

**BURSA TEKNİK ÜNİVERSİTESİ // SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK İLE DUYGUSAL EMEK ARASINDAKİ  
İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ARACILIK  
ETKİSİ: FİNANS SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**Aşina Atınc**

**İşletme Anabilim Dalı**  
**İşletme Yüksek Lisans Programı**

**Doç. Dr. Mehmet Yazıcı**

**Kasım 2019**



**BURSA TEKNİK ÜNİVERSİTESİ // SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK İLE DUYGUSAL EMEK ARASINDAKİ  
İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ARACILIK  
ETKİSİ: FİNANS SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Aşina Atıncı  
( D135060006 )**

**İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Yüksek Lisans Programı**

**Doç. Dr. Mehmet Yazıcı**

**Kasım 2019**



**BTÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün D135060006 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi Aşına ATINÇ, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK İLE DUYGUSAL EMEK ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ARACILIK ETKİSİ: FİNANS SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA” başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mehmet Yazıcı** .....

**Bursa Teknik Üniversitesi**

**Jüri Üyeleri: Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz** .....

**Bursa Uludağ Üniversitesi**

**Doç. Dr. Mehmet Yazıcı** .....

**Bursa Teknik Üniversitesi**

**Doç. Dr. Ramazan Nacar** .....

**Bursa Teknik Üniversitesi**

**Savunma Tarihi: 19 Temmuz 2019**

**Düzeltilme Tarihi: 18 Ekim 2019**

**SBE Müdürü: Doç. Dr. Hilal Yıldırım Keser** .....

**Bursa Teknik Üniversitesi** ...../...../.....

## **İNTİHAL BEYANI**

Bu tezde görsel, işitsel ve yazılı biçimde sunulan tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uyularak tarafımdan elde edildiğini, tez içinde yer alan ancak bu çalışmaya özgü olmayan tüm sonuç ve bilgileri tezde kaynak göstererek belgelediğimi, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı  
Aşina Atınç



## **ÖNSÖZ**

Çalışmam esnasında yardımlarını esirgemeyen değerli hocalarıma, araştırma konusunun belirlenmesinde fikirlerini paylaşarak konum ile ilgili ufuk kazanmamda yardımcı olan Doç. Dr. Cengiz Mengenci Beyefendi'ye ve sabır ve hoşgörü ile destek olan aileme teşekkürü bir borç bilirim.

17/10/2019

Aşına Atınc



## İÇİNDEKİLER

|                       | <u>Sayfa</u> |
|-----------------------|--------------|
| ÖZET.....             | i.           |
| SUMMARY.....          | ii           |
| İÇİNDEKİLER.....      | .iii         |
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | vi           |
| TABLOLAR LİSTESİ..... | vii          |
| KISALTMALAR.....      | ix           |
| ÖNSÖZ .....           | x            |
| GİRİŞ .....           | 10           |

### BİRİNCİ BÖLÜM

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 1.ARAŞTIRMANIN SORUNSALI..... | 13 |
| 2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....    | 13 |
| 3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....   | 14 |
| 4.ÇALIŞMA PLANI.....          | 14 |
| 5.ARAŞTIRMANIN KISITLARI..... | 16 |

### İKİNCİ BÖLÜM

#### DUYGUSAL EMEK, DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

|   |    |
|---|----|
| 1. DUYGUSAL EMEK .....  | 17 |
| 1.1.Duygusal Emek Tanımı ve Genel Yaklaşımlar.....              | 17 |
| 1.2. Duygusal Emek Boyutları.....                               | 20 |
| 1.3. Duygusal Emegın Örgütsel ve Bireysel Sonuçları.....        | 20 |
| 2. DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK .....                                   | 22 |
| 2.1. Tükenmişlik Sendromu .....                                 | 22 |
| 2.2. Tükenmişliğin Boyutları ve Duygusal Tükenmişlik.....       | 23 |
| 2.3 Tükenmişliği Etkileyen Sebepler.....                        | 24 |
| 2.4. Duygusal Tükenmişliğin Örgütsel ve Bireysel Sonuçları..... | 26 |



