir. Duygusal zekâ, duygusal emek gerektiren örgütsel rollerin gerçekleştirilmesinde önemli bir role sahiptir. Bu nedenle çalışanların duygusal zekâ gelişimlerine yatırım yaparak örgütlerin, çalışanlarının örgütsel rolleri sergilemelerinde onlara yardımda bulunabileceği belirtilmiştir.

1.4.2. Örgütsel Faktörler

Duyguların yönetiminde ve düzenlenmesinde bireysel faktörlerin yanı sıra örgütsel faktörler de önemli bir yere sahiptir. Duygusal emeği etkileyen örgütsel faktörler arasında duygusal davranış kuralları, otonomi ve sosyal destek unsurları ele alınmaktadır.

1.4.2.1. Duygusal Davranış Kuralları

Duygusal davranış kuralları iş için uygun duyguları belirleyen normlardır (Ekman, 1973'den akt. Diefendorff ve Gosserand, 2003: 945). Çalışma ortamında hangi duyguların gösterilmesinin uygun olduğu ve bu duyguların diğer kişilere ne şekilde gösterilmesi gerektiğini belirleyen duygusal davranış kuralları duygusal emeğin temel ilkelerinden birini oluşturmaktadır (Diefendorff vd., 2006: 273). Çalışanın işin gerektirdiği davranış kurallarının farkında olması ve bunları anlaması bu süreçte önemli bir yer tutmaktadır. Ancak çoğu zaman gösterim kuralları örgütler tarafından açıkça belirtilmeyen “yazısız kurallar” şeklinde ortaya konulmaktadır. Örgüt işin gerektirdiği duygusal davranış kurallarını belirleme konusunda açık olmazsa çalışan hangi davranışın işin gerektirdiği davranış olduğu konusunda kargaşa yaşayabilir. Benzer bir şekilde çalışan gösterim kurallarının gerekli olduğuna inanırsa uygun duyguyu gösterme konusunda daha istekli olacaktır (Diefendorff vd., 2006: 274).

Hizmet sektöründeki işlerde, davranış kuralları ile çalışanın olumlu duygular göstermesi amaçlanmaktadır. Bazı araştırmacılar tek boyutlu duygusal davranış kuralları ölçütü kullanırken, bazıları olumlu davranış kuralları (olumlu/pozitif duyguların ifadesi) ve olumsuz davranış kuralları (olumsuz/negatif duyguların bastırılması) arasında ayırım yapmışlardır. Tek boyutlu davranış kuralını ölçüt olarak kullanan Grandey (2003) davranış kuralları ile derinlemesine davranış arasında olumlu yönde bir ilişki bulunduğunu, yüzeysel davranış ile bir ilişkinin bulunmadığını belirtmiştir. Yine tek boyutlu ölçüt kullanılan çalışmalarda Grandey (2002), Brotheridge ve Lee (2003) davranış kurallarının hem derinlemesine hem de yüzeysel davranış ile olumlu yönde bir ilişkisi olduğunu belirtmişlerdir. Davranış kurallarını olumlu ve olumsuz şeklinde ayıran çalışmada ise Brotheridge ve Grandey (2002) her iki davranış kuralının yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış ile olumlu yönde ilişkisi olduğunu belirtmişlerdir (Diefendorff ve Gosserand, 2003: 945).

Davranış kuralları ile sosyal etkileşim kolaylaştırılarak çalışanın yüksek performans göstermesi hedeflenmektedir. Ancak bazı araştırmalarda davranış kuralları algısı değişebilir ve örgütsel norm (Ashforth ve Humphrey, 1993);

işyerindeki sosyal bilgi, kişilikteki bireysel farklılıklar (Diefendorff ve Richard, 2003) gibi faktörler tarafından şekillendirilebilir. Çalışandan belirli duygu gösterimlerinde bulunmasını bekleyen örgütler istenilen duygusal davranışların neler olduğunu açıkça belirlemelidir. Eğer davranış kuralları çok genel tanımlanırsa veya belirsiz olursa, birçok farklı duygusal davranış şekli işe uygun olarak değerlendirilebilir ve duyguların gösteriminde farklılıklar artabilir. Davranış kuralları örgüt tarafından net bir şekilde belirlendiğinde çalışanlar örgütün ne istediğini bilerek en iyi şekilde işini yerine getirecektir. Ancak belirli davranış kuralları performans yararı sağlama eğiliminde olmasına rağmen, duygusal ifadelerindeki sınırlandırmalardan dolayı çalışanları kimi zaman negatif de etkileyebilir. Çünkü belirli davranış kuralları çalışanın duygusal davranış gösterimlerinin yakından takibini gerektirir (Diefendorff ve Gosserand, 2003: 950).

1.4.2.2.Otonomi

Otonomi, çalışanın işinin gerektirdiği görevleri programlarken ve işlerini yürütürken ne derece özgür olduğu ve çalışana ne derece takdir yetkisi sunulduğu ifade eder (Hackman ve Oldham, 1974).

Morris ve Feldman (1996: 999-1000)'a göre otonomi, duygusal uyumsuzluk öncüllerinden biridir. Davranışları üzerinde yüksek otonomiye sahip olan çalışanlar, örgüt tarafından belirlen davranış kuralları kendi hissettiği duygularla çatıştığında bu kuralları ihlal etme eğilimine girebilirler. Bu yüzden yüksek otonomi düzeyine sahip çalışanlar daha az seviyede duygusal uyumsuzluk yaşarlar (Morris ve Feldman, 1996: 1000).

Duygusal emek, çalışanların performansları üzerinde kontrol oluşturulduğu zaman çalışan için bir problem haline dönüşmektedir. Otonomi bu yüzden duygusal emek gerektiren işlerde çalışanlar için önemli bir role sahiptir. Çünkü otonomi çalışana duygusal emeğin kendilerine vereceği zararı aza indirme konusunda fırsat sağlar (Wharton, 1999: 167-168). Yüksek düzeyde duygusal emek gerektiren işlerde, otonomi hizmet sektörü çalışanlarının yaşayabildiği duygusal tükenmişliği azaltmaktadır (Wharton, 1993).

Nunan ve Knox (2005: 73) tarafından gerçekleştirilen çalışmaya göre, duygusal otonomi seviyesi düşük olduğunda hazır yemek zincirinde çalışanlar yüzeysel davranış göstermeye eğilimliyken, duygusal otonomi yüksek olduğunda derinlemesine davranış gösterimi ön plana çıkmaktadır.

1.4.2.3.Sosyal Destek

Sosyal destek, duygusal emeğin olumsuz etkilerini azaltan çalışma arkadaşı ve örgütsel destektir. Çalışma arkadaşı geribildirimi, çalışan problemlerinin tanımlanması, işin yürütülmesinde çalışana duygusal destek sağlanması ve stresi azaltan bağlantılar sağlamasından oluşan geri bildirim ve cesaretlendirme olarak tanımlanmaktadır (Caplan, 1974'ten aktaran Hei ve Chu, 2012: 43).

Hochschild (1983: 197) tarafından yapılan araştırmada çalışma arkadaşları tarafından sağlanan sosyal desteğin hosteslerin duygusal anlamda rahatlamalarına destek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Grandey (2000: 107) sosyal desteğin çalışma ortamında olumlu bir hava yarattığını ve çalışanlardan olumlu duygular göstermeleri beklenen hizmet sektöründe duygusal emek harcama gereksinimini aza indireceğini belirtmiştir (Eisenberger vd., 1997: 815). Yüksek düzeyde sosyal destek gören çalışanlar daha az sosyal destekle çalışan kişilere göre duygusal uyumsuzluğun olumsuz etkilerini daha az hissedeceklerdir (Abraham, 1998: 234).

Güncel çalışmalar (Dormann ve Zapf, 2004; Zapf ve Holz, 2006; Cote ve Hideg, 2011) iş arkadaşlarından alınan sosyal desteğin hizmet sektörü çalışanları için oldukça önemli olduğunu, çalışma arkadaşlarından sosyal destek gören çalışanların müşteri ile iletişimin gerektirdiği yüksek duygusal talepler altında daha fazla iş tatmini sağladığını göstermektedir (Roxana, 2013: 605).

1.5. DUYGUSAL EMEĞİN SONUÇLARI

Çalışan duygularının örgütsel hedefler doğrultusunda şekillendirilmesi olarak adlandırabileceğimiz duygusal emek süreci, bireysel farklılıklar kadar örgütsel faktörlerin de etkili olduğu bir süreç olduğu için hem pozitif hem de negatif sonuçlar doğurabilmektedir. Ashforth ve Humphrey (1993: 96) duygusal emeği 'iki tarafı

keskin kılıç' olarak nitelendirirken, Grandey (2000: 107) duygusal emeğin sonuca yardımcı olabileceği gibi, çalışana zarar verebilecek durumlar yaratabileceğine de vurgu yapmıştır.

1.5.1. Duygusal Emeğin Olumlu Sonuçları

Yapılan literatür incelemesinde duygusal emek üzerinde yapılan çalışmaların daha çok bu olgunun olumsuz etkilerini anlamaya ve açıklama yönünde olduğu görülmüştür, duygusal emeğin hem örgüt açısından hem de çalışan açısından yaratabileceği olumlu sonuçlar üzerinde çok fazla durulmamıştır. Araştırmanın bu bölümünde yazarlar tarafından nadiren de olsa vurgulanan duygusal emeğin örgüt açısından ve çalışan açısından olumlu sonuçları üzerinde durulacaktır.

Hochschild (1993: 9)'a göre; örgütlerde davranış kurallarının varlığı çalışanlara işlerinin gerekliliklerini yerine getirmelerinde yardımcı olmaktadır. Örgütün belirlediği davranış kuralları aracılığıyla çalışanlar da müşteri ile iletişimde nasıl davranmaları gerektiği bilincini daha rahat kavrarlar.

Ashforth ve Humphrey (1993: 94)'e göre; duygusal emek çalışanın görev verimliliğini arttırmasında çalışana yardımcı olmaktadır. Duygusal emek sosyal beklentileri yerine getirerek, iletişimi daha tahmin edilebilir bir hale getirmekte ve iletişime zarar verebilecek kişiler arası problemlerden kaçınmaları konusunda çalışanlara yol göstermektedir. Görev verimliliği duygusal emeğin olumlu sonuçları arasında ele alınmaktadır. Çalışan örgüt tarafından belirlenen davranış kurallarının benimsediğinde ve iyi bir inançla bu kurallara uyduğunda çalışan ile iletişimini başarılı bir şekilde yürütebilecektir.

Kendini ifade etme duygusal emeğin diğer bir olumlu sonucudur. Davranış kuralları çalışan davranışlarını sınırlamasına rağmen, çalışana nasıl davranması gerektiği konusunda önemli ölçüde serbestlik sağlamaktadır. Bu kabul edilebilirlik kapsamı çalışanın en azından gerçek kişiliğini yansıtmasına olanak sağlamaktadır (Ashforth and Humphrey,1993: 95). Çalışanın işiyle özdeşleşmesi ve bu deneyimi kişiselleştirme yeteneği çalışana iş tatmini sağlamaktadır. Bu nedenle iş yerinde duygusal emek gösterimi davranış kurallarının nasıl yürütüleceği ile ilgili

görüşmelere imkan sağlamakta ve karşılığında çalışana kendini ifade etme fırsatı sunmaktadır (Sundstrom 1986'dan akt. Nabring, 2002: 17).

Sass (2000) iş yerinde davranış kuralları ile sağlanabilen saygı düzeyi çalışanlar arasındaki iş birliğini arttırmaktadır. Çalışan örgütteki rolünü benimsediğinde ve duygularının yönetimi konusunda kontrol sağladığında, duygusal emek olumlu sonuçlar doğurmaktadır.

Wharton (1993: 210) duygusal emek gerektiren işlerdeki çalışanların duygusal emek gerektirmeyen işlerdeki çalışanlara oranla tatmin duygularının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yazara göre duygusal emek gerektiren işler kişisel özellikleri halk ile çalışmaya uygun çalışanları cezbetmekte ve bu kişiler iş gereklilikleri ve kişisel özellikleri arasında uyum gösterebilmektedir. Bu uyum yüksek düzeyde iş tatmini yaratmaktadır. Yazara göre bu sonucun en önemli nedeni işverenin çalışan seçiminde çalışanın özelliklerinin işe uyumlu olmasına özen göstermesidir.

Rafaeli ve Sutton (1987: 29) duygusal emeğin çalışanlara sunduğu finansal kazanımlar üzerinde durmuşlardır. Çalışanın müşteriye gösterdiği yakın ve dostça davranışlar onların müşteriler tarafından daha fazla tercih edilir olmalarını böylece daha fazla finansal getiriye sahip olmalarını sağlayacaktır. Bu bir doktor için daha fazla hastaya, öğretmen için daha fazla özel derse ve bir rehber için daha fazla turiste sahip olma anlamına gelebilmektedir. Finansal getirinin yanı sıra bu duygusal uyum yani hizmet sunumu sırasında gösterilen duygular ile çalışanın içsel duygularının uyumlu olması çalışanın iş ortamında daha huzurlu bir ortama sahip ve dolayısıyla stresten uzak bir şekilde daha sağlıklı kalabilmesine yardımcı olmaktadır.

1.5.2. Duygusal Emeğin Olumsuz Sonuçları

Örgüt tarafından belirlenen duygusal davranış kuralları ile çalışanın hissettiği duygular arasındaki çelişki duygusal uyumsuzluk yaratmaktadır. Çalışanın kişisel değerleri ile işinin gerektirdiği duygusal gereksinimleri uyuşmadığı durumlarda çalışan rol çatışması yaşamakta ve rol çatışması çalışanın stres düzeyinin artmasına ve dolayısıyla duygusal tükenmişlik yaşamasına neden olmaktadır. Çalışanın stres düzeyini arttıran bu rol çatışması anksiyete, depresyon, uykusuzluk ve sinir gibi

durumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ayrıca zamanla artan bu stres düzeyi yüksek tansiyon, süreklilik gösteren uyku bozuklukları, mide ve bağırsak problemleri ve alkol bağımlılığı gibi birtakım sonuçlar yaratabilmektedir. Çalışma ortamındaki stresli durumlardan kendini korumak isteyen çalışan işe geç gitme ve ya gitmeme, sık sık izin alma gibi tepkiler geliştirerek kendini koruma eğilimine girebilmektedir (Abraham, 1998: 137). Benzer şekilde Hochschild (1983: 135) duygusal emeğin uyuşturucu ve alkol bağımlılığı ve işe gelmeme gibi sonuçlar yaratacağını vurgulamıştır. Yazarın kabin memurları üzerinde yaptığı çalışmada, duygusal emeğin çalışanın gerçek duygularına yabancılaşmasına ve sağlığına zarar verici davranışlarda bulunmasına neden olabileceği sonucuna ulaşmıştır.

Duygusal emeğin sonuçları arasında değerlendirilen bir diğer durum ise tükenmişliktir. Sürekli müşteri ile etkileşim halinde bulunan çalışan duygusal kaynaklarını yenilemek için çok fazla seçeneğe sahip değildir. Sürekli aynı duygusal tepkilerin tekrarı çalışanın duygusal tükenme yaşamasına, enerjisinin azalmasına yorgunluk hissinin artmasına neden olmaktadır. Bu durumun sonucu olarak çalışan kendisi ve işi hakkında olumsuz hislere kapılma olasılığı artarken bireysel başarı hissi azalmaktadır (Grandey, 2000: 104). Literatür de bazı çalışmalar (Bknz: Grandey, 2003; Brotheridge ve Lee, 2003; Zammuner ve Gali, 2005; Ünlü ve Yürür, 2011; Yıldırım ve Erul, 2013; Eroğlu, 2014; Korkmaz vd, 2015; Mengenci, 2015; Yücebalkan ve Karasakal, 2016; Karakaş, 2017) duygusal emeğin tükenmişlik düzeyini arttırdığını destekler niteliktedir. Parkinson (1991)'a göre ise çalışanın gerçek duygularını maskeleymesi iş tatminini azaltmaktadır.

Bahsedilen olumsuz duygu ve durumlar domino taşı gibi bireyin sosyalleşme düzeyini, sosyal ortamını, çalışma hayatını ve bireysel duygu, düşünce ve değerlerini etkileyebilecektir. Duygusal emeğin sadece tükenmişlik derecesiyle ilişkisinin olmuş olması ya da sadece bireysel yalnızlığa sürüklemesi bile suya atılan bir taşın çıkardığı dalga frekansları gibi bireyin kendisini ve içinde bulunduğu tüm çevreyi doğrudan ve dolaylı olarak etkileyecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

Tez çalışmasının bu bölümünde örgütsel vatandaşlık kavramı tanımlanmakta, örgütsel vatandaşlık kavramına ilişkin literatürün gelişimi hakkında bilgi verilmekte, örgütsel vatandaşlığın boyutları ve örgütsel vatandaşlığın oluşumunu etkileyen faktörler açıklanmaktadır.

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD), 1980’li yıllarda örgütsel araştırmalarda yerini almaya başlamıştır. Bu dönemde tüm dünyada yaşanan ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik gelişmeler örgütleri de etkilemiş ve örgütlerin çalışan ihtiyaçlarını daha fazla dikkate alan yapılar haline dönüşmelerini gerekli kılmıştır. Bu gerekliliğin farkına varıp dönüşüm sağlayabilen örgütler varlıklarını devam ettirirken dönüşüm sağlamada başarısız olan örgütler yok olmuştur. Günümüzde yapılan araştırmalarda yönetsel ve örgütsel alanın çeşitli boyutlarına odaklanılarak örgütlerin etkili bir şekilde varlıklarını sürdürebilmelerini sağlamak amaçlanmaktadır. Bu kapsamda yapılan çalışmaların çoğunluğu örgütsel yapı ve örgütsel davranışlara odaklanmaktadır. Örgütsel davranışın son yıllarda en değer gören konularından birisi de kuşkusuz örgütsel vatandaşlık davranışıdır (Basım ve Şeşen: 2006: 83).

Örgütlerin performanslarının artırılması, verimliliğinin maksimize edilmesi, beklentilerin ötesinde çaba gösterilmesi, örgüt çalışanları arasında aile bağı şeklinde bir bağ oluşturularak örgütün değer, misyon, vizyon ve amaçlarına yöneltilmiş bir örgütsel davranışın sunulması noktasında değer verilen araştırma konularının başında ‘örgütsel vatandaşlık davranışı’ gelmektedir (Avcı, 2015: 192).

1980’li yıllarda işletme yazınına girmiş olan ‘Örgütsel Vatandaşlık Davranışı’ günümüzde en fazla çalışılan konulardan biri haline gelmiştir. (Gürbüz, 2006: 50).

Uluslararası yazında yapılan bu ilk çalışmaların ardından Türk literatürüne bakıldığında özellikle 2000’li yıllardan sonra örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda yapılan çalışmaların arttığı gözlemlenmiştir (Sezgin, 2005; Basım ve Şeşen, 2006; Aslan, 2008; Özasan vd., 2009; Bitmiş, 2014; Çimen, 2016). Türkiye’de örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili araştırmalar incelendiğinde; iş tatmini (Gürbüz ve Yüksel, 2008; Yürür, 2008; Mert, 2011), örgütsel güven (Polat ve Celep, 2008; Tokgöz ve Seymen, 2013); örgütsel bağlılık (Aslan, 2008; Güçel, 2013; Salihoğlu, 2013) gibi değişkenlerle ilişkisinin araştırıldığı görülmüştür.

2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TANIMI VE ÖNEMİ

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramı Katz (1964) tarafından ortaya atılan ‘ekstra rol davranışı’ tanımlaması esas alınarak Organ ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir (Bateman ve Organ, 1983: 588). Katz (1964)’a göre örgütsel etkinliğin sağlanması için gerekli olan üç temel davranış mevcuttur. Bu davranışları ise şu şekilde sıralamaktadır (Smith vd., 1983: 653):

1. Bireyler sisteme girmeye ve sistemin içinde kalmaya istekli olmalı.
2. Özel rol gerekliliklerini güvenilir bir şekilde yerine getirmeli.
3. Yeniliğe açık olarak rol tanımlamalarının ötesine geçebilmelidir.

Organ (1988: 4) ekstra rol davranışı kavramını geliştirerek örgütsel vatandaşlık davranışı tanımını ileri sürmüştür. Bu tanıma göre örgütsel vatandaşlık davranışı; ‘çalışanın isteklilik esasına bağlı olarak biçimsel ödül sisteminde yeri olmadan örgütün faaliyetlerinin sürdürülmesine yardımcı olan davranışlar bütünü’ şeklinde tanımlanmaktadır. Bu davranışlar, iş tanımlarında yer almayan, yani emir ve talimatlara dayalı olmaksızın bireysel tercih sonucu sergilenen uyulmaması halinde ceza yaptırımı olmayan kısa, orta veya uzun vadede örgüte başarı sağlayan davranışlar olarak değerlendirilmektedir (Organ, 1988:4). Organ (1988)’in tanımından yola çıkarak örgütsel vatandaşlık davranışı üç ana noktada birleşmektedir (Avcı, 2015: 193):

1. Gönüllülük esasını içermek
2. Görev tanımlarında yer almayan, rol fazlası davranışlardan oluşmak
3. Örgütün başarısına ve verimliliğine katkı sağlamak.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt çalışanlarının gönüllü bir şekilde davranışları ile ortaya çıkmakta olup beklenen rol tanımlarının ötesine geçerek temelde iki türde incelenmektedir. Birinci tür olarak ele alınan örgütsel vatandaşlık davranışının özünde örgütsel düzen, işleyiş ve örgütsel hedeflere aktif olarak dahil olma söz konusudur. İkinci tür davranışta ise örgütsel yapı, işleyiş ve amaçlara zarar verebilecek olan davranışlardan kaçınma olarak kendisini göstermektedir. Ele alınan bu iki tür davranış arasında oldukça önemli bir ayrım bulunmaktadır. Birinci tür davranış gösteren çalışanlar aktif, çalışkan ve üretken yapıya sahip olup örgüt içerisinde etkin bir rol almaktadırlar. Öte yandan, zararlı davranışlardan kaçınma şeklinde sergilenen ikinci tür davranışın temelinde ise örgüte katkı sağlamak yerine örgüte zarar vermemek esastır (Basım ve Şeşen, 2006: 85). İki tür davranış arasında belirgin farklılık bulunmasına rağmen iki davranışında temelinde yatan esas nokta örgütün etkinliğini ve verimliliğini arttırmaktır (Podsakoff vd., 1996: 263).

ÖVD genel anlamada örgütün verimliliğini arttırmak için çalışanların kendi istekleriyle sergiledikleri şahsi çıkarlarının ötesine geçip örgütsel amaçları savunma ve örgüt için yeni geliştirici fikirler ortaya koyma gibi yapıcı davranışlar içermektedir (Çetin, 2011: 7). ÖVD ye örnek olarak verilebilecek davranışlar arasında; örgüte katılan yeni çalışanlara destek olmak, çalışma arkadaşlarının haklarını engelleyici davranışlarda bulunmamak, lüzumsuz bir şekilde izin almamak, toplantılara katılım konusunda özen göstermek ve takım halinde yapılan çalışmalarda meydana gelebilecek zorluk yaratabilecek durumları göz ardı etmek gösterilebilir (Elçi, 2005: 27). Bunların yanı sıra ÖVD, iş arkadaşlarının yaptığı yanlış davranışlara odaklanma, onları şikayet etme veya onlarla tartışma şeklindeki örgüte zarar verici davranışlardan da uzak durmayı ifade eder (Turnipseed, 2002: 3).

ÖVD ile ilgili çalışmalarda bu kavramla benzer içeriğe sahip olan kavramlar arasında ‘fazladan rol davranışı’(Katz ve Kahn, 1977), prososyal davranış (George, 1991), kendiliğinden (spontaneous) davranış (George ve Brief, 1992) ve kurumsal-bağlamsal (contextual) performans (Borman ve Motowidlo, 1993) incelenmektedir (Gürbüz, 2006: 50).

Mackenzie vd (1998: 87-88) tarafından örgütsel vatandaşlık davranışının önemi şu şekilde belirtilmektedir: Birincisi bu davranışlar sonucu çalışan

performansı artmakta ve bu durum çalışan ücret ve terfi değerlendirmelerinde dikkate alınan bir durum olabilmektedir. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeleri yöneticilerin yaptırımları ile oluşmamakta ve çalışanın isteği ile meydana gelmektedir bu nedenle çalışanda gösterdiği bu davranışlar için herhangi bir ödül beklentisi içerisine girmemektedir. Ancak Organ (1997) insan kaynakları uygulamalarında örgütsel vatandaşlık davranışlarının yöneticiler tarafından dolaylı ve dolaysız olarak dikkate alındıklarını ve bu davranışta bulunan çalışanların ödüllendirilebildiklerini belirtmiştir. İkincisi bu davranışlar uzun dönemde örgüt başarısına katkı sağlayarak örgütün performansını artıracığı belirtilmektedir.

Aynı zamanda, ÖVD çalışanları içsel olarak güdülediği için kişilerin başarıma, yeterlilik ve aidiyet duygularına yardımcı olmaktadır (Organ, 1988: 27).

2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI

Çalışanlar tarafından sergilenen hangi davranışın örgütsel vatandaşlık davranışı olarak değerlendirileceği konusunda literatürde tam bir uzlaşma bulunmamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutlandırılmasına ilişkin ilk araştırmalar Smith ve arkadaşları tarafından 1983 yılında yapılmıştır. Meydana gelen bu çalışmada mülakat yöntemi aracılığıyla yöneticilere ekstra rol davranışlarının neler olabileceği sorulmuş ve hazırladıkları anket aracılığıyla da yöneticilerden çalışanlarını değerlendirmelerini istemişlerdir. Ulaşılan verilen uygulanan faktör analizi sonucu iki faktör ortaya çıkmıştır. Birinci boyut başkalarını düşünme veya diğergamlık, ikinci boyut ise genelleştirilmiş uyum boyutu olarak ifade edilmiştir (Basım ve Şeşen, 2006: 86).

Williams ve Anderson (1991) örgüt bünyesinde çalışanlara gösterilen davranışlar (ÖVD- Birey) ve örgüte yönelik gösterilen örgüte yarar sağlayan davranışlar (ÖVD- Örgüt) olarak iki grupta toplamışlardır. Diğergamlık ve nezaket bireye yönelik davranış olarak değerlendirilirken vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenlik ise örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilmiştir (Zhang, 2011: 9).

Van Dyne (1995) tarafından yapılan bir diğer sınıflandırmada ise örgütsel vatandaşlık davranışları ilişki odaklı davranışlar ve meydan okuyucu davranışlar olarak iki gruba ayrılmışlardır. İlişki odaklı ÖVD diğer çalışanlarla ilişkileri kuvvetlendirici ve işbirliğine dayanan davranışları kapsamakta ve diğer çalışanlara yardımcı olma veya iş odaklı oluşacak problemleri engelleme davranışları ile yakından ilişkilidir. Öte yandan, meydan okuyucu davranışlar ise mevcut yapıya karşı gelen davranışları içermektedir. Bu davranış türü daha çok yapıcı eleştirilerle dile getirilen ‘ifade davranışları (voice behaviour)’ ile ilişkilendirilmiştir. Bu davranışlarda diğer gruplar karşı olsa bile değişim için yenilikçi öneriler ve standart prosedürün değişikliği için tavsiyeler söz konusudur. Başka bir ifadeyle ifade davranışlarında mevcut yapıya meydan okuyabilen ve örgüt için olumlu değişimleri destekleyici bir davranış şekli söz konusudur (Podsakoff vd., 2014: 90).

Dekas vd. (2013) ise çalışmalarında bahsettikleri örgütsel vatandaşlık davranışları arasında sivil erdem, yardımsever davranışlar, ifade davranışları, sosyal katılım davranışları ile çalışan sürdürülebilirliği davranışları bulunmaktadır (Bitmiş vd., 2014: 5).

Organ (1988: 4) ise örgütsel vatandaşlık davranışlarını diğergamlık (altruism), vicdanlılık (conscientiousness), nezaket (courtesy), sivil erdem (civic virtue) ve centilmenlik (sportmanship) olarak beş boyutta ele almıştır.

Çalışmanın bu bölümünde Organ tarafından önerilen beş örgütsel vatandaşlık davranışı incelenecektir.

2.3.1. Diğergamlık

Çalışanın örgütün tarafından verilen görevlerde veya örgütle ilgili gelişen sorunlarda örgütün diğer çalışanlarına karşılık beklemeden yardımda bulunmasını hedefleyen tüm gönüllü davranışlardan oluşmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1994: 351). Bu davranışlara çalışanın işe yeni alınan veya işe hakimiyeti daha az olan yada iş yükü diğerlerine oranla daha yoğun olan çalışma arkadaşlarına kendi isteği ile yardımcı olması veya kendisinde bulunan işle ilgili materyalleri yeni gelen çalışma arkadaşı ile paylaşması örnek verilebilir (Podsakoff vd., 2000: 516). Başka bir ifadeyle diğergamlık bireyin kendi isteği doğrultusunda iş arkadaşlarına yardımcı

olması; işle ilgili oluşan problemlerin çözümünde aktif rol alması ve diğer kişilere karşılık beklemeden yardımcı olmasıdır (Avcı, 2015: 194).

Özünde yardım etme davranışı –yer almakta olan bu davranış türü çalışan performanslarının artmasına ve çalışma grupları arasındaki işbirliğinin güçlenmesine zemin hazırlayarak örgütün gelişimine katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda bu davranış türü örgüt içerisinde bireyler arasında yaşanan sorunların engellenmesi, kıt kaynakların etkin bir şekilde paylaşılabilmesi ile de örgütsel koordinasyonun artmasına yardımcı olmaktadır (Çetin, 2011: 30).

2.3.2. Vicdanlılık (Üstün Görev Bilinci)

Çalışanın yapmakla yükümlü olduğu rol tanımlarının ötesine geçen gönüllülük esasına dayanan davranışlarıdır. Çalışma saatleri dışında ücret almadan mesaiye kalma bu davranış grubu için örnek verilebilir (Podsakoff ve MacKenzie , 1994: 351). Diğer bir ifadeyle bu boyut çalışanın örgüt kurallarını, işleyişini ve içsel olarak kabul etmesi ve herhangi bir denetleyici unsur olmasa bile bu kuralları ihlal etmemesini içeren davranışları ifade etmektedir. Her ne kadar vicdanlılık boyutunun çalışanın genel itaatini gösterdiği düşünülse de bu noktada önemli olan herhangi bir kontrol mekanizmasının bulunmadığı zamanlarda çalışanın örgüt kurallarına bağlı davranışlar göstermesidir. Çalışanlardan örgüt kurallarına, işleyişine ve prosedürlerine tamamen uymaları gerektiği inanışına rağmen bu davranışın ÖVD kapsamında ele alınmasının nedeni tüm çalışanların bu kurallara uyum göstermemesinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle kendilerini kontrol eden bir mekanizma olmasa bile örgüt kurallarına uyan çalışanlar ‘iyi vatandaşlar’ olarak tanımlanmaktadır (Podsakoff vd., 2000: 528).

Bu kapsamda, çalışanların işlerini zamanında ve aksatmadan yerine getirmeleri, fazla mesaiye kalmaları, zamanı etkin kullanılarak işleri zamanında yetiştirmeleri, mola için kendilerine tanınan sürelerle uymaları vicdanlılık boyutuna örnek olarak verilebilecek davranışlardır (Bağcı, 2014: 265).

2.3.3. Nezaket

İşle ilgili sorunlar meydana gelmeden önce çalışanların bu sorunları engellemeye yönelik gönüllü davranışlarını ifade etmektedir (MacKenzie vd., 1993: 71).

Nezaket, çalışanların örgüt içerisinde etkileşim halinde olarak düzenli bir bilgi akışı sağlamaya çalışmaları, gerçekleştirdikleri faaliyetleri veya alınan kararları diğer çalışma arkadaşları ile paylaşmaları, çalışma arkadaşlarına hatırlatmalarda bulunmaları, yeni bilgileri diğer çalışanlara aktarmaları nezaket boyutuna örnek verilebilir (Çelik, 2007: 129).

Literatüre ilk defa Organ (1988) tarafından yapılan çalışma ile literatüre giren nezaket boyutu zaman zaman diğergamlık davranışı ile karıştırılabilmektedir. Çünkü her iki davranış şeklinin de temelinde yardımlaşma söz konusudur. Öte yandan, bu iki boyut arasındaki fark yardımlaşmanın geçtiği zaman ile ilgilidir. Diğergamlıkta ortada bir problem varken çalışanların problemin çözümü için diğerlerine yardım etmeleri durumu mevcutken, nezaket boyutunda olası problemlerin önüne geçmek için önceden yapılan somut davranışlar söz konusudur (Organ vd., 2006: 145).

2.3.4. Sivil Erdem

Çalışanların örgütün politik yaşamında aktif bir şekilde sorumluluk almasına vurgu yapmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1994: 351). Diğer bir ifadeyle, çalışanın gönüllü bir şekilde toplantılara katılımının ötesinde örgüt hayatıyla ilgili sorumluluk hissetmesi anlamı taşımaktadır (MacKenzie vd., 1993: 71).

Sivil erdem, çalışanın örgütle bir bütün olarak makro seviyede ilgilenmesini ifade etmektedir. Yani örgüte duyulan üst seviyede bağlılığı yansıtmaktadır. Bu davranış türünde çalışanın örgüte yönelik tehdit ve fırsatları iyi gözlemeyebilmek için örgütün yönetimine aktif ve gönüllü olarak katılım göstermektedir. Çalışanın toplantılara düzenli katılımı, politik müzakerelerle ilgilenmesi, örgütün takip etmesi gereken stratejilerde fikir beyan etmesi bu davranış türüne örnek verilebilir (Podsakoff, 2000: 525).

2.3.5. Centilmenlik

Centilmenlik, örgüt şartları ideal olmasa da çalışanın şikayet etmeden bu durumu tolere edebilmesidir. Podsakoff vd. (2000: 517)' a göre, centilmenlik literatürde en az dikkat çeken örgütsel vatandaşlık boyutudur. Bu davranış türü ile çalışanların yalnız şikayet etmeme değil aynı zamanda şartlar düzgün olmadığında bile olumlu davranışlar gösterebilmeleri, örgüt için kendi isteklerinden fedakarlık yapabilmelerini, kişisel tercihlerini bir kenara bırakabilmeleri beklenmektedir.

Örgütsel mutluluğun ve pozitif örgütsel iklimin oluşturulmasında centilmenlik davranışları önemli bir rol oynamaktadır. Bu davranışlar örgüt içinde var olan olumsuz durumları bir kenara bırakarak olumlu şartların sağlanması için çaba harcanmasıdır. Çalışanların örgüt içindeki problemleri büyütmemeleri ve örgüt içerisindeki zamanları yakınlardan yerine işle ilgili durumlara odaklanarak geçirmeleri, çalışma arkadaşları ile yaşanan münakaşalarda hoşgörülü davranmaları bu davranış türüne verilen örneklerdendir (Podsakoff vd.,2000: 518).

2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olarak ve örgütsel vatandaşlığın açıklanmasında yardımcı olan bazı kavramlar tanımlanmaktadır. Prososyal örgütsel davranış (Brief ve Motowidlo, 1986), örgütsel spontanlık davranışı (George ve Brief, 1992), ekstra rol davranışı (Van Dyne vd., 1995), bağlamsal performans (Borman ve Motowidlo, 1997) örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin açıklanan kavramlar arasındadır.

Tez çalışmasının bu bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin kavramlar arasında, örgütsel spontanlık davranışı, prososyal örgütsel davranış, ekstra rol davranışı, bağlamsal performans, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, iş tatmini kavramları açıklanmaktadır.

2.4.1. Örgütsel Spontanlık Davranışı

Örgütsel spontanlık davranışı Katz (1964)'ın çalışması esas alınarak George ve Brief (1992) tarafından 'örgüt verimliliğine katkıda bulunan gönüllü olarak gerçekleştirilen ekstra rol davranışları' olarak açıklanmaktadır. George ve Brief (1992) 'spontanlık' kavramını 'spontan davranışlar'lardan farklı olarak kullanmışlardır. Bu kavramda kullanılan spontan davranışlar gönüllü olarak gerçekleştirilir ve örgütsel başarıyı artırır. Örgütsel spontanlık davranışı beş farklı biçimde gerçekleştirilir. Bu davranışlar; çalışma arkadaşlarına yardımda bulunmak, örgüt değerlerini korumak, örgütü geliştirici öneriler sunmak, kendini sürekli geliştirmek ve iyi niyet göstermektir. Kaynakları paylaşmak, potansiyel hatalara karşı dikkatli olmak ve yoğun iş yükü ile diğer çalışma arkadaşlarına destek olmak yardımcı spontanlık davranışlarına örnektir ve bu davranışların olmaması çeşitli problemleri arttırabilmektedir. Doğal felaket gibi acil durumlarda çalışanların hayatlarını korumak örgütü koruma davranışına örnek verilebilir. Yapıcı önerilerde bulunmak ise yaratıcılık ve yenilik içeren tüm gönüllü davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Kendini geliştirme davranışı da bilgi ve yetenek geliştirme gibi gönüllü davranışlar içerir. Bu davranışlar çalışanların performansına ve örgüte katkıda bulunur. İyi kalitede hizmet sunarak örgütün verimliliğine katkıda bulunmak ise iyi niyetli olma davranışına örnek olarak verilebilir (Rauf, 2015: 23-24).

Örgütsel spontanlık davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı gönüllü davranışlar içeren ve örgütün işleyişine ve verimliliğine katkıda bulunan kavramlardır. Bu iki kavram benzer özellikler taşısa da birbirinden ayrılan yönleri de bulunmaktadır. İşletmeye fayda sağlayan bir spontane davranış sonucunda çalışana ödül sağlayabilirken örgütsel vatandaşlık davranışında bu şekilde bir ödüllendirme mevcut değildir. Spontan davranışta çalışan yapması gereken faaliyeti en iyi şekilde yaparken örgütsel vatandaşlık davranış yapılması gereken faaliyetin ötesinde ekstra davranışlar içermektedir (Kamer, 2001: 46).

2.4.2. Prososyal Örgütsel Davranış

Prososyal davranışlar, sosyal bütünlüğün sağlanması için diğer insanların yararına olabilecek davranışları kapsamaktadır. Katz (1964)'ın çalışması esas

alınarak Brief ve Motowidlo (1986: 711) tarafından tanımlanan prososyal örgütsel davranış, yenilikçi ve spontan davranışlardan daha kapsamlı olarak örgüt üyeleri tarafından gerçekleştirilen örgütsel rollerin yerine getirilmesi esnasında etkileşimde bulunan birey, grup veya örgüte karşı ortaya konan ve huzur içinde çalışmayı destekleyen davranışlar bütünü olarak tanımlanmaktadır.

. Prososyal örgütsel davranışlar işlevsel olup olmamasına, tanımlanmış veya örgütsel rolün parçası olmamasına ve bireysel veya örgütsel hedeflere yönelik olmalarına göre farklılaşmaktadırlar. Prososyal örgütsel davranışın örgütsel vatandaşlık davranışından ilk ve en önemli farkı tüm prososyal davranışlar işlevsel değildir yani, örgütsel verimliliğe katkıda bulunmazlar. Örneğin, örgütü savunmak işlevseldir çünkü örgütsel hedeflere ulaşma da önem arz etmektedir. Ancak çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak prososyal davranış olmasına rağmen çalışma arkadaşının örgütsel hedeflerle uyumlu olmayan kişisel hedeflerine yardımcı olması örgüt için işlevsel bir davranış değildir. Prososyal davranışlar arasındaki bir başka ayırım ise ‘tanımlanmış rol’ ve ‘fazladan rol’ ayırımıdır. Tanımlanmış prososyal davranışlar, çalışanların örgütsel rol tanımlarında ayrıntılı bir şekilde belirtilmiş olmasına rağmen, ekstra rol davranışları ise örgütün rol tanımlamalarında belirtilmeyen davranışlardır (Organ vd., 2006:).

2.4.3. Ekstra Rol Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzer başka bir kavram olan ekstra rol davranışı ‘örgüte yarar sağlayan ve var olan örgütsel rol beklentilerinin ötesine geçen davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne vd., 1995: 33). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve ekstra rol davranışları arasında birçok benzerlik olmasının yanı sıra, bu iki kavram arasında dikkate değer farklılıklar da bulunmaktadır. Bilgi uçurma ve prensibe dayalı örgütsel muhalefet ekstra rol davranışı çerçevesinde değerlendirilirken bunlar örgütsel vatandaşlık davranışı bünyesinde yer alan kavramlar değildir. Bilgi uçurma bir çalışanın etik olmayan veya uygunsuz davranışının başka bir çalışan tarafından yöneticilere duyurulmasıdır. Çalışan muhalefeti ise adaletsizlik hissedildiğinde ortaya çıkan bir durumdur. Bu iki kavram örgütsel verimliliği arttırabilen durumlar olarak değerlendirildiği ve resmi iş tanımlarında belirtilmediği için ekstra rol davranışı kapsamında

değerlendirilmektedir. Bu davranışlar ekstra rol davranışı olarak değerlendirilmelerine rağmen örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamına girmemektedir (Van Dyne vd., 1995: 33).

Ekstra rol davranışları çalışan tarafından gösterilen içten ve yaratıcı davranışlar bütünüdür. Ekstra rol davranışları gönüllülük ve yardımseverlik içeren ve örgütsel etkinliği arttıran davranışlar olarak tanımlanmaktadır. İşe yeni başlayan çalışana yardım edilmesi, yeni çalışanlara işe alışma sürecinde destek olunması ve müşterilerle dostça ilişkiler kurulması bu davranışlara örnek teşkil etmektedir. Bu yüzden bu davranışlar 'görev üstlenme' olarak da nitelendirilebilmektedir. Görev üstlenme, çalışanların işlerini icra ederken işin nasıl yapılacağına ilişkin gösterdikleri yapıcı ve gönüllü çabaları kapsamaktadır (Acar, 2006:4).

2.4.4. Bağlamsal Performans

Borman ve Motowidlo (1993) görev performansı ve bağlamsal performansı birbirinden ayırmışlardır. Görev performansı, örgütün teknik özüne teknolojik süreçte destek sağlayarak direkt veya yararlı olan materyal ve ya hizmeti sunarak dolaylı olarak katkıda bulunan resmi olarak işin bir parçası olarak tanımlanmış eylemler olarak ifade edilmektedir. Borman ve Motowidlo'ya göre görev performansı örgütün verimli işleyişi için tek başına yeterli değildir. Bağlamsal performans psikolojik ve sosyal yapıyı şekillendirerek örgütsel verimliliğe katkıda bulunan ve karşılığında görev faaliyetlerini ve süreçlerini kolaylaştıran davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Coleman ve Borman, 2000: 25-26).