|  |    |
|--|----|
| 3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI.....   | 26 |
| 3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımı ve Özellikleri.....                   | 26 |
| 3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Öncülleri.....                               | 27 |
| 3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları.....                               | 30 |
| 3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bireysel Ve Örgütsel Başarıya Etkisi..... | 31 |
| 4. Duygusal Tükenmişlik ve Duygusal Emek ilişkisi.....                           | 32 |
| 5. Duygusal Tükenmişlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi.....          | 34 |
| 6. Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi.....                 | 36 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN UYGULAMA VE BULGULAR

|   |           |
|---|-----------|
| 1.1. Araştırma Modeli.....  | 40        |
| 1.2. Araştırmanın Örneklemi.....  | 41        |
| 1.3. Veri Toplama Araçları .....  | 42        |
| 1.3.1. Demografik Özellikler .....  | 42        |
| 1.3.2. Duygusal Tükenmişlik Ölçeği.....   | 42        |
| 1.3.3. Duygusal Emek Ölçeği.....  | 43        |
| 1.3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği.....   | 43        |
| 1.3.5. Veri Değerlemede Kullanılan Analizler.....   | 44        |
| 2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....  | 44        |
| 2.1. Güvenilirlik Analizi.....  | 44        |
| 2.2. Ölçeklerin KMO Testleri ve Faktör Analizi.....   | 46        |
| 2.3. Demografik Özellikler.....   | 51        |
| 2.4. Demografik Değişkenlerin Duygusal Tükenmişlik ve Duygusal Emek Üzerinde Meydana Getirdiği Farklılığın İncelenmesi..... | 55        |
| 2.5. Değişkenler Arası Etkileşimin İncelenmesi.....   | 62        |
| 2.6. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi.....  | 71        |
| <b>SONUÇ.....</b>   | <b>76</b> |
| <b>KAYNAKLAR .....</b>  | <b>80</b> |
| <b>ÖZGEMİŞ.....</b>   | <b>85</b> |
| <b>EKLER.....</b>   | <b>86</b> |

## TABLO LİSTESİ

|   | <u>Sayfa</u> |
|---|--------------|
| <b>Tablo 3.1.</b> Cronbach Alfa Değerleri.....  | 45           |
| <b>Tablo 3.2.</b> Duygusal Tükenmişlik Ölçek KMO Testi.....   | 46           |
| <b>Tablo 3.3.</b> Duygusal Tükenmişlik Toplam Varyans Açıklaması.....   | 47           |
| <b>Tablo 3.4.</b> Duygusal Tükenmişlik Bileşenler Matrisi.....  | 47           |
| <b>Tablo 3.5.</b> Duygusal Emek Ölçeği KMO Testi.....   | 47           |
| <b>Tablo 3.6.</b> Duygusal Emek Bileşenler Matrisi.....   | 48           |
| <b>Tablo 3.7.</b> Duygusal Emek Toplam Varyans Açıklaması.....  | 49           |
| <b>Tablo 3.8.</b> ÖVD Ölçek KMO Testi.....  | 49           |
| <b>Tablo 3.9.</b> ÖVD Faktör Analizi Sonuçları.....   | 50           |
| <b>Tablo 3.10.</b> ÖVD Toplam Varyans Açıklaması.....   | 50           |
| <b>Tablo 3.11.</b> Demografik Değişkenlere Göre Dağılım Tablosu.....  | 51           |
| <b>Tablo 3.12.</b> . Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkeni İçin N, Ortalama Değer, Standart Sapma Değerleri Tablosu..... | 53           |
| <b>Tablo 3.13.</b> Katılımcıların DT İfadelerini Yanıtlama Tablosu.....   | 54           |
| <b>Tablo 3.14.</b> Katılımcıların DE İfadelerini Yanıtlama Tablosu.....   | 55           |
| <b>Tablo 3.15.</b> Duygusal Tükenmişliğin Yaş, Kurumda Geçen Süre, Pozisyona Göre Farklılaşma Tablosu.....                  | 55           |
| <b>Tablo 3.16.</b> Kurumda Geçen Süre Değişkenine Göre Duygusal Emek Farklılaşma Tablosu.....                               | 57           |
| <b>Tablo 3.17.</b> Yaş Değişkenine Göre Duygusal Emek Farklılaşma Tablosu.....  | 59           |
| <b>Tablo 3.18.</b> Cinsiyet Değişkenine Göre Duygusal Emek Farklılaşma Tablosu.....   | 60           |
| <b>Tablo 3.19.</b> Çalışılan Pozisyon Değişkenine Göre Duygusal Emek Farklılaşma Tablosu.....                               | 61           |
| <b>Tablo 3.20.</b> Duygusal Tükenmişlik Duygusal Emek Etkileşimi Regresyon Tablosu.....                                     | 61           |
| <b>Tablo 3.21.</b> Duygusal Tükenmişlik Yüzeysel Davranış Etkileşimi Regresyon Tablosu.....                                 | 63           |
| <b>Tablo 3.22.</b> Duygusal Tükenmişlik Derin Davranış Etkileşimi Regresyon Tablosu.....                                    | 63           |
| <b>Tablo 3.23.</b> Duygusal Tükenmişlik Doğal davranış Etkileşimi Regresyon Tablosu.....                                    | 64           |
| <b>Tablo 3.24.</b> ÖVD Duygusal Emek Etkileşimi Regresyon Tablosu .....   | 64           |
| <b>Tablo 3.25.</b> Duygusal Tükenmişlik ÖVD Etkileşimi Regresyon Tablosu.....   | 71           |
| <b>Tablo 3.26.</b> Duygusal Tükenmişlik ve Duygusal Emek Arasında ÖVD Aracı Etkisi Çoklu Regresyon Analizi Tablosu.....     | 75           |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1.Araştırmanın Modeli.....45