Borman ve Motowidlo (1993) görev performansı ile bağlamsal performansın birbirinden ayrılmasını üç temel nedene bağlamaktadır. Yazarlara göre görev faaliyetleri işe bağlıdır ve bundan dolayı işe göre değişebilir. Buna rağmen bağlamsal faaliyetler işler karşısında benzerlik göstermektedir. İkinci olarak görev faaliyetleri bağlamsal faaliyetlerle karşılaştırıldığında belirli rollere dayanmaktadır ve bundan dolayı performans değerlendirme biçimlerini içerir. Son olarak bu iki kavram öncülleri açısından birbirinden ayrılmaktadır. Görev performansı bilişsel yetenekle ilişkiliyken bağlamsal performans yatkınlığa ilişkindir. Bağlamsal faaliyetlere örnek

olarak resmi bir anlaşma olmamasına rağmen sorumluluklarını yerine getirmelerinde gönüllü olarak yardımcı olmak verilmektedir.

Borman ve Motowidlo (1993) bağlamsal performansı beş boyutta özetlemektedir. Bu boyutlar,

1. Görev faaliyetlerinin yerine getirilmesinde ekstra çaba göstermek
2. Kendi iş tanımında bulunmayan görevleri gönüllü olarak üstlenmek
3. Diğer çalışanlarla iş birliği içinde olmak
4. Örgütsel kurallara uymak
5. Örgütsel amaçları savunmak

Bir çalışanın görev tanımlarında olmamasına rağmen çalışma arkadaşına yardım etmesi ve diğer çalışanlarla işbirliği içinde hareket etmeye gönüllü olması durumu örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzerlik göstermektedir (Organ, 1997: 88). Ancak burada bağlamak performans örgütsel vatandaşlık davranışının yalnızca bir örneğini oluşturmaktadır (Ünlü ve Yürür, 2011: 185).

2.4.5. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşmeler karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin kişilerin inançlarıdır. Bireyler bazı teşvikler (yüksek ücret, iş güvenliği gibi) karşılığında kendilerini işverene karşı borçlu hissettikleri anda inançlar sözleşme haline gelmektedir. Bu nedenle psikolojik sözleşmelerin doğası kişiden kişiye değişen bireysel algılara dayanmaktadır. Bunun yanı sıra psikolojik sözleşmeler dinamiktir yani çalışan ve iş veren ilişkisinde zamanla değişiklik gösterebilir. Ayrıca psikolojik sözleşmelerde her iki taraf kendileri için olumlu sonuçlar doğuracağı beklentisi ile ilişkilerine yatırım yaparlar dolayısıyla sözleşmeler karşılıklı yükümlülüklerle dayanmaktadır (Aarulandu, 2017: 102).

Psikolojik sözleşmeye ilişkin çalışanların inançları işlerine yönelik olan tepkilerini etkilemektedir. Psikolojik sözleşme ve onun icrası çalışanın biçimsel rol davranışı, ekstra rol davranışı, iş tatmini, güven, performans ve örgütte kalma niyetini etkilemektedir. Robinson ve Morrison (1995) tarafından yapılan çalışmada psikolojik sözleşmenin icrası ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından sivil erdem arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buna rağmen

Turnley ve Feldman (1999) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlar işverenin çalışan yararına olacak yükümlülükleri yerine getireceklerine inandıklarında daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimine girmektedirler (Hui vd., 2004: 313).

2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ OLUŞUMUNDA ETKİLİ OLAN UNSURLAR

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen unsurlar genel olarak dört ana kategoride incelenmektedir. Bu unsurlar bireysel (çalışan) özellikleri, görev özellikleri, örgütsel özellikler ve liderin özellikleri olarak sıralanabilir. Bu alanda yapılan çalışmalardan Bateman ve Organ, 1983; Smith vd., 1983; Organ, 1988; Organ ve Konovsky, 1989; bireysel özellikleri; Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Podsakoff vd., 1996 görev özelliklerini; Podsakoff vd., 1996; Podsakoff ve MacKenzie, 1997, Lmabert, 2000 örgütsel özellikleri ve Podsakoff vd., 1990; Podsakoff vd., 1996 ise lider özelliklerini açıklayan önemli çalışmalar arasındadır.

2.5.1. Birey (Çalışan) Özellikleri

Örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumun etkili olan bireysel özellikler iş tatmini, örgütsel bağlılık, adalet algısı ile lider desteğinden oluşan genel duygusal tutum ile; uygunluk, dürüstlük, pozitif duygulanım, negatif duygulanım kişisel eğilimlerin yönlendirdiği kişilik özellikleri olarak iki kategoride ele alınmıştır (Organ ve Ryan, 1995: 790).

2.5.1.1. İş Tatmini

İş tatmini Locke(1976) tarafından ‘Çalışan tarafından yaptığı iş değerlendirildiğinde hissedilen pozitif duygusal durum’ olarak ifade edilmiştir. Aynı şekilde, Vroom (1964) tarafından iş tatmini ‘çalışanın işini değerlendirirken güzel duygular hissetmesi durumu’ olarak tanımlanmıştır (Akt. Mert, 2011: 122).

İş tatminin üç temel özelliği şu şekilde belirtilmektedir (Luthans, 1989: 170):

1. İş tatmini, çalışanın işi durumuna karşı verdiği durumsal tepkidir. Bu sebeple, gözle görülebilir değildir yalnızca ifade edilebilir ya da farklı ölçüm araçları aracılığıyla tespit edilebilir.
2. Genel olarak iş tatmini çalışan ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığının saptanmasıdır.
3. İş tatmini birbiri ile bağlantılı olan bazı tutum ve davranışları temsil etmektedir. Bunlar; ücret, terfi fırsatları, örgütün yönetim şekli ve mesai arkadaşları gibi..

İş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu ifade edilmiştir. İş tatmini yüksek olan çalışanlar daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimindedir. Ayrıca, yüksek iş tatminine sahip olan çalışanlar farklı bir iş arama eğilimde olmaları ve işten ayrılma düşünceleri düşüktür, daha çok kendi örgütleri için çaba sarf ederler (Jahangir, 2004: 80).5

Literatürde bazı çalışmalar (Lepine vd., 2002; Kim, 2006; Oplatka, 2009 gibi) iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu savunmaktadır. Çalışan işinden tatmin olduğunda ve örgüt tarafından kendisine adil davranıldığını hissettiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedir. Çalışanlar olumlu duygulara sahip olduklarında diğer çalışanlara yardım etme isteği duyarlar. Pozitif ruh halinin örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık boyutu ile anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır. Bunun yanı sıra pozitif ruh hali, kendini geliştirme, diğer çalışanlara yardımcı olma ve yapıcı önerilerde bulunma gibi ekstra rol davranışlarının görülmesinde etkilidir (Halim vd., 2011: 116).

2.5.1.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığa ilişkin ilk tanımlama yapan Grusky(1966)' ya göre örgütsel bağlılık 'çalışanın örgüte yönelik bağının gücü' dür. Bunun yanı sıra Mowdey, Steers ve Porter tarafından 1979 yılında gerçekleştirilen çalışmada ise örgütsel bağlılık örgüt ve çalışan arasında oluşan duygusal bağ olarak tanımlanmış ve çalışanın belirli örgütle uyuşmasının verdiği güç olarak ifade edilmiştir. Literatürde duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere örgütsel bağlılık üç temel boyutta incelenmektedir (Meyer ve Allen, 1990: 2).

Duygusal bağıllık, örgütsel değerlerin ve amaçların çalışanlar tarafından kabul edilmesini, çalışanların örgütsel hedefler doğrultusunda ekstra çaba harcamasını ve çalışanın örgüte olan duygusal bağını ifade edilmektedir (Gül, 2002: 45). Duygusal bağıllık düzeyi yüksek olan çalışanlar kendi istekleri doğrultusunda örgütte kalırlar ve örgütün hedefleri doğrultusunda kendilerinden beklenilenden daha fazla çaba gösterme konusunda istekli olurlar. Bu nedenle duygusal bağıllık işveren tarafından en çok talep edilen ve çalışana kazandırılmak istenen bağıllık türüdür (Uyguç ve Çımrın, 2004: 91).

Devam bağıllığı, çalışan tarafından örgütten ayrılmanın neden olacağı maliyetin dikkate alınmasıdır (Chen ve Francesco, 2003: 502). Devam bağıllığında, çalışan tarafından örgüt üyeliğinden ayrılmanın getireceği yüksek maliyet nedeniyle örgütte kalmanın devam ettirilmesi durumudur. Bu bağıllık türünde birey istekli olsa bile örgütten ayrılamamaktadır. Çünkü örgüt üyeliğinin bitirilmesi maliyet ile birlikte bazı güçlükler de sunmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 3).

Normatif bağıllık, çalışanın örgütte kalmaya ilişkin hissettiği zorunluluğu ifade etmektedir. Burada çalışan görev duygusu ve görevin getirdiği yükümlükler ile örgütte kalması konusunda zorunlu hissetmektedir (Özutku, 2008: 82).

Bir örgütte örgütsel bağıllığı yüksek olan çalışanların var olması güçlü bir örgüt kültürünü doğurmaktadır. Bu durum örgüte yeni katılan üyeler için bu kültürün bir parçası olmak konusunda istekliliği arttırmakta ve örgütün kendilerine yüklediği sorumlulukları üstlenme konusunda istekliliği arttırmaktadır. Bu durum sağlandığında çalışanlar örgüt kültürünü benimser ve kendilerini örgütün bir parçası olarak hissederler. Çalışanların örgütsel bağıllıklarının yüksek olması iş performanslarını arttırırken örgüt için de olumlu sonuçlar yaratmaktadır (Güçel, 2013: 175).

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel bağıllık ile ilişkili olsa da, örgütsel vatandaşlık davranışı belirli çeşit çalışan davranışlarını içerirken, örgütsel bağıllık gibi yapılar tutum temellidir (Jahangir vd., 2004: 77). Örgütsel bağıllığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri araştırılan çalışmalar da (Ackfelda ve Coote, 2005; Nguni vd., 2006 gibi) Örgütsel bağıllık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ilişki saptanırken, bazı çalışmalarda (Alotaibi, 2001 gibi) bu

iki değişken arasında herhangi bir ilişki saptanmamıştır. Örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olması çalışanların örgütsel aidiyet hislerinin artması, örgüte duyulan güvenin yüksek olması ve daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri sonucunu doğurmaktadır (Güçel, 2013: 183).

2.5.1.3. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, örgütsel kazanımlarının çalışanlar arasında adil dağılımını ve bu dağılım yapılırken uygulanan süreçler ile işverenin örgüt ve çalışanlara ilişkin, karar, prosedür, uygulama ve ayrıca çalışana yönelik sergilenen davranışın çalışan tarafından tarafsız ve kişisel tercihlere bağlı kalmaksızın adil olarak algılanmasını ifade eder (İyigün, 2012: 50).

Dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç temel adalet boyutu bulunmaktadır. Dağıtımsal adalet, ücret, terfi vb. kazanımların çalışanlar arasında dağıtımı yapılırken adil şekilde davranılıp davranılmadığına odaklanmaktadır. Prosedürel adalet ise, örgüte yönelik kararların alınmasında izlenen yöntemler ile süreçlere dikkat etmektedir. Etkileşimsel adalet ise, aynı örgüt içerisinde çalışan ve işveren etkileşimini temel alarak, çalışanın çalıştığı yerde karşılaştığı davranış ve tutumlara göre değerlendirilmektedir (Sökmen vd., 2013: 48).

Literatürde örgütsel adalet çalışmalarının üç temel çıkış noktası bulunmaktadır. Bunlar, adaletin sosyal bir olgu olması ve sosyal veya örgütsel hayatın bakış açısını içerir. Herbir örgütün en önemli varlığının insan kaynağı olması sebebiyle, çalışanlara nasıl davranıldığı onların örgüte karşı tutum ve davranışlarını etkileyecektir (Jafari ve Bidarian, 2012: 1816).

Organ (1990: 43-72)' a göre, dağıtımsal adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi anlamak için örgüt içerisindeki ekonomik durumların sosyal durumlarla nasıl etkilendiğine yönelik bakış açılarının incelenmesi gerektiğini belirtmektedir. Başka bir ifadeyle çalışan ve yönetici arasındaki ilişki yalnızca ekonomik unsurlar açısından tanımlanıyorsa, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde dağıtımsal adaletin rolü oldukça sınırlı seviyede olacaktır. Bu nedenle çalışanlar tarafından ekonomik unsurlar karşılığında yalnızca örgüt tarafından belirlenen rol davranışları gösterilecektir. Çünkü bu durumda çalışanlar örgüt ile aralarındaki

sözleşmeyi ekstra çaba harcama gerektirecek şekilde değerlendirmeyebilirler. Bununla birlikte eğer çalışan ile yönetici arasındaki ilişkide sosyal etkileşimler söz konusu olur ise, çalışan rol tanımlarının ötesine geçerek örgüt için ekstra olumlu davranışlarda bulunabileceklerdir. Burada çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sunması örgütsel ilişkilerin olumlu ve adil olarak görmesiyle ilgilidir. Çalışanın gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışı doğrudan bir ödüllendirme içermese de çalışan gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışlarını dağıtımsal adalete karşılığında verilecek en uygun cevap olarak görmektedir.

Moorman (1991: 853)' a göre adalet algısı çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme konusundaki kararını etkilemektedir. Çalışmanın sonuçlarına göre etkileşimsel adalet örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olan tek örgütsel vatandaşlık boyutudur. Burada yöneticisinin her koşulda kendisine adil davranacağını bile çalışan daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimindedir.

2.5.1.4. Lider Desteği

Çalışmalarda lider desteği ve liderin önem verdikleri eş anlamlı olarak değerlendirilmektedir (Organ ve Ryan; 1995: 783) Bu nedenle lider desteği, örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen davranışlardan liderin özellikleri ana başlığı altında detaylı bir şekilde incelenecektir.

2.5.1.5. Kişilik Özellikleri

Çalışma arkadaşları ve yöneticilerine karşı uygunluk, dürüstlük, pozitif duygulanım, negatif duygulanım gösterme gibi kişilik özellikleri tatmin edici, destekleyici, adil ve bağlanmaya değer davranış gösterme olasılığı arttırabilmektedir. Bu sebeple kişilik özellikleri örgütsel vatandaşlık davranışının dolaylı katılımcıları olarak değerlendirilmektedir. Uygunluk, dürüstlük ve pozitif duygulanım güçlü bir etkiye sahiptir. Uygunluk ve dürüstlük hem diğergamlık hem de uyumluluk ile ilişkiliyken, pozitif duygulanım ise diğergamlıkla ilişkilidir (Organ ve Ryan, 1995: 794-795).

Örgütsel vatandaşlık davranışı prososyal davranışa karşı eğilimin daha kapsamlı bir göstergesini temsil etmektedir. Dışadönüklüğün prososyal davranışla pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu belirtilirken, duygusal dengesizliğin bu davranışlarla negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Dışadönük yapıya sahip olan bireyler dış çevreye, sosyal uyarıcılara karşı daha duyarlıdır ve daha doğal davranışlar gösterme eğilimindedirler. Duygusal dengesizlik düzeyi yüksek olan bireyler ise kendi endişeleri ile meşguldür ve diğerlerinin problemlerine veya kendi gereksinimlerine ilişkin olmayan genel sistem gerekliliklerine karşı daha duygusal dayanıklılığa sahip değildirler. Araştırmalar (Lerner ve Miller, 1978 gibi) ‘adil bir dünya inancı’ konusundaki bireysel farklılıkların varlığı kanıtlanmıştır. Bu inanç sistemine sahip olan bireyler daha çok prososyal davranış gösterme eğilimine sahiptir (Smith vd., 1983: 656).

Yalnızca ödüllere karşı kayıtsız kalma örgütsel vatandaşlık davranışı ile yakından ilişkisi olan bir çalışan özelliği olduğu vurgulanmaktadır. Ödüllere karşı kayıtsız kalma örgütsel vatandaşlık davranışlarının tüm alt boyutları (diğergamlık, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem) ile negatif yönlü bir ilişkiye sahiptir. Buna rağmen, yetenek, deneyim, eğitim ve bilgi düzeyi gibi diğer çalışan özelliklerinden hiçbiri örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili bulunmamaktadır (Podsakoff, 2000: 531).

2.5.2. Görevin Özellikleri

Podsakoff vd. (2000: 551)’a göre çalışan tarafından icra edilen görevin özellikleri örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen önemli unsurlar arasındadır. Podsakoff ve arkadaşları görev geribildirimleri, görevin rutinleşmesi ve tatmin edici görevler olmak üzere görevin özelliklerini üç kategoriye ayırmışlardır. Bu özelliklerin diğergamlık, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik boyutları ile ilişkisi olduklarını belirtmişlerdir. Yazarlara göre görev geribildirimleri ve tatmin edici görevler örgütsel vatandaşlık davranışıyla pozitif yönlü bir ilişkiye sahipken, görev rutinleşmesi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Görev geribildirimi çalışanın işini ve işin gerektirdikleri nasıl yerine getirdiğine ilişkin bilgisidir. Görev geribildirimi örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu ile pozitif yönlü bir ilişkisi bulunmaktadır. Performansı hakkında bilgilendirilen çalışan performansını geliştirmek için tüm fırsatları değerlendirecektir. Görevin sürekli tekrarlayan bir hal almasını ifade eden görev rutinleşmesi örgütsel vatandaşlık davranışı ile negatif yönlü bir ilişkiye sahiptir. Çünkü rutin görevler çalışanların yaratıcı olmasını ve çalışma arkadaşlarına yardımcı olma isteğini azalttığı belirtilmektedir (Kerr ve Jermier, 1978).

Smith vd. (1983: 655-656)'e göre görev dayanışması (görev bağımlılığı-task interdependence) örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen önemli bir değişkendir. Karşılıklı dayanışma halinde olan görev grupları kural olarak birbirinden bağımsız çalışan görev gruplarına göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebilirler. Çünkü karşılıklı dayanışma gerektiren görevlerde koordinasyonun sağlanması için kendiliğinden gelişebilen karşılıklı bir uyum gerekmektedir. Bu gereklilik işbirliği, yardımlaşma ve diğerlerinin ihtiyaçlarına duyarlı olmayı geliştirmektedir. Bu nedenle görev dayanışması da örgütsel vatandaşlık davranışında önemli bir değişken olarak değerlendirilmiştir.

Ayrıca Posakoff vd. (2000: 531)'a göre grup dayanışması diğergamlık, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarıyla pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu belirtilmiştir.

2.5.3. Örgütün Özellikleri

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen özellikler arasında örgütsel resmileştirme ve örgütsel katılım ele alınmaktadır. Hall (1991) tarafından örgütsel resmileştirme örgütün açıkça kural ve prosedürlerini belirlemesi olarak tanımlanırken; örgütsel katılım örgütün sıkı sıkıya bu kural ve prosedürlere bağlı olması anlamını taşımaktadır. Bu kurallara katı bir şekilde bağlılık çalışanlar tarafından hoş karşılanmayabilir. Ayrıca bu katılım çalışan tatminini azaltabilir ve örgütsel vatandaşlık davranışına zarar verebilir. Çünkü bu gibi durumlarda çalışanlar resmileşmiş iş kural ve gerekliliklerine odaklanarak ekstra rol davranışlarında bulunmayı reddedebilirler. Buna rağmen örgütsel katılımın bazı avantajları da

bulunmaktadır. Örneğin örgütsel resmileştirme ve katılık adalet algısını ve prosedürel adalet duygusunu geliştirebilir. Çünkü resmi kurallar örgütsel beklentileri daha açık hale gelmesini sağlar. Ayrıca katılık herkesin aynı kurallara göre çalışmasını gerektirdiği için çalışan tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel güveni arttırabilir (Asgari vd., 2008: 101).

Podsakoff vd. (2000: 531) çalışmasında ise ne örgütsel resmileştirme, örgütsel katılık ne de personel desteği sürekli olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili bulunmamıştır. Buna rağmen, örgütsel destek çalışan diğergamlılığı ile ilişkili bulunmuştur.

2.5.4. Liderin Özellikleri

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen bir diğer durum ise liderin özellikleridir. Podsakoff vd. (2000) tarafından liderlik davranış teorisi kapsamında dönüşümsel liderlik, etkileşimsel liderlik ve lider-üye değişimi teorileri ele alınmış ve üç liderlik teorisi örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili bulunmuştur.

Dönüşümsel liderlik davranışı örgütün gelecek vizyonunu oluşturma, örnek bir model sunma, grup amaçlarının kabulünü sağlama, yüksek performans beklentisi, bireyselleştirilmiş destek gösterme ve zihinsel teşvik sağlama gibi davranışlar içermektedir. Vizyon oluşturma boyutu ile lider örgütün vizyonunu belirleyerek çalışanlara bunu açık bir şekilde ifade eder. Liderin sergilediği davranışlarla çalışanlar için örnek oluşturma örnek olma boyutunu ifade eder. Belli bir amaç doğrultusunda çalışanları yönlendirme grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutu ile ilişkilidir. Yüksek performans bekleme boyutunda, lider çalışanlara beklentilerine açıkça ifade eder ve beklentilerin çalışanlar tarafından yerine getirilmesi konusunda onşara olan inancını gösterir. Bireyselleştirilmiş destek sağlama boyutunda çalışanların bireysel fikirlerine başvurarak bireysel gelişimleri için destek sağlamasını ifade ederken, zihinsel teşvik çalışanların performanslarının arttırılması yönünde yaratıcı yollar bulunmasını belirtmektedir (Podsakoff vd., 1990, s.107-142).