## KISALTMALAR

**KMO:**Kaiser Maier Olkin

**ÖVD:**Örgütsel Vatandaşlık Davranışı



# DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK İLE DUYGUSAL EMEK ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ARACILIK ETKİSİ: FİNANS SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı finans sektörü çalışanlarının duygusal tükenmişlik düzeyleri ile duygusal emek davranışları arasında örgütsel vatandaşlık davranışının aracı etkisinin olup olmadığının ortaya konmasıdır. Araştırma kapsamında bir çevrimiçi haber kanalı aracılığı ile finans sektörü çalışanlarına ulaşılmaya çalışılmıştır. 236 kişiden elde edilen veriler değerlendirilmiş ve anketler elenerek 166 kişi ile bir veri seti oluşturulmuştur. Veriler ışığında örgütsel vatandaşlık davranışının duygusal tükenmişlik ile duygusal emek arasında bir aracılık etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Tükenmişlik, Duygusal Emek, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Aracı Etki.

## THE MEDIATOR EFFECT OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR ON THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL BURNOUT AND EMOTIONAL LABOR: APPLICATION IN THE FINANCIAL SECTOR

### SUMMARY

Purpose of this study is to determine the mediating effect of organizational behavior between emotional burnout levels and emotional labor behaviors of financial sector employees. Within the scope of the research, it has been tried to reach the financial sector employees through an online news channel. Data from 236 people were evaluated and 166 people data sets were formed by eliminating the questionnaires. In the light of the data, it has been revealed that organizational citizenship behavior hasn't a mediator effect on the emotional burnout with emotional labor.

**Key Words:** Emotional Labor, Emotional Burnout, Organizational Citizenship Behavior, Mediating Effect.

## GİRİŞ

Günümüz rekabet koşulları örgütler ve yöneticileri yeni çözüm yolları aramaya itmiş ve sadece geleneksel yöntemlerle örgütler başarılı bir performans sergilemekten her geçen gün uzaklaşmışlardır. Rekabetin yoğun yaşandığı sektörler hiçbir ayrıntıyı göz ardı etmeden, onları rekabette ileriye taşıyacak her ihtimali değerlendirmeye çalışmaktadırlar. Rasyonel yönetim anlayışını benimsemiş Taylorist dönemden günümüze artık çok şeyin değiştiğini söylemek mümkün görünüyor. Sadece ürün odaklı bir anlayışla çalışan işletmelerden bu güne örgütlerde insan faktörünün daha da önem kazandığı yapılan çalışmalarla da desteklenmektedir (Sayılı ve Baytok, 2014). Üzerinde rekabet baskısını her geçen gün daha fazla hisseden örgütler çalışanlarından iş tanımlarında bulunmamasına rağmen, yapıldığında işletmeye olumlu katkısı olacağını düşündükleri davranışlar sergilemelerini beklemektedirler. Bu davranışlar literatürde “duygusal emek” adıyla kavramlaştırılmıştır. Duygusal emek Hochschild’e göre (1983), iş gereği duyguların diğer kişiler tarafından gözlenecek şekilde düzenlenmesi ve bu doğrultuda yüzsel ve bedensel ifadelerde bulunmasıdır (Grandey, 2000). Oysa yürekte gelerek, istekle yapılmayan davranışlar maksadının tersi ile sonuç vermektedir. Çalışanlar yaptıkları işle ilgili yeterli doyuma ulaşamamış, başka bir ifade ile örgütün hedefleri ile kendi hedefleri arasında sağlıklı bir uyum sağlayamamışlarsa, onlardan beklenen bu davranışlar zoraki bir hal alabilir ve samimiyezsiz, oldukça yüzeysel davranışlara dönüşebilir. Ayrıca çalışan için kendini mecbur hissederek, istemeden sergilediği bu davranışlar çalışma verimini düşürebilir ve tükenmişliğin sebeplerinden biri olarak karşımıza çıkabilir. Kendini tükenmiş hissedenden birey duyarsızlaşarak sonuç itibarı ile genel başarısında da düşmeye sebebiyet verebilir. Kuşkusuz bu durum işletmelerin arzu edeceği bir sonuç değildir. Görüldüğü üzere çalışanların verimliliklerini arttırmak ve örgütsel faaliyetleri maksimize etmek için iş tanımlarında belirlenmiş rol ve görevlerin dışında daha içten gelen gönüllülük esasına dayalı biçimsel olmayan rol ve görevleri de üstlenme isteğinde olmaları örgütler için hayati önem taşımaktadır (Gürbüz, 2006). Bu tanım

literatürde “örgütsel vatandaşlık davranışı” olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürde ilk olarak Organ tarafından tanımı yapılan kavram “çalışanın tamamen kendi seçimi ile gerçekleştirdiği davranışlar” olarak ifade edilmektedir (Öz, 2012).

İfade etmeye çalıştığımız bu bilgiler duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki olumlu ilişkiye işaret etmektedir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı yüksek olan bir çalışanın duygusal tükenmişlik yaşama ihtimalinin de düşük olacağı düşünülmektedir.

Çalışma bu bağlamda zaman zaman olumsuz koşulların oluşabildiği, karşılıklı iletişim ve etkileşimin yoğun yaşanabildiği finans sektörü çalışanları yapacaktır. Çalışma temelde şu sorunsala cevap aramaktadır: Finans sektöründe çalışan bireylerin, işlerinin zorluklarını göze alarak çalışmaya başlamış olsalar da, günlük çalışma ortamının getirdiği olumsuzlukların üstesinden gelerek örgüte fayda sağlayacak bir örgütsel vatandaşlık davranışı benimsemeyi başarabilmişler midir? Ve bu vatandaşlık davranışı çalışan bireyde duygusal tükenmişlik duygusunun önüne geçip, duygusal emek davranışının pekişmesine hizmet edebilmiş midir?

Finans sektörü çalışanları işlerini çoğunlukla yoğun stres altında gerçekleştirmek durumunda kalmaktadırlar. Artan iş yüküne cevap vermek, performans artırma, müşteri memnuniyeti, teknoloji ve yeniliklere ayak uydurma, yenilikçi fikirler üretme, katılımcı olma gibi işin ve işverenin beklentilerine ayak uydurabilme baskısı zorlayıcı bir çalışma ortamını vaad etmektedir ve zaman zaman işin doğası gereği kaçınılmaz olmaktadır. Bu koşullar altında çalışan bireylerin çalışma arkadaşları ile olan iletişimleri, hiyerarşik düzende tutum ve davranışları, müşteri ile diyaloglarında gösterdikleri tavır, kendilerinin ve çalışma arkadaşlarının iş yapış süreçlerini etkileyebilmektedir. Bu durum çalışanların verimine etki etmekte ve fiziksel, ruhsal ve duygusal baskı hissetmelerine sebep olacak sonuçlar doğurabilmektedir (Hocshild, 1981; Grandey, 2000). Hissedilen duygusal baskı, çalışanın iş stresini artırıp, kişiyi başa çıkılamaz bir sürece sokabilir. İşte bu üstesinden gelemediği duygusal duygu değişikliği çalışanın örgütsel ve bireysel yaşamında karşılaşılabileceği duygusal tükenmişliğin en önemli sebeplerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Yıldırım ve Erul, 2013).