Etkili lider çalışanın temel değer, inanç ve davranışlarını değiştirebilir ve böylece çalışanlar örgüt tarafından belirlenen rollerin ötesinde performans gösterme konusunda istekli olurlar. Bireyselleştirilmiş destek ile diğergamlık, vicdanlılık,

nezaket, centilmenlik ve sivil erdem arasında; vizyon belirleme ile centilmenlik arasında ve yüksek performans bekleme ile nezaket arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur (Podsakoff vd., 2006: 260).

Etkileşimsel liderlik davranışı ise lider ve çalışan arasındaki değiş tokuş ilişkisine dayanmaktadır. Bu liderlik türünde hedefler açık bir şekilde belirlidir. Bu hedeflere ulaşılması halinde çalışan ödüllendirileceğini, hedeflerle uyumsuz hareket ettiğinde ise cezalandırılabileceğinin farkındadır. Bu nedenle etkileşimsel lider çalışanları ile karşılıklı bir anlaşma sağlayarak onları motive eder ve çalışanın kendine güven duymasını sağlar. Lider ve çalışan arasında oluşan bu güven duygusu neticesinde belirlenmiş örgütsel rollerin ötesinde örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma eğilimi gösterir (Rodrigues ve Ferreira, 2015: 495). Ödüle dayalı bu karşılıklı lider çalışan ilişkisi örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından diğergamlık ve centilmenlik davranışları ile ilişkilidir (Mackenzie vd., 2001: 130).

Lider üye etkileşim teorisi liderin çalışanlarla sosyal mübadele ilişkisi kurduğu varsayımına dayanmaktadır. Lider ve çalışan arasında karşılıklı güven, destek ve sadakat ilişkisine dayanan etkileşim ilişkisi kişilerarası çekiciliği ve çift yönlü etki düzeyini arttırmaktadır (Asgari vd., 2008: 143). Lider ve çalışan arasında gerçekleşen etkileşim çalışana daha fazla motivasyon sağlamakta ve çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimini arttırmaktadır. Çünkü bu etkileşim çalışan ve lider arasındaki güven duygusunu geliştirerek çalışanın örgüt için beklenenden daha fazla çaba göstermesine katkı sağlamaktadır (Tekin, 2018: 292).

Asgari vd (2008) tarafından İran eğitim sektöründe yapılan araştırma sonucunda lider üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer bir şekilde Chen vd. (2008) tarafından Tayvan sağlık sektöründe gerçekleştirilen araştırma da lider üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki olduğu desteklenmiştir. Rafferty ve Restubog (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışma da ise lider üye etkileşimi iyi olmadığında çalışanların kendilerini örgütsel vatandaş olarak nitelendirmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Türk literatürüne bakıldığında ise Arslantaş ve Pekdemir (2007) dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çetin vd. (2012) tarafından gerçekleştirilen bir başka çalışma ise yine bu bulguları destekler nitelikte olup lider üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimini arttırdığı tespit edilmiştir.

2.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ SONUÇLARI

Günümüzde rekabet fırsatının artırılmasında insan sermayesi olarak nitelendirilen çalışan örgüt için en kritik unsur olarak görülmektedir. Bu sebeple, hem çalışan performansına katkı sağlayan hem de örgütsel performansı arttıran örgütsel vatandaşlık davranışları örgütler için oldukça önemli bir faktör haline gelmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışları sonuçları bakımında yalnızca çalışanın performansını etkilemekle kalmayıp aynı zamanda örgüt performansı olan etkisi nedeniyle stratejik bir önem taşımaktadır (Yener ve Aykol, 2009: 257). Tez çalışmasının bu bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışı sonuçları hem çalışan açısından hem de örgütsel açıdan ele alınacaktır.

2.6.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Olumlu Sonuçları

Bireysel açıdan örgütsel vatandaşlık davranışı sonuçları, hem örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışan hem de bu davranışı amaç haline getirilmesini sağlayan açıdan genellikle olumlu olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanlar diğer çalışanlara nazaran daha iyi bir şekilde değerlendirilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı terfi tavsiyeleri ve maaş değerlendirmeleri gibi alanları etkilemektedir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının çalışan performanslarının yönetim tarafından değerlendirilmesini etkilediği çalışmalarla (Podsakoff vd., 2000; Organ vd., 2006) desteklenmiştir. Bununla birlikte bu davranışlar yöneticiler tarafından hem çalışana hem de tüm örgüte yararlı davranışlar olarak değerlendirilebilir. Çünkü yönetici örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüt için olumlu katkılarda bulunan çalışana daha olumlu performans değerlendirmesi verebilir (Rauf, 2016: 61).

Örgütsel vatandaşlık davranışı performans değerlendirmelerini etkilerken aynı zamanda çalışan davranışı ve mutluluğunu da etkilemektedir. Bateman ve Organ

(1983) tarafından yapılan örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ilişkisini inceleyen araştırma da iş tatmininin hem örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen bir unsur hem de örgütsel vatandaşlık davranışının bir sonucu olarak bulunduğu görülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüt içerisinde daha güzel bir çalışma ortamı oluşmakta ve böylece çalışanın örgüte bağlılığı artmaktadır. Örgütü için daha fazla çaba göstermeye istekli olan çalışanın örgütte kalma isteği de yüksek olacaktır (Karaman ve Aylan, 2012: 46). Podsakoff vd. (2009: 127-130) tarafından gerçekleştirilen meta analiz çalışması sonucunda ise örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş performansı arasında güçlü bir ilişki olduğu ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanın diğer çalışanlara oranlara işe devamsızlık gösterme durumları ile işten ayrılma niyeti taşıma olasılıklarının daha düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt açısından değerlendirilen en önemli sonucu örgütsel verimliliği arttırmasıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren deneyimli çalışanlar bilgilerini ve kaynaklarını yeni başlayan çalışanlarla paylaşarak onların performanslarını arttırmalarına ve grubun etkinliğinin artmasına katkı sağlamaktadır. Benzer şekilde sivil erdem davranışı gösteren çalışanlar verimliliği arttıracak, maliyetleri azaltacak stratejik planlarını yöneticilerle paylaşması da örgüt verimliliğine katkı sağlamaktadır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının takım ruhunu ve bağlılığını geliştirerek örgüt için verimli çalışanların örgütte kalmasına katkı sağlamaktadır. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı üretkenlik, verimlilik, karlılık ve maliyetlerin azalması ile sonucunu doğurmaktadır (Podsakoff vd., 2009: 125).

Podsakoff ve MacKenzie (1997: 136-137) tarafından örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel performansı nasıl etkilediğine yönelik analiz Tablo 1'de gösterilmektedir:

Tablo 1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Performansı Arttırmasında Potansiyel Nedenler

Potansiyel Nedenler	Örnekler
---------------------	----------

<p>ÖVD çalışma arkadaşlarının verimliliğini artırır.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • İşin bilen çalışanların yeni başlayanlara işi öğretmesi onların daha hızlı bir şekilde verimli olmasına katkı sağlamaktadır. • Yardım etme davranışı zamanla işin en iyi yapılış şeklinin grup içerisinde yayılmasını sağlamaktadır.
<p>ÖVD Yönetimsel etkinliğin artırılmasına katkı sağlar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sivil erdem davranışı ile yöneticiler çalışanlarından örgütün verimliliğine katkı sağlayacak geri bildirimler alabilirler. • Nezaketlilik davranışı ile çalışanlar sorun yaratmaktan kaçınarak yöneticilerin daha az kriz yönetimi ile ilgilenmesine katkı sağlarlar.
<p>ÖVD kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • İşle ilgili sorunlarda çalışanların birbirine yardımcı olması yöneticinin de bu sorunlarla uğraşma gerekliliğini ortadan kaldırarak örgüt verimliliği için çalışabilmesine olanak sağlar. • Çalışanın vicdanlılık davranışı göstermesi daha az yönetimsel gözlem gerektirir ve yönetici bu çalışanlara yetki devrinde bulanabilir. • Deneyimli çalışanların yeni başlayanlara işi öğretmesi örgütün oryantasyon için ayıracağı masrafı azaltır. • Çalışanların centilmenlik davranışı göstermesi yöneticinin ufak tefek sorunlarla vakit kaybetme durumunu azaltır.
<p>ÖVD kaynakların idari işlemlere tahsis edilmesi gerekliliğini azaltır.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Yardım etme davranışı ile takım ruhu ve bağlılığı güçlenir. Böylece yöneticinin ve grup üyelerinin grubun devamlılığı için ekstra enerji harcamasına gerek kalmaz. • Nezaket davranışı grup içi çatışmaları azaltarak kriz yönetimine zaman harcanmasını azaltır.
<p>ÖVD takım üyeleri arasındaki işbirliğinin artırılmasına katkı sağlar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sivil erdem davranışı ile çalışma toplantılarına aktif katılım grup üyeleri arasındaki işbirliğini artırarak grubun verimliliğine katkı sağlar. • Nezaket davranışı ile ortak konularda diğer takım üyelerini bilgilendirme zaman ve çaba gerektirecek durumların ortaya çıkmasını engeller.
<p>ÖVD örgüt ortamını daha cazip bir hale getirerek nitelikli çalışanların örgütte kalmasını sağlar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Yardımlaşma davranışı grup dayanışmasını etkileyerek gruba aidiyet duygusunu artırır ve nitelikli çalışanların örgütte kalma olasılığını artırır. • Centilmenlik davranışı göstererek küçük sorunları büyütmemek diğerleri için örnek teşkil ederek örgütsel bağlılığı artırır.

<p>ÖVD örgütsel performansın sürdürülebilirliğine katkıda bulunur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • İşe gelemeyen veya iş yükü ağır olan çalışanlara yardımcı olmak örgütsel performansın devamlılığına katkı sağlar. • Vicdanlılık davranışı ile çalışanların iş çıktılarını yüksek düzeyde tutması verimliliğin sürdürülebilirliğine katkı sağlar.
<p>ÖVD çevresel değişkenlere uyum sağlama özelliğini artırır.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Piyasadaki değişimlerle gönüllü olarak ilgilenen çalışanlar bu değişimlere karşı tavsiyelerde bulunarak örgütsel adaptasyon sağlar. • Çalışanların toplantılara düzenli katılımı bilgi akışını hızlandırır ve yeniliklere karşı hızlı cevap verebilmeyi kolaylaştırır. • Centilmenlik davranışı ile sorumluluk almaya yeni yetenekler kazanmaya istekli çalışanlar örgütün dış çevredeki değişkenlere kolay adapte olabilmelerini sağlar.

Kaynak: Podsakoff ve MacKenzie (1997: 136-137)

2.6.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Olumsuz Sonuçları

Çalışmalar genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışının hem çalışan hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar doğuracağını belirtirken sınırlı sayıda da olsa bazı çalışmalar örgütsel vatandaşlık davranışının olumsuz sonuçlar yaratabileceği üzerinde durmuşlardır. Örneğin Şeşen vd. (2014: 131) tarafından örgütsel vatandaşlık, sosyal kaytarma ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği çalışma da çalışan tarafından fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterildiğinde iş arkadaşlarının göstereceği sosyal kaytarma düzeyinin artacağı belirtilmiştir. Sosyal kaytarma bireyin grup içerisinde tek başına çalışırken gösterdiğinden daha az çaba göstermesidir. Yazar tarafından yapılan çalışma da çalışan tarafından fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterildiğinde çalışma arkadaşlarının sosyal kaytarma düzeyi artacaktır. Çünkü çalışan arkadaşlarına çok fazla yardım edecek bu da diğer çalışanın daha fazla kaytarmasına olanak sağlayacaktır. Çalışma arkadaşının gösterdiği sosyal kaytarma seviyesi çalışanın kendi kaytarma davranışı gösterme eğilimini de arttırmaktadır.

Bazı durumlarda, çalışanın yoğun bir şekilde örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi kendi rol gereklerini gerçekleştirmelerinin önüne geçebilmektedir. Bu durumlarda çalışan asıl yapması gereken görevleri yerine getirme konusunda eksik

kalabilmektedir. Ayrıca çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme konusunda üzerlerinde baskı hissedebilirler. ÖVD konusunda gösterilen çalışma arkadaşlarına yardımcı olma davranışı abartıldığı durumlarda çalışan iş arkadaşına yardım ederken kendi işlerine ayıracağı zaman konusunda sıkıntıya düşebilir (Bolino vd., 2004: 242).

Örgütsel vatandaşlık davranışının yarattığı olumsuz sonuçlar arasında iş stresi, aşırı görev yükü ve iş-aile çatışması ifade edilmektedir. Çalışanın hissettiği örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme baskısı çalışanın boş zaman konusunda sıkıntı yaşayarak strese girmesine, işte geçirilen yoğun zaman ile aile çatışmalarına ve işte ayrılma niyeti taşımaya neden olabilmektedir (Bolino ve Turnley, 2005: 746)

2.7. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE DUYGUSAL EMEK İLİŞKİSİ

Tez çalışmasının bu bölümünde duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar incelenecektir.

Salami (2007) tarafından kamu sektöründe çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen araştırmada derinden rol yapma davranışı örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif ve anlamlı şekilde etkilerken, yüzeysel rol yapma davranışının ise ÖVD'yi negatif olarak yordadığı sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Kiffin- Petersen vd. (2011) hizmet sektöründe çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada benzer sonuçlara ulaşarak derinden rol yapma ve ÖVD arasında pozitif bir ilişki olduğu bunun yanı sıra yüzeysel rol yapma ile ÖVD arasında negatif ilişki olduğu bulgularına ulaşmıştır. Troth ve Lawrance (2011)'e göre ise yüzeysel rol yapma ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki mevcut değil iken, derinden rol yapma ve ÖVD arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Beğenirbaş ve Meydan (2012) tarafından Ankara'da orta öğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisini araştırdıkları çalışmada yüzeysel rol yapma davranışı eğiliminde olan öğretmenlerin ÖVD Gösterme eğilimlerinin düşük olduğu, derinden rol yapma davranışı gösteren öğretmenlerin ÖVD gösterme düzeylerinin benzer şekilde düşük olduğu ancak artış eğiliminde olduğu bunun yanı sıra doğal duygular gösteren öğretmenlerin ÖVD

eğilimlerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir ifadeyle, duygusal emek boyutlarında yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma ile ÖVD'nin düşük negatif yönlü buna rağmen doğal duygular ve ÖVD arasında düşük pozitif yönlü ilişki olduğu vurgulanmıştır. Bunun yanı sıra, örgüye yönelik ÖVD ve duygusal emek boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Shameem ve Ganesh (2013)' e göre duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında önemli ölçüde negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Yazarlara göre çalışanların duygusal emek harcama düzeyleri arttıkça çalışma arkadaşlarına yardımcı olma, görev tanımlarında olmayan örgütsel faaliyetlerde bulunma gibi örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyi düşmektedir.

Bıyık ve Aydoğan (2014) tarafından yürütülen çalışmanın analiz sonuçlarına göre ise duygusal emeğin alt boyutlarında yüzeysel, derinlemesine ve doğal davranışlar ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda yüzeysel rol yapma eğiliminde olan çalışanları derinlemesine rol yapma ve doğal davranış gösteren çalışanlara nazaran örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme durumu daha düşük olduğu belirtilmiştir.

Cheung ve Lun (2015)'in derinlemesine rol yapma ve doğal davranış gösteren öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerinin daha yüksek olduğunu buna rağmen yüzeysel rol yapma davranışı gösteren öğretmenlerin ise örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme ile ilişkisi bulunmadığını ifade etmişlerdir. Başka bir ifadeyle derinlemesine davranış ve doğal davranış örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcut iken, yüzeysel rol yapma ve ÖVD arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirtilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIĞA ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK HAZIR GİYİM FİRMA SI ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmada, Türkiye’de zincir bir hazır giyim firması çalışanlarının duygusal emek davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Dinamik bir çalışma ortamında yer alan hazır giyim mağazası çalışanları, somut bir ürünün satışından daha çok mağazanın hizmetini sunan bir çalışma performansı içerisinde olmaktadır. Bunun için hem işe karşı olan duygu ve davranışları ve aynı zamanda çalıştıkları kuruma karşı olan duygu ve davranışları sunmuş oldukları bu hizmetin önemli belirleyicileri konumundadır. Bu bağlamda personelin işlerini yaparken içlerinde oluşan duyguların, bağlı buldukları işletmeye karşı olan duygularını etkileyip etkilemediğini belirlemek önem arz etmektedir.

Öte yandan duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışını konu alan çalışmalar yapılmakta ancak ilgili yazında bu kavramların ilişkisi ve etkilerine yönelik özellikle İzmir ilinde bulunan hazır giyim işletmeleri kapsamında herhangi bir çalışma yapılmadığı gözlemlenmektedir. Bu sayede ilgili alan yazın ile birlikte sektöre de katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Araştırma kapsamında ele alınan hazır giyim firmasının İzmir mağazalarında çalışan personeline yönelik bir araştırma yapılmıştır. Bu bağlamda yüz yüze görüşme yoluyla veri toplama yolu denendiyse de çalışanların yoğun tempoları nedeniyle internet üzerinden oluşturulan anket formu ile sanal ortamda ulaşılmaya çalışılmış ve veriler bu sayede elde edilmiştir. Bu durumda bile arzu edilen seviyede veriye

ulaşılmamakla birlikte araştırmaya konu olan verilerle elde edilen bulgular ulaşılan örneklemenin durumunu ortaya koyar niteliktedir Katılımcıların soruları doğru bir şekilde anladıkları ve objektif yanıtlar verdikleri varsayılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın evrenini İzmir il merkezinde hazır giyim mağazası çalışanları oluşturmaktadır. İnsan Kaynakları Biriminden alınan bilgiye göre İzmir İlinde bulunan toplam 20 mağazada yaklaşık 930 kişi istihdam edilmektedir. Söz konusu mağaza çalışanlarına anketler uygulanmış ve toplam 210 kişiye ulaşılarak anket verileri toplanmıştır. Anketler internet ortamında hazırlanmış olup veri toplama aracı olarak kullanılmıştır (Ek 1). Uygulanan anketin güvenilirliği için araştırmaya konu olan işletmelerde çalışan 50 kişiye ön test yapılmış olup veriler SPSS istatistiksel analiz programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha katsayısı duygusal emek ölçeği için 0,752, örgütsel vatandaşlık ölçeği için 0,921 olarak saptanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen değerlerin 1,00' e yakın olması ile birlikte anketin güvenilirliğine karar verilmiş olup anket kişilere uygulanmıştır. Anket formunun oluşturulması sürecinde alanında yetkin kişilerin görüş ve önerilerine başvurulmuştur. Benzer şekilde anketin istatistiksel analize uygunluğu için istatistik alanında uzman kişilerin görüşleri alınmış ve ön test katılımcılarının anket formunda yer alan ifadelerle ilişkin görüş ve önerileri dikkate alınarak anket formu geliştirilmiştir. Anket formu 5'li Likert ölçeğine göre (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum) hazırlanan toplam 38 sorudan ve 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, duygusal emek (Chu ve Murrman (2006) tarafından geliştirilmiş; Pala (2008) tarafından uyarlanmıştır) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Organ (1988) tarafından geliştirilmiş; Basım ve Şeşen (2006) tarafından uyarlanmıştır) ölçeklerinin yer aldığı 31 adet soru ile ikinci bölümde ankete katılan çalışanların demografik özelliklerini saptamaya yönelik 7 adet sorudan oluşmaktadır.

Araştırmada elde edilen verilerin analizi için SPSS 22v istatistiksel yazılım programı kullanılmıştır. Cronbach Alpha katsayısından anketin güvenilirliğin, belirlemede, korelasyon analizinden ise değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmede

yararlanılmıştır. Değişkenler arasındaki farklılığın tespitinde ise Mann Whitney Analizi ve Kruskal Wallis Analizi kullanılmıştır. Analizlere geçmeden önce verilerin dağılımlarının normallik durumu değerlendirilmiş ve verilerin *normal dağılmadığı* tespit edilmiştir. Bu nedenle analizlerde *parametrik olmayan testlerin* (Ki Kare, Mann Whitney U, Kruskal Wallis gibi) kullanılması yoluna gidilmiştir.

Araştırmanın asıl amacını oluşturan Duygusal Emek boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutlarına olan etkisini ortaya koymak için regresyon analizi ve bu boyutlar arasındaki ilişkinin gücünü tespit etmek için korelasyon analizi yapılmıştır.

3.4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ile araştırmada yararlanan ölçeklere ilişkin istatistikî analiz sonuçlarına yer verilmektedir.

3.4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analizleri

Araştırmaya katılım gösteren çalışanların demografik yapısına ilişkin bulgular bu başlık altında tablolar halinde açıklanmaktadır. Tablo 2’de araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımı gösterilmektedir.