Finans sektörü genellikle performansa dayalı iş anlayışını benimsemiş işyerleri olarak tanınmaktadırlar. Hırslı politikalar sektörde kendini gösterir. Her bir çalışanın günlük verimi işin toplam maliyetinde değerlendirilir. Bu anlayış, örgütlerin faaliyetlerini etkin bir biçimde sürdürebilmek ve örgütsel hedeflerini gerçekleştirebilmek için paydaşlarının desteğine azami ihtiyaç duymalarından kaynaklanmaktadır. Bu noktada diğer benzer faaliyet alanına sahip örgütlerle de rekabet içindedirler ve rekabette avantajda elde etmek isterler.

Bu sebeple finans sektöründe çalışan bireyleri olumlu etkileyen, duygusal tükenmişlik hislerini minimize edecek, işe, iş yerine ve müşterilerine karşı duygusal emek gösterimlerini arttırmaya aracılık edecek bir kontrol mekanizmasına ihtiyaç duyulabileceği düşünülmektedir. Çalışanların duygu durumları, duygularını ve tutumlarını yönetebilme kabiliyetleri, bireysel başarı ve örgütsel hedeflere etkin olarak katkı sağlama hususunda önemli görünmektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. ARAŞTIRMANIN SORUNSALI

Duygusal tükenmişlik, duygusal emek davranışının olumsuz çıktılarından biri olarak görülmektedir. Fakat hiçbir işletme dinamik, üretken, yetenekli ve eğitilmiş çalışanının performansını düşürecek, işe karşı isteğini ve heyecanını kaybettirecek, belki de işten ayrılması ile sonuçlandırarak böylesi bir duruma düşmesini istemez. Çünkü çalışanların işleri konusunda istekli olmaları iş yaşamında başarılı olmalarının koşullarından biridir (Acaray ve Günsel, 2017). Bunun yanı sıra rekabet ve sürdürülebilirlik baskısı altında bulunan ve müşteri memnuniyetini sağlamak isteyen işverenler bir çözüm yolu olarak her koşulda çalışanlarından iletişim becerilerini arttırmalarını ve duygusal emek gösteriminde bulunmalarını beklemektedirler. Öyle ise çalışanların duygusal tükenmişlik düzeylerini düşüren aynı zamanda duygusal emek gösterimlerini, özellikle doğal davranışlarını arttıran aracı etkenlerin belirlenmesi önem arz ediyor. Araştırmanın esas sorunsalı şu ki; çalışanların örgütlere ekstra rol davranışları (Organ ve Ryan, 1995) ile bireysel katkılarını ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışı, finans sektörü çalışanları için duygusal tükenmişliklerine etki ederek duygusal emek davranışlarını, özellikle mesleki başarılarına olumlu katkısı olacağı düşünülen, yaptıkları iş ve iş yerinin beklentilerine cevap verecek duygusal emek alt boyutlarından doğal davranışlarını pekiştirmek hususunda bir aracılık rolüne sahip midir?

Ayrıca çalışanların yaş, tecrübe, cinsiyet ve çalıştıkları pozisyonları bu bağlamda duygusal tükenmişlikleri ve duygusal emek davranışları üzerinde dikkat çekici bir etkiye sahip midir?

### 2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Teoride ifade edildiği gibi duygusal tükenmişlik, duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir etkileşimin var olduğu düşünülmektedir. Örgütler, rekabet güçlerini arttırmak, yapısal ve yönetsel etkinliğe sahip olmak için çalışanlarının örgütsel bağlılığını arttırıp, işe ve iş yerlerine yüksek