Tablo 2: Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyet Dağılımı

Değişkenler	F	%	Kümülatif %
Kadın	129	61,4	61,4
Erkek	81	38,6	100,0
Toplam	210	100,0	

Buna göre katılımcıların %61,4’ü kadınlardan, %38,6’sı ise erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 3: Araştırmaya Katılan Çalışanların Medeni Durumları

Değişkenler	F	%	Kümülatif %
Bekâr	118	56,2	56,2
Evli	92	43,8	100,0
Toplam	210	100,0	

Tablo 3’de belirtildiği üzere, araştırmaya katılan çalışanların medeni durum yüzdeleri incelendiğinde katılımcıların %43,8’i evli iken, %56,2’si bekâr bireylerden oluşmaktadır.

Tablo 4: Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaş Dağılımı

Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
20 yaş ve altında	8	3,8
21-25	61	29
26-35	126	60
36-45	14	6,7
46 yaş ve üstü	1	5

Araştırmaya katılan çalışanların yaş dağılımları Tablo 4’de gösterilmiştir. Elde edilen veriye göre katılımcıların büyük çoğunluğu %60’lık oranla 26-35 yaş aralığındadır. Geri kalan katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde ise 21-25 yaş arası katılımcıların %29; 36-45 yaş arası katılımcıların %6,7; 46 yaş ve üstü çalışanların %5 ve 20 yaş ve altında olan katılımcıların ise %3,8’lik bir orana sahip oldukları gözlemlenmektedir.

Tablo 5: Araştırmaya Katılan Çalışanların Pozisyonları

Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Depo Personeli	7	3,3
Kasa Personeli	12	5,7
Mağaza Müdürü	21	10,0
Reyon Yöneticisi	42	20,0
Satış Danışmanı	128	61,0

Araştırmaya katılan çalışanların mağazadaki pozisyonlarının belirtildiği Tablo 5 incelendiğinde %61’lik oranla satış danışmanlığı pozisyonuna sahip çalışanlar en büyük payı oluşturmaktadır. Daha sonra sırasıyla reyon yöneticisi pozisyonunda olan katılımcılar %20; mağaza müdürü pozisyonunda olanlar %10; kasa personeli katılımcılar %5,7 ve depo personeli katılımcıların ise %3,3’lük bir dilimi oluşturmaktadır.

Tablo 6: Araştırmaya katılan çalışanların kıdem durumları

Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
1 Yıldan Az	59	28,1
1-5 Yıl	79	37,6
6-10 Yıl	57	27,1
11-15 Yıl	13	6,2
16-20 Yıl	1	0,5
21 Yıl ve Üzeri	1	0,5

Tablo 6’da anket katılımcılarının çalışma yılları dağılımı gösterilmiştir. Elde edilen verilere göre “1 yıldan az” çalışma hayatı olan katılımcıların oranı %28,1; “1-5 Yıl” arası çalışma hayatı olan katılımcıların oranı %37,6; “6-10” yıl arası çalışan katılımcıların oranı %27,1; “11-15” yıl arası çalışan katılımcıların oranı %6,2; “16-20” yıl arası görev yapan ve “21 yıl ve üzeri” görev yapan katılımcıların %0,5 orana sahip oldukları gözlemlenmiştir..

Tablo 7: Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
İlköğretim	4	1,9
Lise ve Dengi	63	30,0
Ön Lisans	52	24,8
Lisans	84	40,0
Lisansüstü	7	3,3

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarının gösterildiği Tablo 7’de de belirtildiği üzere %40’lık bir oranla çalışanların büyük bir kısmını lisans mezunlarının oluşturduğu görülmektedir. Bu sıralamayı %30 oranla lise ve dengi mezunları; %24,8 oranla ön lisans mezunları; %3,3 oranla lisansüstü ve %1,9 oranla ilköğretim mezunları takip etmektedir.

Tablo 8: Araştırmaya Katılan Çalışanların Gelir Durumuna Göre Dağılımı

Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
2.000 TL ve altında	126	60,0
2.001- 3.000 TL arasında	56	26,7
3.001- 4.000 TL arasında	17	8,1
4.001- 5.000 TL arasında	3	1,4
5.001 TL ve üzerinde	8	3,8

3.4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Analizler

Bu başlık altında, araştırmada kullanılan ölçekler ayrı başlıklar halinde değerlendirilerek içlerinde bulunan ifadelere ilişkin frekans analizi, ölçeğin güvenilirlik analizi ve ölçeğe ilişkin faktör analizi ve faktör analizi sonucu oluşan boyutlara ilişkin güvenilirlik analizleri bulguları tablolar yardımıyla açıklanmıştır.

Ölçekleri birbirinden ayrı olarak değerlendirmeye geçmeden önce iki ölçeği bir arada ele alarak yapılan toplam güvenilirlik analizini aşağıdaki gibi ifade etmek yerinde olacaktır. Güvenilirlik analizi sonucunda elde edilecek Cronbach Alfa (α) değerini yorumlamak için aşağıdaki değer aralıklarından faydalanılabilir (Kalaycı, 2006: 45; Ural ve Kılıç, 2006: 286):

- $0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ aralığında ise güvenilir değil,
- $0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ aralığında ise güvenilirliği düşük,
- $0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ aralığında ise oldukça güvenilir,
- $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ aralığında ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 9: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
,910	31

Ölçeklere ilişkin elde edilen güvenilirlik değeri kabul edilebilir yüksek derecede güvenilir bir değerdir. Bu durum katılımcıların ifadeleri değerlendirmede tutarlı olduklarını göstermektedir.

3.4.2.1. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Analizler

Araştırmada kullanılan *Duygusal Emek* ölçeğine ilişkin toplanan veriler frekans analizine tabi tutularak Tablo 10’da gösterilen bulgular elde edilmiştir.

Tablo 10: Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Frekans Analizi

İfadeler	N	Ortalama	s
Müşterilere gösterdiğim olumlu duygular (tavırlar) gerçekten hissettiklerimle örtüşür.	210	4,3381	,93572
İşimi iyi yapabilmek için göstermem gereken duyguları gerçekten hissederim.	210	4,4810	,77158
Müşteri ilişkilerinde olumsuz duygularımı göstermeme konusunda başarılıyım.	210	4,1714	,97291
Çalışmaya başlarken genelde kendime “bugün güzel bir gün olacak” derim.	210	4,2857	,95561

Çalışmaya başlarken işimde karşılaşacağım güzellikleri düşünürüm.	210	4,0524	1,10766
Müşterilerle ilişkilerimde göstermem gereken (olumlu) duyguları her seferinde yaşamaya çalışırım.	210	4,3429	,81056
Müşteri memnuniyeti için gerçekten hissetmesem de <i>numaradan</i> hoş görünmeye çalışırım.	210	3,3952	1,31279
İşimin gerektirdiği olumlu duyguları yansıtabilmek için <i>sahte yüz ifadeleri</i> takınırım.	210	2,7048	1,41031
Müşterilere yansıttığım (hoş) <i>duygular gerçekten hissetmediğim</i> duygulardır.	210	2,7714	1,59399
Çalışırken gerçek <i>hislerimi yansıtmayacak şekilde farklı</i> (olumlu) davranabilirim.	210	3,7095	1,20858
Müşterilerle olan ilişkilerimde <i>aldatıcı</i> iyi tavırlar sergileyebilirim.	210	2,8095	1,40127
Müşterilere yansıtmam gereken (olumlu) duyguları sergileyebilmek için gerçekten hissettiklerimi değiştirebilirim.	210	4,2333	,98692

Tablo 11’de ise katılımcıların duygusal emek ölçeğine ilişkin ifadelere katılım durumları yüzdesel olarak gösterilmektedir.

Tablo 11: Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Katılımcıların İfadeleri

	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Müşterilere gösterdiğim olumlu duygular (tavırlar) gerçekten hissettiklerimle örtüşür.	2,9%	1,4%	11,0%	28,6%	56,2%
İşimi iyi yapabilmek için göstermem gereken duyguları gerçekten hissederim.	1,4%	0,0%	8,6%	29,0%	61,0%
Müşteri ilişkilerinde olumsuz duygularımı göstermeme konusunda başarılıyım.	3,3%	1,4%	15,7%	33,8%	45,7%
Çalışmaya başlarken genelde kendime “bugün güzel bir gün olacak” derim.	2,9%	2,9%	9,5%	32,4%	52,4%
Çalışmaya başlarken işimde karşılaşacağım güzellikleri düşünürüm.	5,2%	3,3%	17,1%	29,5%	44,8%
Müşterilerle ilişkilerimde göstermem gereken (olumlu) duyguları her seferinde yaşamaya çalışırım.	1,4%	1,4%	8,6%	38,6%	50,0%
Müşteri memnuniyeti için gerçekten hissetmesem de <i>numaradan</i> hoş görünmeye çalışırım.	13,8%	9,0%	24,3%	29,5%	23,3%
İşimin gerektirdiği olumlu duyguları yansıtabilmek için <i>sahte yüz ifadeleri</i> takınırım.	30,0%	13,8%	26,2%	15,7%	14,3%

Müşterilere yansıttığım (hoş) duygular gerçekten hissetmediğim duygulardır.	34,3%	15,2%	11,9%	16,2%	22,4%
Çalışırken gerçek hislerimi yansıtmayacak şekilde farklı (olumlu) davranabilirim.	8,6%	6,7%	20,0%	34,8%	30,0%
Müşterilerle olan ilişkilerimde aldattıcı iyi tavırlar sergileyebilirim.	26,2%	16,7%	21,0%	22,4%	13,8%
Müşterilere yansıtmam gereken (olumlu) duyguları sergileyebilmek için gerçekten hissettiklerimi değiştirebilirim.	3,3%	3,3%	9,5%	34,3%	49,5%

Buna göre; Duygusal Emek ölçeği ile ilgili ifadelerle çalışanların ortalama olarak yüksek bir düzeyde mutabık oldukları yukarıdaki tabloda görülmektedir. Olumlu ifadelerle ilgili değerlendirmeler ortalama olarak 4 ve üzeriyken olumsuz anlamlı ifadelerle verilen değerler ortalama olarak 2 ile 3 arasında yer almaktadır. Bu durumda olumlu anlamda yer alan ifadelerle hem fikir olarak yaklaşılırken olumsuz anlamdaki ifadelerle katılmada kararsız/çekimser ya da katılmama yönünde değerlendirme yapıldığı söylenebilir.

Duygusal Emek ölçeği özelinde yapılan güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki tabloda ifade edilmektedir.

Tablo 12: Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
,677	12

Bulunan güvenilirlik değeri, “oldukça güvenilir” değer olarak belirlenen aralık içerisinde bulunmaktadır. Güvenilirlik analizi sonrasında yapılan faktör analizine ilişkin sonuçlar ve elde edilen boyutlara ilişkin güvenilirlik analizleri ise aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 13: Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

İfadeler	Faktör Yükleri	
	Derinlemesine Davranış	Yüzeysel Davranış
Müşterilerle ilişkilerimde göstermem gereken (olumlu) duyguları her seferinde yaşamaya çalışırım.	,801	
Çalışmaya başlarken işimde karşılaştığım güzellikleri düşünürüm.	,793	
İşimi iyi yapabilmek için göstermem gereken duyguları gerçekten hissederim.	,756	

Çalışmaya başlarken genelde kendime “bugün güzel bir gün olacak” derim.	,721	
Müşterilere yansıtılmam gereken (olumlu) duyguları sergileyebilmek için gerçekten hissettiklerimi değiştirebilirim.	,705	
Müşterilere gösterdiğim olumlu duygular (tavırlar) gerçekten hissettiklerimle örtüşür.	,648	
Müşteri ilişkilerinde olumsuz duygularımı göstermeme konusunda başarılıyım.	,450	
İşimin gerektirdiği olumlu duyguları yansıtabilmek için <i>sahte yüz ifadeleri</i> takınırım		,775
Müşteri memnuniyeti için gerçekten hissetmesem de <i>numaradan</i> hoş görünmeye çalışırım.		,743
Müşterilerle olan ilişkilerimde <i>aldatıcı</i> iyi tavırlar sergileyebilirim.		,712
Çalışırken gerçek <i>hislerimi yansıtmayacak şekilde farklı</i> (olumlu) davranabilirim.		,635
Müşterilere yansıttığım (hoş) <i>duygular gerçekten hissetmediğim</i> duygulardır.		,480
Açıklanan Varyans	30,546	20,164
Boyutlara İlişkin Güvenilirlik Değeri	,825	,707
Boyut Ortalamaları	4,27	3,08
Boyut-Standart Sapma	,65	,94
KMO	,776	

Faktör analizi sonuçlarına göre; Duygusal Emek ölçeği bu çalışmada Hochschild (1983)'in çalışmasında belirtmiş olduğu boyutları destekler nitelikte iki boyut altında toplanmıştır. İki boyut toplam varyansın %50,709'luk kısmını açıklamaktadır. Boyutlara ilişkin güvenilirlik değerlerine bakıldığında Derinlemesine Davranış için “yüksek derecede güvenilir”, Yüzeysel Davranış için ise “oldukça güvenilir” bir değer bulunduğu görülebilir.

3.4.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Analizler

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeği araştırmada yararlanılan bir diğer ölçek olup ölçeğe yönelik elde edilen frekans analizi bulguları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 14: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Frekans Analizi

İfadeler	N	Ortalama	s
Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım	210	4,1286	1,03879
Kurum yapısında yapılan gelişmelere destek olurum	210	4,5238	,77144
Kurum içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım	210	4,0571	,97164
Yeni gelen bir çalışanın işi öğrenmesine yardımcı olurum	210	4,8048	,60696

Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım	210	4,6381	,69343
Görevle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam	210	4,6905	,69475
Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım	210	4,2952	,87958
Görev esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım	210	4,5524	,80049
Zamanımın çoğunu kurumumla ilgili faaliyetlerle geçiririm	210	3,7810	1,07589
Üst makamlarca yayımlanan duyuru, mesaj ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum	210	4,2952	,85755
Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim	210	4,4762	,82538
Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim	210	4,4667	,84226
Kurumun sosyal etkinliklerine kendi isteğimle katılırım	210	4,3714	,93581
Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm	210	4,8190	,57510
Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım	210	4,3905	,81252
Kurumda görev yaptığım diğer çalışanlar için problem yaratmamaya gayret ederim	210	4,6952	,70709
Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam	210	4,5571	,91195
Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam	210	4,4000	1,03156
Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam	210	4,0667	,96113

Tablo 15’de ise katılımcıların örgütsel vatandaşlık ölçeğine ilişkin ifadelerle katılım durumları yüzdesel olarak gösterilmektedir.

Tablo 15: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine İlişkin Katılımcıların İfadeleri

	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Günlük izin alan bir çalışanın o günlük işlerini ben yaparım	3,8%	2,9%	16,7%	30,0%	46,7%
Kurum yapısında yapılan gelişmelere destek olurum	1,4%	1,0%	5,7%	27,6%	64,3%
Kurum içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım	2,9%	2,4%	20,0%	35,7%	39,0%
Yeni gelen bir çalışanın işi öğrenmesine yardımcı olurum	1,0%	1,0%	1,9%	9,0%	87,1%
Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım	1,0%	1,0%	3,8%	21,9%	72,4%
Görevle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam	1,4%	0,5%	3,3%	17,1%	77,6%

Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım	1,4%	1,0%	16,7%	28,6%	52,4%
Görev esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım	1,9%	1,0%	5,2%	23,8%	68,1%
Zamanımın çoğunu kurumumla ilgili faaliyetlerle geçiririm	4,8%	5,7%	25,2%	35,2%	29,0%
Üst makamlarca yayımlanan duyuru, mesaj ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum	1,9%	1,0%	11,9%	36,2%	49,0%
Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim	1,9%	1,0%	7,1%	27,6%	62,4%
Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim	2,4%	1,0%	5,7%	29,5%	61,4%
Kurumun sosyal etkinliklerine kendi isteğimle katılırım	2,9%	1,0%	11,9%	24,8%	59,5%
Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm	1,0%	1,0%	0,5%	10,5%	87,1%
Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım	1,4%	1,4%	8,1%	34,8%	54,3%
Kurumda görev yaptığım diğer çalışanlar için problem yaratmamaya gayret ederim	1,9%	0,0%	2,9%	17,1%	78,1%
Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam	2,9%	1,9%	6,2%	14,8%	74,3%
Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam	4,8%	1,4%	8,1%	20,5%	65,2%
Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam	2,4%	2,4%	21,4%	33,8%	40,0%

Buna göre; araştırmaya katılan çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeğinde bulunan ifadelere yaptıkları değerlendirmelerin ortalaması bir madde haricinde (*Zamanımın çoğunu kurumumla ilgili faaliyetlerle geçiririm*) 4 ve üzeri düzeydedir. Bu durumda, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeği ile ilgili maddelerin tamamına yakını üzerinde mutabık bir görüş sergilendiği söylenebilir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki tabloda ifade edilmektedir.

Tablo 16: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Cronbach's Alfa	İfade Sayısı
,931	19

Güvenilirlik analizi ile ulaşılan Cronbach Alfa değeri kabul edilebilir sınırlar içerisinde ve oldukça yüksek güvenilirlik ifade eden bir değer olarak bulunmuştur. Yapılan faktör analizine ilişkin sonuçlar ve elde edilen boyutlara ilişkin güvenilirlik analizleri ise aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 17: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

İfadeler	Faktör Yükleri		
	<i>Diğergamlık / Nezaket</i>	<i>Sivil Erdem / Vicdanlılık</i>	<i>Centilmenlik</i>
Görevle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam	,830		
Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım	,815		
Yeni gelen bir çalışanın işi öğrenmesine yardımcı olurum	,788		
Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm	,767		
Görev esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım	,667		
Kurumda görev yaptığım diğer çalışanlar için problem yaratmamaya gayret ederim	,535		
Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim	,533		
Kurum yapısında yapılan gelişmelere destek olurum		,503	
Zamanımın çoğunu kurumumla ilgili faaliyetlerle geçiririm		,748	
Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım		,748	
Üst makamlarca yayımlanan duyuru, mesaj ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum		,705	
Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim		,629	
Kurum içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım		,593	
Kurumun sosyal etkinliklerine kendi isteğimle katılırım		,557	
Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım		,439	
Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım		,404	

Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam			,813
Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam			,757
Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam			,539
Açıklanan Varyans	24,997	21,870	14,700
Boyutlara İlişkin Güvenilirlik Değeri	,912	,872	,725
Boyut Ortalamaları	4,67	4,26	4,34
Boyut-Standart Sapma	,57	,64	,78
KMO	,931		

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği için yapılan faktör analizi sonuçlarına göre bulunan boyutlar literatüre göre farklılık göstermektedir. Literatürde, Diğergamlık ve Nezaket ayrı boyutlarda belirtilirken bu çalışmada tek bir boyut altında toplanmıştır. Bunun yanı sıra Sivil Erdem ve Vicdanlılık boyutlarının da faktör analizi sonuçlarına göre tek bir boyut altında toplandığı görülmektedir. Öte yandan Centilmenlik boyutu ayrı bir boyut olarak ortaya çıkmıştır.

Özetle, boyutların ortalamalarına bakıldığında, katılımcıların derinlemesine davranış düzeyleri yüksek, yüzeysel davranış düzeylerinin orta ve diğergamlık/nezaket, sivil erdem/vicdanlılık ve centilmenlik düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Ölçeklerin boyut güvenilirliklerine bakıldığında tüm boyutların sosyal bilimler için yüksek güvenilirlik düzeyi taşıdığı görülmektedir. Çalışmanın bundan sonraki kısmında yapılacak analizlerde yukarıda elde edilen faktör boyutları kullanılacaktır.

3.4.3. Ölçek Boyutlarına İlişkin Farklılıkları İncelemeye Yönelik Analiz Bulguları

Ölçeklere ilişkin elde edilen boyutların demografik özelliklere göre ve birbirlerine göre farklılıklarını belirlemeye yönelik analizlerle ilgili bulgular bu başlık altında tablolar yardımıyla açıklanmaktadır. Bu analizlere geçmeden önce verilerin dağılımlarının normallik durumuna değerlendirmek gerekmektedir. Ek 2’de tablo halinde verilen bulgulara göre ölçek ifadelerine ilişkin katılımcıların yapmış olduğu değerlendirmelerin *normal dağılmadığı* tespit edilmiştir. Buna göre, farklılıklara ilişkin yapılacak analizlerde *parametrik olmayan testlerin* kullanılması uygun olacaktır.

Aşağıdaki tabloda Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutlarına ilişkin yargıların Cinsiyete göre farklılıklarını tespitine yönelik yapılan Mann Whitney testi sonuçları gösterilmektedir.

Tablodaki sonuçlara göre katılımcıların Duygusal Emek ölçeği boyutlarına ilişkin yargıları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 18: Cinsiyete Göre Farklılık Analizi

	Derinlemesine Davranış	Yüzeysel Davranış	Diğergamlık / Nezaket	Sivil Erdem / Vicdanlılık	Centilmenlik
Mann-Whitney U	4400,500	5202,500	4547,000	4386,500	4334,500
Z	-1,931	-,051	-1,657	-1,960	-2,132
Asymp. Sig. (2-kuyruklu)	,053	,959	,097	,050	,033

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeği boyutlarından Diğergamlık/Nezaket boyutunda da yine aynı şekilde cinsiyete göre bir farklılık bulunmamasına karşın Sivil Erdem/Vicdanlılık (Ortalama Sırasına göre Kadın: 112,00 ve Erkek: 95,15) ile Centilmenlik (Ortalama Sırasına göre Kadın: 112,40 ve Erkek: 94,51) boyutlarının cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklı değerlendirildiği söylenebilir.

Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutlarına ilişkin yargıların Medeni Duruma göre farklılıklarını tespitine yönelik yapılan Mann Whitney testi ile elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 19: Medeni Duruma Göre Farklılık Analizi

	Derinlemesine Davranış	Yüzeysel Davranış	Diğergamlık / Nezaket	Sivil Erdem / Vicdanlılık	Centilmenlik
Mann-Whitney U	5161,500	5023,500	4843,000	4434,500	4776,500
Z	-,613	-,928	-1,404	-2,280	-1,531
Asymp. Sig. (2-kuyruklu)	,540	,353	,160	,023	,126

Tablo incelendiğinde, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeğine ilişkin boyutlardan Sivil Erdem/Vicdanlılık (Ortalama Sırasına göre Bekâr: 97,08 ve Evli: 116,30) boyutunun medeni duruma göre farklılık gösterdiği ve diğer faktör boyutları arasında Medeni Duruma göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı söylenebilir.

Yaş bağımsız değişkenine göre faktör boyutları arasındaki farklılık incelenmiş ve aşağıdaki tabloda özet olarak gösterilmiştir.

Tablo 20: Yaş Değişkenine Göre Farklılık Analizi

	Derinlemesine Davranış	Yüzeysel Davranış	Diğergamlık / Nezaket	Sivil Erdem / Vicdanlılık	Centilmenlik
Ki-Kare	15,381	7,889	,727	1,237	7,512
df	4	4	4	4	4
Asymp. Önem.	,004	,096	,948	,872	,111

Tabloya göre Duygusal Emek ölçeği boyutlarından Derinlemesine Davranış boyutu Yaş bağımsız değişkenine göre farklılık göstermektedir. Derinlemesine Davranış boyutuna ilişkin farklılığı görmek için yapılan ikili karşılaştırma analizinde 20 yaş altı ile 26-35 yaş aralığı arasında (Önem Derecesi: 0,013) ve 20 yaş altı ile 36-45 yaş aralığı arasında (Önem Derecesi: 0,023) anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ek 3).

Faktör boyutlarının Eğitim Durumu bağımsız değişkenine göre farklılıklarının tespitine ilişkin yapılan analiz sonucu aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 21: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılık Analizi

	Derinlemesine Davranış	Yüzeysel Davranış	Diğergamlık / Nezaket	Sivil Erdem / Vicdanlılık	Centilmenlik
Ki-Kare	2,284	3,262	,259	2,296	2,189
df	4	4	4	4	4
Asymp. Önem.	,684	,515	,992	,681	,701

Analiz sonuçlarına göre, katılımcıların faktör boyutları ile ilgili yapmış olduğu değerlendirmeler Eğitim Durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Katılımcıların Kıdem durumuna göre farklılıklarının analizine ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 22: Kıdem Durumu Değişkenine Göre Farklılık Analizi

	Derinlemesine Davranış	Yüzeysel Davranış	Diğergamlık / Nezaket	Sivil Erdem / Vicdanlılık	Centilmenlik
Ki-Kare	26,864	9,781	5,355	10,697	19,668
df	4	4	4	4	4
Asymp. Önem.	,000	,082	,374	,058	,001

Tabloya göre Duygusal Emek ölçeği boyutlarından Derinlemesine Davranış boyutu Kıdem Durumu bağımsız değişkenine göre farklılık göstermektedir. Derinlemesine Davranış boyutuna ilişkin farklılığı görmek için yapılan ikili karşılaştırma analizinde 1-5 yıl ile 6-10 yıl aralığı arasında (Önem Derecesi: 0,034) ve 1 yıldan az ile 6-10 yıl aralığı arasında (Önem Derecesi: 0,000) anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeği boyutlarından Centilmenlik boyutu da Kıdem Durumu bağımsız değişkenine göre farklılık göstermektedir. Centilmenlik boyutunda kıdeme göre 1 yıldan az ile 6-10 yıl aralığı arasında (Önem Derecesi: 0,002) anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ek 3).

İşletmede çalışılan pozisyon bağımsız değişkenine göre faktör boyutları arasındaki farklılık incelenmiş ve aşağıdaki tabloda özet olarak gösterilmiştir.

Tablo 23: Çalışılan Pozisyon Değişkenine Göre Farklılık Analizi

	Derinlemesine Davranış	Yüzeysel Davranış	Diğergamlık / Nezaket	Sivil Erdem / Vicdanlılık	Centilmenlik
Ki-Kare	10,618	7,639	3,213	7,606	7,908
df	4	4	4	4	4
Asymp. Önem.	,031	,106	,523	,107	,095

Tabloya göre Duygusal Emek ölçeği boyutlarından Derinlemesine Davranış boyutu Çalışılan Pozisyon bağımsız değişkenine göre farklılık göstermektedir. Derinlemesine Davranış boyutuna ilişkin farklılığı görmek için yapılan ikili karşılaştırma analizinde Reyon Yöneticisi ile Satış Danışmanı arasında (Önem Derecesi: 0,026) anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ek 3).

Katılımcıların Gelir durumuna göre farklılıklarının analizine ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 24: Gelir Durumu Değişkenine Göre Farklılık Analizi

	Derinlemesine Davranış	Yüzeysel Davranış	Diğergamlık / Nezaket	Sivil Erdem / Vicdanlılık	Centilmenlik
Ki-Kare	13,642	11,437	5,137	4,753	11,440
Df	4	4	4	4	4
Asymp. Önem.	<u>,009</u>	<u>,022</u>	,274	,314	<u>,022</u>

Tabloya göre Duygusal Emek ölçeği boyutları Gelir Durumu bağımsız değişkenine göre farklılık göstermektedir. Derinlemesine Davranış boyutuna ilişkin farklılığı görmek için yapılan ikili karşılaştırma analizinde 2000 TL ve altında ile 2001-3000 TL aralığı arasında (Önem Derecesi: 0,006) ve Yüzeysel Davranış boyutuna göre de 2000 TL ve altında ile 2001-3000 TL aralığı arasında (Önem Derecesi: 0,037) anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeği boyutlarından Centilmenlik boyutu da Gelir Durumu bağımsız değişkenine göre farklılık göstermektedir. Centilmenlik boyutunda gelire göre 2000 TL ve altında ile 2001-3000 TL aralığı arasında (Önem Derecesi: 0,017) arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ek 3).

3.4.4. Ölçek Boyutları Arasındaki İlişki, Farklılık ve Etki Durumunu Ölçmeye Yönelik Analiz Bulguları

Verilerin normal dağılmadığı durumlarda gerçekleştirilmesi daha uygun olan parametrik olmayan Spearman Korelasyon Analizi bu çalışmada elde edilen ölçek boyutları arasındaki ilişkinin tespiti için gerçekleştirilmiş ve analiz sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 25: Ölçek Boyutlarına İlişkin İlişki Korelasyon Analizi Bulguları

		Derinlemesine Davranış	Yüzeysel Davranış	Diğergamlık / Nezaket	Sivil Erdem / Vicdanlılık	Centilmenlik
Derinlemesine Davranış	Korelasyon Katsayısı	1,000				
	Önem. (2-taraflı)	.				
Yüzeysel Davranış	Korelasyon Katsayısı	-,119	1,000			
	Önem. (2-taraflı)	,084	.			
Diğergamlık / Nezaket	Korelasyon Katsayısı	,485**	,088	1,000		
	Önem. (2-taraflı)	,000	,205	.		
Sivil Erdem / Vicdanlılık	Korelasyon Katsayısı	,556**	,159*	,634**	1,000	
	Önem. (2-taraflı)	,000	,021	,000	.	
Centilmenlik	Korelasyon Katsayısı	,490**	-,007	,491**	,545**	1,000
	Önem. (2-taraflı)	,000	,924	,000	,000	.
** Korelasyon 0,01 düzeyinde önemlidir (2 kuyruklu).						
* Korelasyon 0,05 düzeyinde önemlidir (2 kuyruklu).						

Korelasyon analizi tablosuna bakıldığında Duygusal Emek ölçeğine ilişkin *Derinlemesine Davranış* boyutu ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeğine ilişkin *Diğergamlık/Nezaket*, *Sivil Erdem/Vicdanlılık* ve *Centilmenlik* boyutları arasında pozitif ve orta düzeyde güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Öte yandan Duygusal Emek ölçeğine ilişkin *Yüzeysel Davranış* boyutu ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeğine ilişkin *Sivil Erdem/Vicdanlılık* boyutu arasında da pozitif yönlü ancak düşük düzeyde güçlü bir ilişki olduğu sonucu bulunmuştur. Duygusal Emek ölçeğine ilişkin boyutlar arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Ancak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeğine ilişkin boyutların kendi aralarında pozitif, anlamlı ve orta düzeyde güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir.

Duygusal Emek faktör boyutlarına göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı faktör boyutları arasındaki farklılıkları saptamak için uygulanan analiz neticesinde ulaşılan bulgular aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 26: Derinlemesine Davranış Boyutuna Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları Arasındaki Farklılıklara Yönelik Analiz

	Diğergamlık / Nezaket	Sivil Erdem / Vicdanlılık	Centilmenlik
Ki-Kare	35,668	47,505	33,776
Df	4	4	4
Asymp. Önem.	,000	,000	,000

Duygusal Emek ölçeği boyutlarından Derinlemesine Davranış boyutuna göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeği boyutları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç aynı zamanda yukarıda ifade edilen Korelasyon Tablosunu da doğrular nitelikte bir bulgudur.

Tablo 27: Yüzeysel Davranış Boyutuna Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları Arasındaki Farklılıklara Yönelik Analiz

	Diğergamlık / Nezaket	Sivil Erdem / Vicdanlılık	Centilmenlik
Ki-Kare	9,865	12,433	4,823
Df	4	4	4
Asymp. Önem.	,707	,519	,060

Duygusal Emek ölçeği boyutlarından Yüzeysel Davranış boyutuna göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeği boyutları arasında herhangi bir anlamlı farklılık saptanmamıştır. Buna göre katılımcıların ölçeklere ilişkin yargılarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeği boyutlarıyla ilgili değerlendirmeleri Duygusal Emek ölçeği boyutlarından Yüzeysel Davranış boyutuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Duygusal Emek boyutlarının ile Örgütsel Vatandaşlık boyutlarına olan etkisini belirlemek için uygulanan regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. Regresyon analizi için oluşturulan modelde bağımsız değişkenler Duygusal Emek ölçeğinin boyutları olan Derinlemesine Davranış ve Yüzeysel Davranış olarak belirlenmiştir. Bağımlı değişken ise tabloda yukarıdan aşağıya doğru

belirtilen sırayla Diğergamlık/Nezaket, Sivil Erdem/Vicdanlılık ve Centilmenlik olarak modelde yer almıştır.

Tablo 28: Boyutlar Arası Etki Durumuna Yönelik Regresyon Analizi Çıktıları

Diğergamlık / Nezaket	Beta	t	Önem
Derinlemesine Davranış	,663	12,869	,000*
Yüzeysel Davranış	,141	2,736	,007*
$R^2 = 0,452$ $F=85,343$ $p=0,00$ * $P<0,05$			
Sivil Erdem / Vicdanlılık	Beta	t	Önem
Derinlemesine Davranış	,711	15,083	,000*
Yüzeysel Davranış	,215	4,563	,000*
$R^2 = 0,541$ $F=121,750$ $p=0,00$ * $P<0,05$			
Centilmenlik	Beta	t	Önem
Derinlemesine Davranış	,531	9,043	,000*
Yüzeysel Davranış	,096	1,640	,102
$R^2 = 0,287$ $F=41,733$ $p=0,00$ * $P<0,05$			

Tablo incelendiğinde, Duygusal Emek boyutlarının Diğergamlık/Nezaket boyutuna etkisi bir bütün olarak anlamlıdır ($F=85,343$, $p=0,00$). Bağımsız değişkenlere ait Beta katsayıları anlamlıdır. Determinasyon katsayısı bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranını vermektedir. Derinlemesine Davranış ve Yüzeysel Davranış boyutları Diğergamlık/Nezaket boyutunu %45,2 oranında açıklamaktadır. Beta katsayıları incelendiğinde, Derinlemesine Davranış boyutunun (0,663) Diğergamlık/Nezaket boyutuna pozitif ve anlamlı etki eden en önemli faktör olduğu tespit edilmiştir. Yüzeysel davranış için de yine pozitif ve anlamlı (0,141) etkisi olduğu söylenebilir.

Benzer şekilde Derinlemesine Davranış ve Yüzeysel Davranış boyutlarının Sivil Erdem/Vicdanlılık boyutu için etkisi anlamlıdır ($F=121,750$, $p=0,00$). İki bağımsız değişkenin bağımlı değişken olan Sivil Erdem/Vicdanlılık boyutunu açıklama oranı %54,1 olarak bulunmuştur. Derinlemesine Davranış boyutu bu model içerisinde de yine en çok etkiyi gösteren boyut (0,711) olarak ortaya çıkmaktadır.

Yüzeysel Davranışın etkisi ise 0,215 olarak bulunmuştur. Bu etkiler pozitif yönde ve anlamlıdır.

Duygusal Emek boyutlarının bağımsız değişken olarak Centilmenlik boyutuna etkisi incelendiğinde modelin anlamlı olduğu ($F=41,733$, $p=0,00$) ve Derinlemesine Davranış boyutunun pozitif ve anlamlı olarak en çok etkiyi gösteren (0,544) boyut olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yüzeysel Davranış boyutu (0,096) model içerisinde, Centilmenlik boyutuna olan etkisi anlamlı bulunmamıştır.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde hızla gelişen rekabet düzeyi ile birlikte örgütlerin öncelikleri de değişmiştir. Klasik dönemde yalnızca makine gibi görülen insan olgusunun yerini, örgütün devamlılığı için oldukça büyük önem arz eden çalışan duygularının da bu süreçte varlığını kabul eden bir örgütsel düşünce almıştır. Özellikle hizmet sektöründe çalışan kişiler sürekli müşteri ile iletişim halinde olduklarından hizmet sunumu esnasında hissedilen duygular çalışanın hem müşteriye hem de örgüte karşı tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Örgüt verimliliği müşteri memnuniyeti ile doğru orantılı olarak geliştiği için çalışan tarafından sergilenen duyguların varlığı örgüt tarafından göz ardı edilemeyecek bir olgu haline gelmektedir. Bilgi toplumundan akıllı topluma geçilirken işletmeler ve özellikle hizmet işletmeleri dış müşterilerinden çok iç müşterilerine önem vermelidirler. Memnun olan ve iş yaşamında tatmin elde eden bir iç müşteri ya da çalışan işletmeye ve işe olan davranışlarında pozitif duygular içerisine girecek ve bu da dış müşterilerin işletmeden aldıkları ürün ve ürüne bağlı hizmetlerden memnuniyetlerine katkı sağlayacaktır.

İki yönlü bu olumlu duyguları ve davranışları geliştirebilmek için işletmelerin çalışanlarının duygu durumlarını belirlemeleri önemlidir. Hochschild (1983)'in sahne ve oyuncu metaforunda belirttiği gibi, çalışanlar seğiledikleri performansla müşteri karşısında örgütü temsil etmektedirler. Bu performansları gerçekleştirirken de belirli davranışlar sergilemektedirler. Duygusal Emek literatüründe Hochschild (1983)'in belirttiği Derinlemesine Davranış ve Yüzeysel Davranış yanı sıra Ashforth ve Humprey (1993) tarafından Samimi Davranış da çalışanların müşterilerle olan etkileşimlerinde gösterdikleri davranış durumları olarak gösterilmektedir. Bu noktada duygusal emek, işletmenin çalışanların davranışlarını tahmin etmesi, onları gözlemlemesi ve çalışanların işletmenin istediği davranışları göstermesi için çaba göstermelerini sağlaması olarak görülebilir. Burada önemli olan çalışanların içten ve derinlemesine davranış göstermelerinin sağlanması olacaktır. İsteksizce gerçekleştirilen yüzeysel davranışlar çalışanlar üzerinde negatif etki yaratabilecek etkenlerdendir. Bu çalışmanın da bağımsız değişkenini oluşturan Duygusal Emek

davranışlarının çalışanların örgüte karşı geliştirdiği ya da potansiyel olarak geliştireceği Örgütsel Vatandaşlık Davranışları üzerinde olumlu ve olumsuz yönde etkileri vardır. Yapılan bu araştırma ile bu iki kavram arasındaki ilişki ve etkileşim ortaya konmaya çalışılmıştır.

Hazır giyim perakende mağazası çalışanlarından elde edilen verilere dayanarak elde edilen bulgulara göre Duygusal Emek boyutları Hochschild (1983)'ün eserinde belirttiği gibi *derinlemesine davranış* ve *yüzeysel* davranış olarak iki boyutta toplanmıştır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ise Organ (1988) tarafından ortaya konan diğergamlık (altruism), vicdanlılık (conscientiousness), nezaket (courtesy), sivil erdem (civic virtue) ve centilmenlik (sportmanship) olarak beş boyut olarak ele alınmış ancak yapılan analizler sonucunda *Diğergamlık / Nezaket, Sivil Erdem / Vicdanlılık* ve *Centilmenlik* olarak üç boyut altında toplanmıştır.

Çalışmada, Duygusal Emek ile ilgili iki boyut ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilgili üç boyut ele alınmış ve yapılan analizler sonucunda bu boyutlar arasında; Duygusal Emek ölçeğine ilişkin *Derinlemesine Davranış* boyutu ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeğine ilişkin *Diğergamlık/Nezaket, Sivil Erdem/Vicdanlılık* ve *Centilmenlik* boyutları arasında pozitif ve orta düzeyde güçlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar derinlemesine davranış gösteren mağaza çalışanlarının müşterilere karşı gerçekte hissetmeseler bile olumlu duygular beslemek için duygularını bastırmalarını ve uygun duyguları hissetmek için geçmiş deneyimlerinden de yaralandıklarını ifade etmektedir. Yüzeysel davranış boyutunda ise çalışanlar bu duyguları hissetmeye çalışmadan yalnızca örgütün beklentileri ile aynı doğrultuda davranmaya çalışırlar. Yüzeysel davranış gösteren çalışanlar örgüte hedeflerine katkıda bulunma amacından ziyade mevcut işlerini kaybetmemek için gerçekte hissetmedikleri duyguları hissediyormuş gibi rol yaparlar. Oysaki örgütsel vatandaşlık davranışı rol tanımlarının ötesine geçerek çalışan tarafından gösterilecek örgüte katkı sağlayacak gönüllü davranışları içermektedir. Bu bulgular Salami (2007), Kiffin- Petersen vd. (2011), Troth ve Lawrance (2011), Bıyık ve Aydoğan (2014), Cheung ve Lun (2015) tarafından yapılan çalışmaları destekler niteliktedir. Öte yandan bu yazarlar Yüzeysel Davranış boyutu ile Örgütsel Vatandaşlık davranışı arasında negatif bir ilişki olduğu bulgusuna vurgu yaparken bu çalışmada *Yüzeysel Davranış* boyutu ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeğine ilişkin *Sivil*

Erdem/Vicdanlılık boyutu arasında da pozitif yönlü ancak düşük düzeyde güçlü bir ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir. Örgütün istediği davranışları içten ve samimi bir şekilde gösteren çalışanların hizmeti gerçekleştirme esnasında kendi görev tanımını haricinde başka görevleri de işletme yararına gerçekleştirme davranışları sergilemeleri yine aynı içtenlikle ve derinlikle doğru orantılı olarak gerçekleşebilecektir.

Duygusal Emek boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık davranışı boyutları üzerindeki etkilerine yönelik analiz bulgularına göre Derinlemesine Davranış ve Yüzeysel Davranış boyutları Diğergamlık/Nezaket boyutunu pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Sivil Erdem/Vicdanlılık bağımlı değişken olarak ele alındığında Derinlemesine Davranış ile Yüzeysel Davranış boyutlarının bağımlı değişkeni pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği bulgusu elde edilmiştir. Derinlemesine Davranış boyutunun Centilmenlik boyutu üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi bulunurken Yüzeysel Davranışın gösterdiği etki anlamlı bulunmamıştır.

Derinlemesine Davranış gösteren çalışanlar tıpkı korelasyon analizi bulgularında tartışıldığı gibi olumlu yönde Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını sergilemektedir. Literatürde bu iki kavram arasındaki ilişki üzerine yapılmış çalışmalar bulunmaktayken Duygusal Emek boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı göstermeye olan etkisini inceleyen çalışmalara rastlanmamıştır. Bu durum çalışmanın orijinal yönünü ortaya koyduğu düşünülebilir. Ancak bu iki kavram arasındaki ilişkinin yönü de ilişkinin gücü gibi değerlendirilebilir. Bu noktada Salami (2007), Kiffin- Petersen vd. (2011), Troth ve Lawrance (2011), Bıyık ve Aydoğan (2014) ve Cheung ve Lun (2015) eserlerinde atıfla Derinlemesine Davranış gösteren çalışanlar Yüzeysel Davranış Gösteren çalışanlara göre daha fazla Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme eğilimindedir.