düzeyde katkı sağlamalarının yollarını bulmak durumundadırlar. Bunun yanında yoğun stres altında çalışan finans sektörü çalışanlarının, karşılaştıkları sorunlar karşısında iş hayatlarının bir bölümünde de olsa duygusal tükenmişliği tecrübe ettikleri tahmin edilmektedir. Eğer durum böyle ise çalışanların yaşadıkları bu olumsuz duygu durumunun üstesinden gelebilecek, en azından uzun vadede etkilerini azaltacak ve işlerine karşı motivasyonlarını arttırıcı unsurları belirlemek, işverenlerin beklediği duygu ve davranış düzenlemelerini yapmak için de önem arz etmektedir. Bu bağlamda araştırma, finans sektöründe çalışan bireylerin duygusal tükenmişlik ve duygusal emek etkileşiminde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık etkisini belirlemek ve bu değişkenlerin demografik değişkenlere göre ne düzeyde farklılaştığını ortaya koymak amacı ile yapılmaktadır.

### **3. ÇALIŞMA PLANI**

Bu tez çalışmasının, araştırmaya ait sorunsalın ortaya konulduğu, bu sorunsaldan yola çıkılarak araştırmanın neyi amaçladığı ile ilgili konu başlıklarının yer alacağı bir ilk bölüm ile başlaması planlanmıştır. İfade edilen amaca yönelik takip edilecek yol ve yöntem ayrı bir başlık altında araştırmaya dâhil edilecektir. Çalışmanın fiili olarak başlaması ve ilerlemesinin kontrolü için bir çalışma planına yer verilmiştir. Araştırmanın olası ve mevcut kısıtlarına da yine bu bölümde değinilecektir.

İkinci bölümde duygusal tükenmişlik, duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili literatür taraması yapılacaktır. Yapılacak literatür taramasında kavramsal bir çerçeve sunmaya çalışılacaktır. Ayrıca duygusal tükenmişlik, duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler ve etkileşimler de daha önce yapılmış çalışmalar ışığında irdelenecektir.

Üçüncü bölüm uygulama ve elde edilen sonuçlara yer verilecek bölüm olarak planlanmıştır. Uygulama, araştırmanın başında belirlenen amaca göre oluşturulmuş bir modele sahip olacak ve önerilen hipotezler de burada yer alacaktır. Araştırılması hedeflenen kavramların bazı demografik değişkenler ile anlamlı, dikkate değer bir etkileşiminin olup olmadığına da bakılacaktır. Tüm hipotezlerin test edilmesi için gerekli veri seti bir anket çalışması yapılarak

kolayda örnekleme yöntemi ile elde edilecektir. Anket çalışmasının, yüz yüze görüşmelerde anket ifadelerinin yanlış anlaşılmasının önüne geçileceği düşüncesi ile tüm kullanıcılara birebir ulaşılarak yapılması planlanmaktadır. Bir ay olarak planlanan veri seti oluşturma sürecinin sonunda elde edilen veriler, sosyal bilimler için oldukça yaygın kullanıma sahip SPSS analiz programı ile analiz edilecektir. Analizlerde demografik değişkenlere göre duygusal tükenmişlik, duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışında bir farklılaşma olup olmadığına anova uygulanarak bakılması planlanmaktadır. Ayrıca kavramlar arası ilişki ve etkileşimin belirlenmesi için basit doğrusal regresyon, son olarak da aracı etkinin test edilmesi için çoklu doğrusal regresyon kullanılarak sonuç elde etmeye çalışılacaktır. Elde edilen bulgulara üçüncü bölümünde yer verilecek ve bulgular, tartışma ya da öneriler başlığı altında değerlendirilip çalışma sonlandırılacaktır.

#### **4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Finans sektörü çalışanları üzerinde yapılan bu çalışmada, ilişkisel ve nedensel araştırma deseni kullanılmıştır. Bu desen, çalışmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisini, bu değişkenlere hiçbir şekilde müdahale edilmeksizin ortaya koymaya yönelik bir desen olduğundan, nedensel ilişkinin test edilebileceği bir katılımcı grubundan yararlanılmıştır. Örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada veriler, önceden belirlenmiş ölçeklerin kullanımı ile bu katılımcı gruptan kesitsel olarak elde edilmiş ve analize tabi tutulmuştur. Çalışmada her bir değişkenin tanımlayıcı istatistikleri ve keşfedici faktör analizleri, değişkenler arası etkileşimin ve aracı etkinin test edilmesi SPSS 18 Paket programı kullanılarak yapılmıştır. Duygusal tükenmişlik ve duygusal emek değişkenlerinin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı anova analizi ile test edilmiştir. Daha sonra basit doğrusal regresyon ile değişkenler arasındaki etkileşim analiz edilmiş, son olarak çoklu doğrusal regresyon ile aracı etkinin belirlenmesine yönelik hipotez testine yer verilmiştir.