İlerleyen çalışmalarda, çalışanların kişilik özelliklerini de içine alan bir model ile bu iki kavram arasındaki etkileşim ortaya konmaya çalışılabilir. Bunun yanı sıra Örgütsel Adalet, Algılanan Örgütsel Destek ve İş Tatmini bağlamında Duygusal Emek kavramını ele alan araştırmalar yapılabilir. Yöneticiler de çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini sağlamak ve bu yönlü davranışlarını geliştirmek için duygusal emeğin derinlemesine davranış boyutuna odaklanabilmeli ve bu konuda gerekli tedbirleri alabilmelidir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (1998). Emotional Dissonance in Organizations: Antecedents, Consequences, and Moderators. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124(2), 229–246.
- Acar, A. Z. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14.
- Ackfeldta, A. L. ve Coote, L. V. (2005). A Study of Organizational Citizenship Behaviors in a Retail Setting. *Journal Of Business Research*, 58(32), 151-159.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Alotaibi, A. G. (2001). Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Public Personnel in Kuwait, *Public Personnel Management*, 30(3), 363-376.
- Arslantaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-286.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A. ve Samah, B. A. (2008). The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviours. *European Journal of Scientific Research*, 23(2), 227-242.
- Ashforth, B. E. ve Humphrey, R. H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Avcı, A. (2015). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Gelişimi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*. 12-2(24), 11-26.
- Avcı, U. ve Boylu, Y. (2010). Türk Turizm Çalışanları için Duygusal Emek Ölçeği Geçerlemesi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 7(2), 20-29.

Bağcı, Z. (2014). Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 259-280.

Bağcı, Z. ve Bursalı, Y. M. (2015). Duygusal Emegin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Denizli İlinde Hizmet Sektöründe Görgül Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 6(10), 69-90.

Basım, H. N. ve Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 77-90.

Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). Kontrol Odağının Çalışanların Nezaket ve Yardım etme Davranışlarına Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), 159-168.

Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83-102.

Başbuğ, G. (2010). Duygusal Emegin İş Memnuniyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik bir Çalışma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (58), 253-274.

Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.

Beğenirbaş, M. ve Basım, H. N. (2013). Duygusal Emekte Baz Demografik Değişkenlerin Rolü: Görgül Bir Araştırma. *Çankaya University Journal of Humanities and Social Sciences*, 10(1), 45-57.

Beğenirbaş, M. ve Meydan, C.H. (2012). Duygusal Emegin Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 159-181.

Beğenirbaş, M. ve Turgut, E. (2014). İş Performansının Sağlanmasında Çalışanın Duygusal Emeginin ve Örgütte Güven Algısının Etkileri. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 16(3), 131-149.

Bıyık, Y. ve Aydoğan, E. (2014). Duygusal Emek ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (3), 159-180.

Biçkes, D. M., Yılmaz, C., Demirtaş, Ö. ve Uğur, A. (2014). Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(2), 97-122.

Birdir, K. ve Dalgıç, A. (2015). Satış Elemanlarının Sahip Olduğu Duygusal Emek Davranışlarının İş Streslerine ve İş Doyumlarına Etkisi: Antalya Havalimanında Bir Araştırma. *International Congress of Tourism and Management Researches*, 519-538.

Bitmiş, M. G., Sökmen, A. ve Turgut, H. (2014). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirliğinin Yeniden Değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 1-14.

Bolino, M. C., Turnley W. H. ve Niheoff B. P. (2004). The Other Side of the Story: Reexamining Prevailing Assumptions About Organizational Citizenship Behavior, *Human Resource Management Review*, 14, 229-246.

Bolino, M. C. ve Turnley W. H. (2005). The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Workfamily Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4):740-748.

Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to include Elements of Contextual Performance. *Personnel Selection in Organizations*, 71-98.

Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.

Brief, A. P. ve Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.

- Brotheridge, C. M. (1999). Unwrapping the Black Box: A test of Why Emotional Labour May Lead to Emotional Exhaustion. *Administrative Sciences Association of Canada*, 20(5), 11-20.
- Brotheridge, C. M. ve Grandey, A. A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of “People Work”. *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Brotheridge, C. M. ve Lee, R. T. (2003). Development and Validation of the Emotional Labour Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 365-379.
- Brotheridge, C. M. (2006). The Role of Emotional Intelligence and Other Individual Difference Variables in Predicting Emotional Labor Relative to Situational Demands. *Psicothema*, 18, 139-144.
- Caplan, G. (1974). *Support Systems and Community Mental Health: Lectures on Concept Development*. New York: Behavioral Publications.
- Chang, C. P. ve Chiu J. M. (2009). Flight Attendants’ Emotional Labor and Exhaustion in the Taiwanese Airline Industry. *Journal of Service Science and Management*, 2(4), 305-311.
- Chen, Z. X. ve Francesco, A. M. (2003). The Relationship between the Three Components of Commitment and Employee Performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490-510.
- Chen, C. H. V., Wang, S. J., Chang, W. C. ve Hu, C. S. (2008). The Effect of Leader-Member Exchange, Trust, Supervisor Support on Organizational Citizenship Behavior in Nurses. *Journal of Nursing Research*, 16(4), 321-328.
- Cheung, F. Y. ve Lun, V. M. C. (2015). Relation Between Emotional Labor and Organizational Citizenship Behavior: An Investigation among Chinese Teaching Professionals. *The Journal of General Psychology*, 142(4), 253-272.
- Cheung F. Y. ve Tang, C. S. (2010). Effects of Age, Gender, and Emotional Labor Strategies on Job Outcomes: Moderated Mediation Analyses. *Applied Psychology: Health And Well-Being*, 2(3): 323–339.

Coleman, V. I. ve Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25-44.

Cote, S. ve Hideg, I. (2011). The Ability to Influence Others via Emotion Displays: A New Dimension of Emotional Intelligence. *Organizational Psychology Review*, 1(1), 53-71.

Çakmakçı, E. ve Öztürk, Ş. (2017). Duygusal Emeğin Otel çalışanları Üzerinden Kavramsal Boyutları İle Tartışılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (40), 149-163.

Çelik, M. (2007). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Uygulama”. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çelik, P. ve Topsakal, Y. (2016). Duygusal Emeğin İş Tatmini ve Duygusal Tükenme ile İlişkisi: Antalya Destinasyonu Otel Çalışanları Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 202-218.

Çetin, F. (2011). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü”. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(1), 7-36.

Çimen, M. (2016). Yönetimde yeni yaklaşımlar: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 7(1), 1-5.

Dahling, J. J., ve Perez, L. A. (2010). Older Worker, Different Actor? Linking Age and Emotional Labor Strategies. *Personality and Individual Differences*, 48 (5): 574-578.

Dekas, K. H., Bauer, T. N., Welle, B., Kurkoski, J. ve Sullivan, S. (2013). Organizational Citizenship Behavior, Version 2.0: A Review and Qualitative Investigation of OCBs for Knowledge Workers at Google and Beyond. *Academy of Management Perspectives*, 27(3), 219-237.

Demirel, Y. ve Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 163-178.

Diefendorff, J. M. ve Gosserand, R. H. (2003). Understanding the Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 945-959.

Diefendorff, J.M., Croyle M.H. ve Gosserand R.H. (2005). The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies. *Journal of Vocational Behaviour*, 66, 339-357.

Diefendorff, J. M. ve Richard, E. M. (2003). Antecedents and Consequences of Emotional Display Rule Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 284.

Diefendorff, J. M., Richard, E. M. ve Croyle, M. H. (2006). Are Emotional Display Rules Formal Job Requirements? Examination of Employee and Supervisor Perceptions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(2), 273-298.

Dormann, C. ve Zapf, D. (2004). Customer-Related Social Stressors and Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 61-82.

Dökmen, Ü. (1996). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. Ankara: Sistem Yayıncılık.

Duran, E. ve Gümüş, M. (2013). Turizm Lisans Öğrencilerinin Duygusal Emek Deneyimlerinin Kariyer Tercihlerine Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 233-251.

Durgut, M. ve Kahya, C. (2015). Duygusal Emek ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Kamu İç Denetçileri Üzerinde Örnek Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 348-364.

Ekman, P. (1973). *Cross-Cultural Studies of Facial Expression. Darwin and Facial Expression*. California: A Century of Research in Review,

Elçi, M. (2005). “Örgütlerde Etik İklimin Personelin Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri”. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erickson, R. J. ve Wharton, A. S. (1997). Inauthenticity and Depression: Assessing the Consequences of Interactive Service Work. *Work and Occupations*, 24(2), 188–213.

Erickson, R. J. ve Ritter, C. (2001). Emotional Labor, Burnout, and Inauthenticity: Does Gender Matter? *Social Psychology Quarterly*, 64(2), 146-163.

Eroğlu, Ş. G. (2014). Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 147-160.

Eisenberger, R., Sucharski, I.L. ve Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions To Perceived Organizational Support And Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.

Fatimah, O., Amiraa, A. M. ve Halim, F. W. (2011). The Relationships between Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum*, 19, 115-121.

Friedman, H. S. ve Miller-Herringer, T. (1991). Nonverbal Display of Emotion in Public and in Private: Self-Monitoring, Personality, and Expressive Cues. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(5), 766-775.

George, J. M. (1991). State or Trait: Effects of Positive Mood on Prosocial Behaviors at Work. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 299.

George, J. M. ve Brief, A. P. (1992). Feeling Good- Doing Good: a Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological bulletin*, 112(2), 310.

Gosserand, R. H. (2003). An Examination of Individual and Organizational Factors related to Emotional Labor. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Louisiana: Louisiana State Üniversitesi.

- Grandey, A. A. (2000). Emotional Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Grandey, A. A. (2003). When “The Show Must Go on”: Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-rated Service Delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Gross, J. J., Carstensen, L. L., Pasupathi, M., Tsai, J., Skorpen, C. G. ve Hsu, A. Y. C. (1997). Emotion and Aging: Experience, Expression, and Control. *Psychology and Aging*, 12(4), 590–599.
- Gross, J. J. (1998). The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271-299.
- Grusky, O. (1966). Career Mobility and Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488-503.
- Güçel, C. (2013). Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: İmalat İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 173-190.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış*, 2(1), 37-56.
- Güngör, M. (2009). Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları. *Kamu-İş Dergisi*, 11(1), 167- 184.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 3(2), 48-75.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of the Human Feeling*. London: University of California Press.

Hui, C., Lee, C. ve Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 311.

İrigüler, F. ve Güler, M. E. (2016). Emotional Labor of Tourist Guides: How Does It Affect Their Job Satisfaction and Burnout Levels?. *Journal of Yaşar University*, 11(42), 113-123.

İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (21), 49-64.

Jafari, P. ve Bidarian, S. (2012). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1815-1820.

Jahangir, N. (2004). Organizational Citizenship Behaviour: Its Nature and Antecedents. *BRAC University Journal*, 1(2), 75-85.

Kalaycı, Şeref. (2006). *Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kamer, M. (2001). Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karakaş, A. (2017). Duygusal Emek, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otel İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 80-112.

Karaman, A. ve Aylan, S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (1): 35-48.

Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.

Katz, D., Kahn, R. L., Can, H. ve Bayar, Y. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara: TODAIE.

Kaya, E. (2009). Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışını Algılama Biçimleri İle İş Doyumları ve İş Stresleri Arasındaki İlişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaya, U. ve Özhan, Ç. (2012). Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2), 109-130.

Keleş, Y. ve Tuna, M. (2016). Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 376-406.

Kerr, S. ve Jermier, J. M. (1978). Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375-403.

Kim, S. (2006). Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8), 722-740.

Kiffin-Petersen, S.A., Jordan, C.L. ve Soutar, G.N. (2011). The Big five, Emotional Exhaustion and Citizenship Behaviors in Service Settings: The Mediating Role of Emotional Labor. *Personality and Individual Differences*, 50(1), 43-48.

Korkmaz, H., Sünnetçioğlu, S. ve Koyuncu, M. (2015). Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Yiyecek İçecek Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(12), 14-33.

Kozak, M.A. ve Güçlü, H.N. (2008). Turizm İşletmelerinde Duygusal Çaba Faktörlerinin İşe Alma Sürecinde Kullanılması Üzerine Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 39-56.

Köksel, L. (2009). "İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma". (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Köse, S., Oral, L. ve Türesin, H. (2011). Duygusal Emek Davranışlarının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi Üzerine Sağlık Sektöründe bir Araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*. 12(2), 165-185.

- Kruml, S. M. ve Geddes, D. (2000). Exploring the Dimensions of Emotional labor: The Heart of Hochschild's Work. *Management Communication Quarterly*, 14(1), 8-49.
- Lambert, S. J. (2000). Added Benefits: The Link between Work-Life Benefits and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 43(5), 801-815.
- Lee, H. (2010). "The Relationship between Emotional Intelligence and Emotional Labor and Its Effect on Job Burnout in Korean Organizations". Doktora Tezi. ABD: Minnesota Üniversitesi.
- LePine, J. A., Erez, A. ve Johnson, D. E. (2002). The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- Locke, E.A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (1), 1297-1343.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. ve Fetter, R. (1993). The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, 57(1), 70-80.
- Mackenzie, J. (1998). Forms of Knowledge and Forms of Discussion. *Educational Philosophy and Theory*, 30(1), 27-49.
- Mann, S. (2007). Expectations of Emotional Display in the Workplace: An American/British Comparative Study. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(6), 552-570.
- Mengenci, C. (2015). İş Tatmini, Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkilerinin Belirlenmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 15(1), 127-140.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.

- Morris, J. A. ve Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Newman, M. ve Smith, K. H. (2014). Emotional Intelligence and Emotional Labour: A Comparison Study Using the Emotional Capital Report (ECR). *Education and Society*, 32(1), 41-62.
- Nguni, S., Slegers, P., Denesen, E., (2006). Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior In Primary Scholls: The Tanzanian Case. *School Effectiveness And School Improvement*, 17(2), 145-177.
- Onur, Ü. ve Yürür, S. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları ile Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (37), 183-207.
- Oplatka, I. (2009). Organizational Citizenship Behavior in Teaching: The Consequences for Teachers, Pupils, and the School. *International Journal of Educational Management*, 23(5), 375-389.
- Oral, L. ve Köse, S. (2011). Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 463-492.
- Organ, D. W. ve Konovsky, M. (1989). Cognitive versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of applied psychology*, 74(1), 157.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. İngiltere: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organizational Behavioral*, 43-72.
- Organ, D. W. ve Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.

Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (2006). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences. New Delhi: Sage Publications.

Özaslan, B. Ö., Acar, A. B. ve Acar, A. C. (2009). Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*, 20(64), 98-111.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. ve Rich, G. A. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.

Miller, K., Birkholt, M., Scott, C. ve Stage, C. (1995). Empathy and Burnout in Human Service Work: An Extension of a Communication Model. *Communication Research*, 22(2), 123-147.

Miller, J. S. ve Cardy, R. L. (2000). Self-Monitoring and Performance Appraisal: Rating Outcomes in Project Teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(6), 609-626.

Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Business Research*, 37(2), 79-97.

Pala, T. (2008). "Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi ve Boyutları". (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pala, T. ve Sürgevil, O. (2016). Duygusal Emek Ölçeği: Ölçek Geliştirme, Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması *Ege Akademik Bakış*, 16 (4), 773-787.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. ve Berry, L. L. (1988). Servqual: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perc. *Journal of Retailing*, 64(1), 12.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. ve Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. ve Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M. ve MacKenzie, S. B. (1997). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie S. B., Paine J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D. ve Spoelma, T. M. (2014). Consequences of Unit-level Organizational Citizenship Behaviors: A review and Recommendations for Future Research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 87-119.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(2), 307-331.
- Pugliesi, K. ve Shook, S. (1997). Gender, Jobs, and Emotional Labor in a Complex Organization. *Social Perspectives on Emotion*, 4, 283-316.

- Pugliesi, K. (1999). The Consequences of Emotional Labor: Effects on Work Stress, Job Satisfaction, and Well-being. *Motivation and Emotion*, 23(2), 125–154.
- Rafferty, A. E. ve Restubog, S. L. D. (2011). The Influence of Abusive Supervisors on Followers' Organizational Citizenship Behaviours: The Hidden Costs of Abusive Supervision. *British Journal of Management*, 22(2), 270-285.
- Ramachandran, Y., Jordan, P. J., Troth, A. C. ve Lawrence, S. A. (2011). Emotional Intelligence, Emotional Labour and Organisational Citizenship Behaviour in Service Environments. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 4(2), 136-157.
- Rafaeli, A. ve Sutton, R. I. (1987). Expression of Emotion as part of the Work Role. *Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.
- Rafaeli, A. ve Sutton, R. I. (1989). The Expression of Emotion in Organizational Life. *Research in Organizational Behavior*, 11(1), 1-42.
- Rauf, F. H. A. (2015). Organizational Performance: Organizational Citizenship Behavior, Its Forms, Conceptualizations and Antecedents. Sri Lanka: Sri-Lanka Güney Doğu Üniversitesi.
- Robinson, S. L. ve Morrison, E. W. (1995). Psychological Contracts and OCB: The effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 289-298.
- Robbins, S., Judge, T.A., Odendaal, A. ve Roodt, G. (2009) Organisational Behaviour: Global and Southern African Perspectives. Johannesburg: Pearson Education.
- Rodrigues, A. D. O. ve Ferreira, M. C. (2015). The Impact of Transactional and Transformational Leadership Style on Organizational Citizenship Behaviors. *Psico-USF*, 20(3), 493-504.
- Roxana, A. C. (2013). Social Support as a Mediator between Emotion Work and Job Satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 601-606.
- Özgen, I. (2010). Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek. Ankara: Detay Yayıncılık.

Özkan, G. (2011). “Duygusal Emek Gerektiren Mesleklerde Örgütsel İletişim Doyumunun Duygusal Emeğe Bağlı İş Doyumuna Etkisi: Çağrı Merkezlerinde Bir Uygulama Örneği”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pala, T. ve Tepeci, M. (2009). Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi ve Duygusal Emeğin Çalışanların Tutumlarına Etkileri. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi.

Salami, S. O. (2007). Moderating Effect of Emotional Intelligence on the Relationship Between Emotional Labour and Organizational Citizenship Behaviour. *European Journal of Social Sciences*, 5(2), 142–150.

Salihoğlu, G . (2013). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Çorum İlinde Hastane Çalışanlarına Anket Uygulaması. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1), 300-310.

Salovey, P. ve Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.

Saltık, I. ve Asunakutlu, T. (2016). Duygusal Emek ve Kültür: Konaklama Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14), 109-132.

Sass, J. S. (2000). Emotional Labor as Cultural Performance: The Communication of Caregiving in a Nonprofit Nursing Home. *Western Journal of Communication*, 64(3), 330-358.

Savarimuthu, A. ve Rachael, A. J. (2017). Psychological Contract-a Conceptual Framework. *International Journal of Management*, 8(5), 101-110.

Seçer Şebnem ve TINAR Mustafa Yaşar; İşyerinde Tükenmişlik Kaynağı Olarak Duygusal Emek -Hemşireler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma-, *9. Ulusal Ergonomi Kongresi Bildiriler*, Denizli, 2004.

Seçer, Ş., (2005), Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme, *İktisat Fakültesi Sosyal Siyaset Konferansları, Prof. Dr. Nevzat Yalçıntaş'a Armağan Özel Sayısı 50. Kitap*, İstanbul: İÜ Yayınevi, s.813-834.

Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.

Sloan, M. M. (2008). Emotion Management and Workplace Status: Consequences for Well-being. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 2(2), 236-255.

Smith, C. A., Organ, D. W. ve Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653-663.

Snyder, M. (1974). Self-Monitoring of Expressive Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(4), 526-537.

Sökmen, A., Bilsel, M. A. ve Erbil, C. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 43-62.

Tekin, E. (2018). Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(1), 291-314.

Tokgöz, E. ve Seymen O. A. (2013), Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Öneri*, 39(19), 61-76.

Truța, C. (2012). Emotional Labor Strategies Adopted by School Psychologists. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 33, 796-800.

Turnley, W. H. ve Feldman, D. C. (1999). The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Human Relations*, 52(7), 895-922.

Turnipseed, D. L. (2002). Are good soldiers good?: Exploring the Link between Organization Citizenship Behavior and Personal Ethics. *Journal of Business Research*, 55(1), 1-15.

Ural, Ayhan ve Kılıç, İbrahim. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 91-99.

Ünler Öz, E. (2007). “Effect of Emotional Labor on Employees’ Work Outcomes”. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Üstün, F. (2017). Örgütsel Adalet Algısının Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(4), 801-818.

Van Dijk, P. A. ve Kirk, A. (2007). Being Somebody else: Emotional Labour and Emotional Dissonance in the Context of the Service Experience at a Heritage Tourism Site. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 14(2), 157-169.

Van Dyne, L., Cummings, L.L. ve McLean Parks, J. (1995) ‘Extra-role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity, *Research in Organizational Behavior*, 17: 215–285.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley

Wharton, A. S. (1993). The Affective Consequences of Service Work: Managing Emotions on the Job. *Work and Occupations*, 20(2), 205-232.

Wharton, A. S.ve Erickson, R. J. (1993). Managing Emotions on the Job and at Home: Understanding the Consequences of the Multiple Emotional Roles. *Academy of Management Review*, 18(3): 457- 495.

Wharton, A. S. (1996). Service with a Smile: Understanding the Consequences of Emotional Labor. *Working in The Service Society*, 91-112.

Wharton, A. S. (1999). The Psychosocial Consequences of Emotional Labor. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 158-176.

Williams, L. J. ve Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in-role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.

Wong, C. S. ve Law, K. S. (2002). The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study. *Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.

Wong, J. Y. ve Wang, C. H. (2009). Emotional Labor of The Tour Leaders: An Exploratory Study. *Tourism Management*, 30(2), 249-259.

Yener, M. ve Aykol, S. E., (2009). Girişimcilik Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (1): 255-271.