## 5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Bu alıŐma verileri internette evrimii bir haber kanalı üzerinden finans sektöründe çalışanlara ulaşılmaya çalıŐılarak gerçekleştirilmiştir. Finans sektöründe faaliyet gösteren kurumlar çalışanlarının ve iş ortamlarının mahremiyeti konusunda oldukça duyarlı, içine kapanık iş yerleri olarak görünüm arz etmekte. Bu bağlamda araştırma verilerini elde etmek için baŐvurulan sektörel kurumlardan olumsuz yanıt gelmiŐ ve anket uygulaması için serbest dijital platformlardan biri olan <http://finanshaber.com.tr> isimli haber kanalı yöneticileri ile iletiŐime geçilmiŐtir. Araştırma haber konusu haline getirilmiŐ, anket bağlantısı burada yer almıŐtır. Bu mecrada araştırmanın haber olarak yer alması kullanıcılarının ilgisini çekmiŐ ve anket buradan yanıtlanmıŐ ve veriler bu Şekilde elde edilmiştir. Ancak ankete katılan cevaplayıcılar ile yüz yüze görüŐmenin olanaksızlığı, anket maddelerindeki ifadelerin ne anlama geldiği ile ilgili yeterli açıklama yapılamaması çalışmanın kısıtlarındandır. Ayrıca duygusal tükenmişlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, duygusal emek ilişkisi üzerinde daha başka faktörlerin de etkisi olabilir. Yapılan tek bir araştırmada bu değişkenlerin tamamına ulaŐmanın ve tamamının arasındaki etkileşimi belirlemenin mümkün olmaması da sosyal bilimlerde yapılan araştırmalar için genel bir sorun teşkil etmektedir. Bunun yanı sıra gerekli açıklamalar yapılmasına rağmen anket yanıtlarını yarım bırakan, özellikle duyguların ifade edilmesini gerektiren anket ifadelerini yanıtlamaktan kaçınan çalışanların olması da bu tez çalışmasının sınırlılıkları arasında sayılabilir.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **DUYGUSAL EMEK, DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

#### **1. DUYGUSAL EMEK**

İnsanlar sosyal hayatta kabul görmek ve onaylanmak ihtiyacını çokça duyarlar. Bu nedenle her zaman gerçek hislerini ortaya koymaktan kaçınır sosyal normlara uygun ya da kendilerinden beklendiği gibi tavır sergilemeyi tercih ederler. Hochschild, 1990 yılında yapmış olduğu çalışmasında kişinin bu çabasını, kabul edilebilir davranışların sergilenmesi adına bir tür duygu düzenleme çalışması olarak adlandırmıştır (Grandey, 2000).

Duygular, canlıların yaşadıkları olaylar karşısında harekete geçmesini sağlayan dürtülerdir ve gerçekte onları harekete geçiren asıl etken de yine duygulardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013). Örgüt yaşamı içerisinde çalışanların görevleri gereği ya da üstlendikleri roller gereği bazı duygularını gizleme bazı duygularını da gösterme gereklilikleri doğabilmektedir. İş yaşamında iş yerinin beklentilerine göre duyguların düzenlenmesi “duygusal emek” olarak kavramlaşmıştır. Örgütler üstü kapalı bir biçimde de olsa çalışanlarına doğru belirgin bir şekilde duygu gösterim kuralları oluşturmaktadırlar. Bu kurallar iş ortamında duyguların nasıl sergileneceğinin belirlenmesine dair bir takım standartlara sahip olmaktadır (Seçer, 2009).

Çalışanlar duygularını iş rollerinin gerektirdiği gibi düzenleyip güzel bir atmosfer oluşturabilmeyi başardıklarında muhatapları üzerinde iyi bir izlenim bırakmakta ve iş tatminlerini arttırabilmekte (Lu ve diğ. 2013). Bu beceriye sahip çalışanların üstün yetenekli oldukları kabul edilebilir ve bu becerinin istenen iş özelliklerinden biri olduğu söylenebilir.