Yıldırım, M. H. ve Erul, E. E. (2013). Duygusal Emek Davranışının İşgörelere Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 89-99.

Yücebalkan, B. ve Karasakal, N. (2016). Akademisyenlerde Duygusal Emek ile Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma: Kocaeli Üniversitesi Örneği. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 187-200.

Yürür, S. (2008). Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.

Yürür, S. ve Ünlü, O. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(2), 0-8.

Zammuner, V. L. ve Galli, C. (2005). Wellbeing: Causes and Consequences of Emotion Regulation in Work Settings. *International Review of Psychiatry*, 17(5), 355-364.

Zapf, D. ve Holz, M. (2006). On the Positive and Negative Effects of Emotion Work in Organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 1-28.

Zhang, D. (2011). Organizational Citizenship Behavior. *White Paper*, <https://cdn.auckland.ac.nz/assets/psych/about/our-people/documents/Deww%20Zhang%20-%20Organisational%20Citizenship%20Behaviour%20-%20White%20Paper.pdf>, Erişim Tarihi: 10.09.2018



EKLER

EK 1: Araştırmada Kullanılan Soru Formu

Değerli Katılımcı,

Bu araştırmanın amacı, çalışanların duygusal emeklerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde kişilik tiplerinin rolünün tespit edilmesidir. Bu çalışma İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında yürütülen yüksek lisans tezi çalışması olup elde edilecek veriler, yalnızca akademik amaçlar için kullanılacak, kesinlikle hiçbir kişi ya da kurumla paylaşılmayacaktır.

Anket dört bölümden oluşmaktadır; ilk bölümde duygusal emek, ikinci bölümde örgütsel vatandaşlık, üçüncü bölümde kişilik tiplerine ve son bölümde ise demografik bilgilere ilişkin sorular bulunmaktadır. Lütfen her soruyu dikkatle okuyunuz ve hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayınız. Bu anketi doldurmak için ayırdığınız zaman ve katkınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Dr. Öğr. Üyesi Murat ESEN
İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Müdür Yardımcısı
murat.esen@ikc.edu.tr

Dilcan Güler
İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı
dilcan.guler@ikc.edu.tr

Belirtilen ifadelere ne derece katıldığınızı aşağıdaki ölçeğe göre değerlendiriniz.

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

	1	2	3	4	5
Müşterilere gösterdiğim olumlu duygular (tavırlar) gerçekten hissettiklerimle örtüşür.					
İşimi iyi yapabilmek için göstermem gereken duyguları gerçekten hissederim.					
Müşteri ilişkilerinde olumsuz duygularımı göstermem konusunda başarılıyım.					
Çalışmaya başlarken genelde kendime “bugün güzel bir gün olacak” derim.					
Çalışmaya başlarken işimde karşılaşacağım güzellikleri düşünürüm.					
Müşterilerle ilişkilerimde göstermem gereken (olumlu) duyguları her seferinde yaşamaya çalışırım.					
Müşteri memnuniyeti için gerçekten hissetmesem de <i>numaradan</i> hoş görünmeye çalışırım.					
İşimin gerektirdiği olumlu duyguları yansıtabilmek için <i>sahte yüz ifadeleri</i> takınırım.					
Müşterilere yansıttığım (hoş) <i>duygular gerçekten hissetmediğim</i> duygulardır.					
Çalışırken gerçek <i>hislerimi yansıtmayacak şekilde farklı</i> (olumlu) davranabilirim.					
Müşterilerle olan ilişkilerimde <i>aldatıcı</i> iyi tavırlar sergileyebilirim.					
Müşterilere yansıtmam gereken (olumlu) duyguları sergileyebilmek için gerçekten hissettiklerimi sergileyebilirim.					

	1	2	3	4	5
Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım					
Kurum yapısında yapılan gelişmelere destek olurum					
Kurum içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım					
Yeni gelen bir çalışanın işi öğrenmesine yardımcı olurum					
Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım					
Görevle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam					
Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım					
Görev esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım					
Zamanımın çoğunu kurumumla ilgili faaliyetlerle geçiririm					
Üst makamlarca yayımlanan duyuru, mesaj ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum					
Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim					
Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim					
Kurumun sosyal etkinliklerine kendi isteğimle katılırım					
Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm					
Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım					
Kurumda görev yaptığım diğer çalışanlar için problem yaratmamaya gayret ederim					
Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam					
Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam					
Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam					

Demografik bilgileriniz için size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

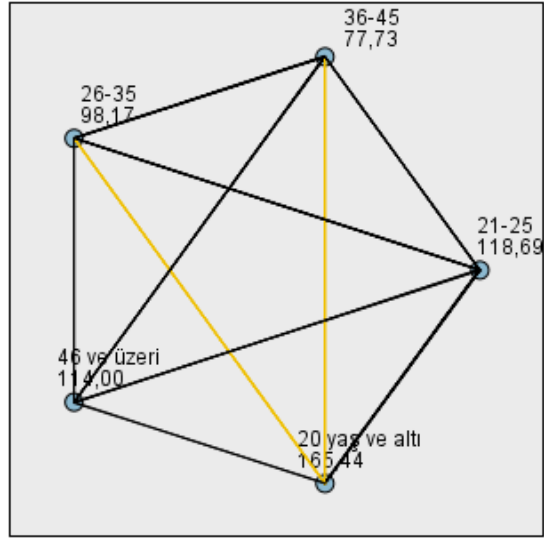
1	Cinsiyetiniz	() Erkek	() Kadın
2	Medeni Durumunuz	() Evli	() Bekâr
3	Yaşınız	() 20 yaş ve altı () 26-35	() 21 – 25 () 36-45 () 46 yaş ve üstü
4	Eğitim Düzeyiniz	() İlköğretim () Ön lisans	() Lise ve dengi () Lisans () Lisansüstü
5	Meslekte Çalışma Süreniz	() 1 yıldan az () 11-15 yıl	() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri
6	Pozisyonunuz	() Uzman () Üst Düzey Yönetici () Diğer (Belirtiniz).....	() Orta Düzey Yönetici
7	Gelir Durumunuz	() 2.000 TL ve altı () 3.001 TL- 4.500 TL () 6.001 TL ve üzeri	() 2.001 TL – 3.000 TL () 4.501 TL – 6.000 TL

Ek 2: Ölçek İfadelerine İlişkin Normallik Testi Bulguları

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	n	Önem D.	İstatistik	n	Önem D.
DE1	,322	210	,000	,709	210	,000
DE2	,359	210	,000	,675	210	,000
DE3	,260	210	,000	,774	210	,000
DE4	,296	210	,000	,729	210	,000
DE5	,251	210	,000	,789	210	,000
DE6	,291	210	,000	,737	210	,000
DE7	,206	210	,000	,878	210	,000
DE8	,187	210	,000	,873	210	,000
DE9	,210	210	,000	,829	210	,000
DE10	,243	210	,000	,849	210	,000
DE11	,164	210	,000	,882	210	,000
DE12	,277	210	,000	,741	210	,000
ÖV1	,266	210	,000	,781	210	,000
ÖV2	,374	210	,000	,640	210	,000
ÖV3	,225	210	,000	,816	210	,000
ÖV4	,498	210	,000	,364	210	,000
ÖV5	,423	210	,000	,568	210	,000
ÖV6	,448	210	,000	,498	210	,000
ÖV7	,312	210	,000	,756	210	,000
ÖV8	,393	210	,000	,601	210	,000
ÖV9	,224	210	,000	,862	210	,000
ÖV10	,285	210	,000	,751	210	,000
ÖV11	,361	210	,000	,656	210	,000
ÖV12	,351	210	,000	,647	210	,000
ÖV13	,344	210	,000	,691	210	,000
ÖV14	,495	210	,000	,348	210	,000
ÖV15	,316	210	,000	,716	210	,000
ÖV16	,448	210	,000	,478	210	,000
ÖV17	,429	210	,000	,550	210	,000
ÖV18	,372	210	,000	,629	210	,000
ÖV19	,234	210	,000	,818	210	,000

Ek 3: Kruskal Wallis Analizi Sonuçları

Pairwise Comparisons of YAŞ

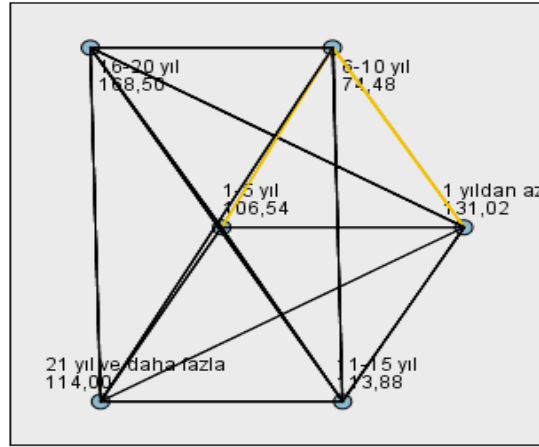


Each node shows the sample average rank of YAŞ.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
36-45-26-35	20,435	17,614	1,160	,246	1,000
36-45-46 ve üzeri	-36,269	62,773	-,578	,563	1,000
36-45-21-25	40,958	18,478	2,217	,027	,267
36-45-20 yaş ve altı	87,707	27,181	3,227	,001	,013
26-35-46 ve üzeri	-15,835	60,727	-,261	,794	1,000
26-35-21-25	20,523	9,423	2,178	,029	,294
26-35-20 yaş ve altı	67,272	22,050	3,051	,002	,023
46 ve üzeri-21-25	4,689	60,983	,077	,939	1,000
46 ve üzeri-20 yaş ve altı	51,438	64,159	,802	,423	1,000
21-25-20 yaş ve altı	46,749	22,745	2,055	,040	,398

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same. Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.

Pairwise Comparisons of KIDEM

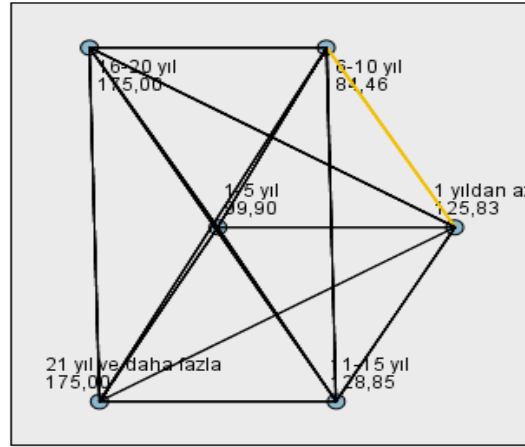


Each node shows the sample average rank of KIDEM.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
6-10 yıl-1-5 yıl	32,056	10,512	3,049	,002	,034
6-10 yıl-11-15 yıl	-39,402	18,592	-2,119	,034	,511
6-10 yıl-21 yıl ve daha fazla	-39,518	61,018	-,648	,517	1,000
6-10 yıl-1 yıldan az	56,534	11,234	5,032	,000	,000
6-10 yıl-16-20 yıl	-94,018	61,018	-1,541	,123	1,000
1-5 yıl-11-15 yıl	-7,347	18,105	-,406	,685	1,000
1-5 yıl-21 yıl ve daha fazla	-7,462	60,871	-,123	,902	1,000
1-5 yıl-1 yıldan az	24,479	10,408	2,352	,019	,280
1-5 yıl-16-20 yıl	-61,962	60,871	-1,018	,309	1,000
11-15 yıl-21 yıl ve daha fazla	-,115	62,773	-,002	,999	1,000
11-15 yıl-1 yıldan az	17,132	18,533	,924	,355	1,000
11-15 yıl-16-20 yıl	-54,615	62,773	-,870	,384	1,000
21 yıl ve daha fazla-1 yıldan az	17,017	61,000	,279	,780	1,000
21 yıl ve daha fazla-16-20 yıl	54,500	85,545	,637	,524	1,000
1 yıldan az-16-20 yıl	-37,483	61,000	-,614	,539	1,000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same. Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.

Pairwise Comparisons of KIDEM

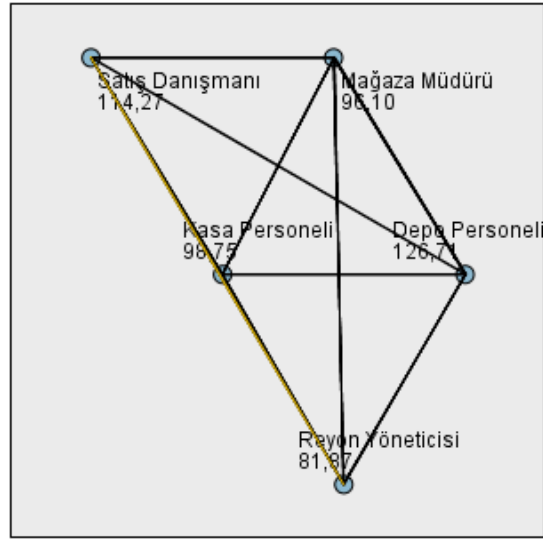


Each node shows the sample average rank of KIDEM.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
6-10 yıl-1-15 yıl	15,443	10,283	1,502	,133	1,000
6-10 yıl-1 yıldan az	41,374	10,989	3,765	,000	,002
6-10 yıl-11-15 yıl	-44,390	18,185	-2,441	,015	,220
6-10 yıl-16-20 yıl	-90,544	59,684	-1,517	,129	1,000
6-10 yıl-21 yıl ve daha fazla	-90,544	59,684	-1,517	,129	1,000
1-15 yıl-1 yıldan az	25,932	10,181	2,547	,011	,163
1-15 yıl-11-15 yıl	-28,947	17,709	-1,635	,102	1,000
1-15 yıl-16-20 yıl	-75,101	59,541	-1,261	,207	1,000
1-15 yıl-21 yıl ve daha fazla	-75,101	59,541	-1,261	,207	1,000
1 yıldan az-11-15 yıl	-3,016	18,128	-,166	,868	1,000
1 yıldan az-16-20 yıl	-49,169	59,667	-,824	,410	1,000
1 yıldan az-21 yıl ve daha fazla	-49,169	59,667	-,824	,410	1,000
11-15 yıl-16-20 yıl	-46,154	61,401	-,752	,452	1,000
11-15 yıl-21 yıl ve daha fazla	-46,154	61,401	-,752	,452	1,000
16-20 yıl-21 yıl ve daha fazla	,000	83,676	,000	1,000	1,000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same. Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.

Pairwise Comparisons of POZİSYON

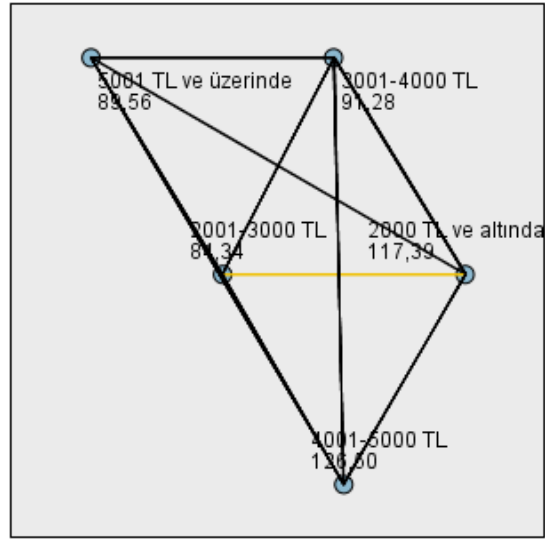


Each node shows the sample average rank of POZİSYON.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
Reyon Yöneticisi-Mağaza Müdürü	14,226	16,166	,880	,379	1,000
Reyon Yöneticisi-Kasa Personeli	16,881	19,800	,853	,394	1,000
Reyon Yöneticisi-Satış Danışmanı	-32,400	10,757	-3,012	,003	,026
Reyon Yöneticisi-Depo Personeli	44,845	24,695	1,816	,069	,694
Mağaza Müdürü-Kasa Personeli	2,655	21,889	,121	,903	1,000
Mağaza Müdürü-Satış Danışmanı	-18,174	14,242	-1,276	,202	1,000
Mağaza Müdürü-Depo Personeli	30,619	26,400	1,160	,246	1,000
Kasa Personeli-Satış Danışmanı	-15,520	18,262	-,850	,395	1,000
Kasa Personeli-Depo Personeli	27,964	28,768	,972	,331	1,000
Satış Danışmanı-Depo Personeli	12,445	23,480	,530	,596	1,000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same. Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.

Pairwise Comparisons of GELİR

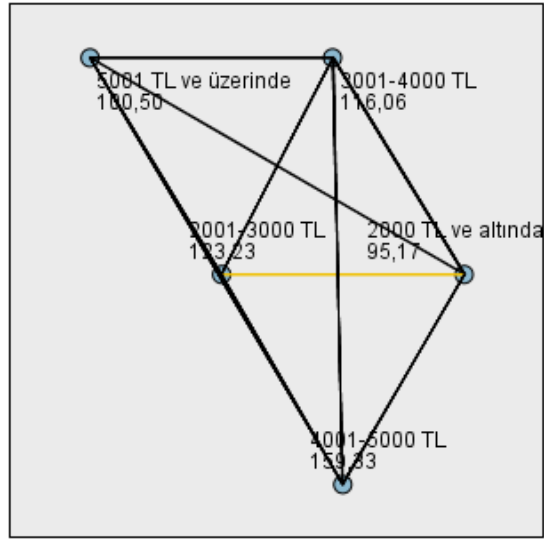


Each node shows the sample average rank of GELİR.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
2001-3000 TL-5001 TL ve üzerinde	-5,220	22,838	-,229	,819	1,000
2001-3000 TL-3001-4000 TL	-6,939	17,114	-,405	,685	1,000
2001-3000 TL-2000 TL ve altında	33,047	9,656	3,423	,001	,006
2001-3000 TL-4001-5000 TL	-42,158	35,831	-1,177	,239	1,000
5001 TL ve üzerinde-3001-4000 TL	1,719	26,193	,066	,948	1,000
5001 TL ve üzerinde-2000 TL ve altında	27,826	22,055	1,262	,207	1,000
5001 TL ve üzerinde-4001-5000 TL	36,938	40,951	,902	,367	1,000
3001-4000 TL-2000 TL ve altında	26,108	16,054	1,626	,104	1,000
3001-4000 TL-4001-5000 TL	-35,219	38,057	-,925	,355	1,000
2000 TL ve altında-4001-5000 TL	-9,111	35,337	-,258	,797	1,000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same. Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.

Pairwise Comparisons of GELİR

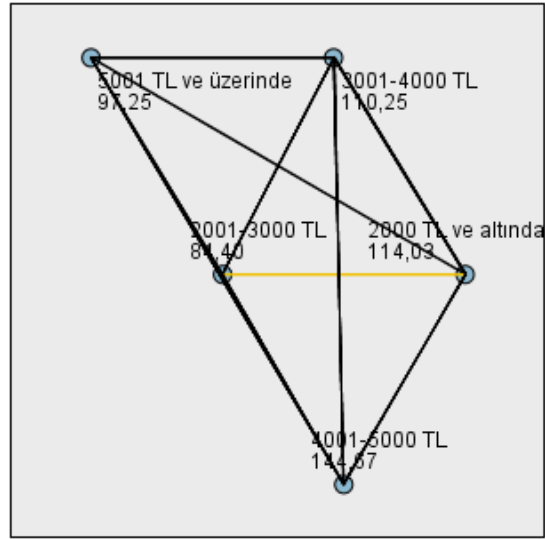


Each node shows the sample average rank of GELİR.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
2000 TL ve altında-5001 TL ve üzerinde	-5,325	22,102	-,241	,810	1,000
2000 TL ve altında-3001-4000 TL	-20,888	16,088	-1,298	,194	1,000
2000 TL ve altında-2001-3000 TL	-28,053	9,676	-2,899	,004	,037
2000 TL ve altında-4001-5000 TL	-64,159	35,412	-1,812	,070	,700
5001 TL ve üzerinde-3001-4000 TL	15,562	26,248	,593	,553	1,000
5001 TL ve üzerinde-2001-3000 TL	22,728	22,886	,993	,321	1,000
5001 TL ve üzerinde-4001-5000 TL	58,833	41,038	1,434	,152	1,000
3001-4000 TL-2001-3000 TL	7,166	17,150	,418	,676	1,000
3001-4000 TL-4001-5000 TL	-43,271	38,138	-1,135	,257	1,000
2001-3000 TL-4001-5000 TL	-36,105	35,907	-1,006	,315	1,000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same. Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.

Pairwise Comparisons of GELİR



Each node shows the sample average rank of GELİR.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
2001-3000 TL-5001 TL ve üzerinde	-12,846	22,339	-,575	,565	1,000
2001-3000 TL-3001-4000 TL	-25,846	16,740	-1,544	,123	1,000
2001-3000 TL-2000 TL ve altında	29,628	9,445	3,137	,002	,017
2001-3000 TL-4001-5000 TL	-60,263	35,048	-1,719	,086	,855
5001 TL ve üzerinde-3001-4000 TL	13,000	25,620	,507	,612	1,000
5001 TL ve üzerinde-2000 TL ve altında	16,782	21,573	,778	,437	1,000
5001 TL ve üzerinde-4001-5000 TL	47,417	40,057	1,184	,237	1,000
3001-4000 TL-2000 TL ve altında	3,782	15,703	,241	,810	1,000
3001-4000 TL-4001-5000 TL	-34,417	37,225	-,925	,355	1,000
2000 TL ve altında-4001-5000 TL	-30,635	34,565	-,886	,375	1,000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same. Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.