#### **1.1. Duygusal Emek Tanımı ve Yaklaşımlar**

Duygusal emek Hochschild’e (1983) göre iş gereği duyguların diğer kişiler tarafından gözlemlenecek şekilde düzenlenmesi ve bu doğrultuda yüzsüz ve bedensel gösterimde bulunmasıdır. Araştırmacı özellikle duyguların da bir çeşit emek gücü faktörü olduğuna vurgu yapmıştır (Grandey, 2000).

Hochschild, Goffman'ın sosyal etkileşimleri içeren dramaturjik perspektifinden örnek olarak çalışanı bir aktör, müşteriyi izleyici ve işyerini ise onların etkileşimlerinin yer aldığı bir sahne olarak betimlemiştir (Gosserand,2003).

Hochschild (1983) iş karakteristiğinde karşılaşılan üç kriterden bahseder. Araştırmacıya göre bu üç kıstas şöyledir:

1. Çalışma ortamında halkla yüzsel ve ses temasının var olması,
2. Müşterileri ile çalışanın bir duygusal bütünlük içinde olmasının çalışan açısından gerekliliği ve
3. Çalışanların duygusal aktiviteleri üzerinde işverenin kontrol etme isteği.

Bu kıstaslar üzerinden meslekleri duygusal emek gereksinimlerine göre altı gruba ayırmıştır. Ancak işe, örgüte ve kişiye ait bir takım değişkenler görmezden gelindiği için bu mesleki gruplandırma duygusal emek anlayışını belirtmede yeterli görülmemiştir (Gosserand, 2003).

Ashforth ve Humprey (1993) duygusal emeği, uygun duyguyu sergileme eylemi olarak tanımlamışlardır. Duygusal emeğin çalışanlar tarafından gerçek ifadelerini ortaya koydukları zaman ve bu ifadeler muhatapları tarafından bir samimiyet ifadesi olarak algılandığında bir fonksiyonu yerine getirmiş olacağını önermişlerdir. Çalışmalarında daha çok gözlemlenebilir tavır ile performans arasındaki ilişkiye odaklanmışlardır. Bu araştırmacılar görev etkinliği ile duygusal emeğin pozitif ilişkili olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Ashford ve Humprey 'in yaklaşımı ile Hochschild'ın yaklaşımı iki temel konuda farklılaşmaktadır. Ashford ve Humprey (1993) hislere değil de davranışlara, bireyin sağlık veya stresinden ziyade görev etkinliği üzerine odaklanmışlardır.

Morris ve Feldman (1996) kişiler arası iş süreçlerinde, örgütün arzu ettiği duygusal davranışları yansıtmada gösterilen çaba, planlama ve kontrolün tümüne duygusal emek adını vermişlerdir. Bu yaklaşımda duygusal emeğin bir dışsal kontrol sonucu biçimlendiği dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda ilk akla gelen iş ortamı çağrı merkezleri çalışanlarının iş ortamı denebilir. Çağrı merkezlerinde çalışanların müşterileri ile yaptıkları görüşmeler kayıt altına alınmakta ve çalışanlardan her çeşit müşteri davranışına karşı olumlu duygu durumunu koruyup, arkadaşça davranışlar sergilemeleri beklenmektedir. Çalışanların kendilerini baskı altında hissetmelerine sebep olan bu yoğun denetim ve kontrol sistemi aynı zamanda çalışanların duygularını zaman

zaman bastırmaya bazen de değiştirmeye zorlamaktadır. Daha fazla fiziksel ve duygusal emek çabası emek sömürüsünü meydana getirmektedir (Topateş ve Kalfa, 2010).

Morris ve Feldman (1996) duygusal emeğin sıklık koşulları göz önünde bulundurularak daha iyi bir tarifinin yapılacağını söylesele de Grandey (2000) hangi sıklık, çeşitlilik ve süre için bir tanım yapılacağının belirli olmamasından dolayı tanımın yeterli kapsayıcılığının olmayacağını ileri sürmüştür (Grandey, 2000).

Grandey (2000), ise duygu gösterimlerini kontrol altında tutarak beklentilerle uyumlu hale getirme tanımını dile getirerek kavrama farklı bir açıdan yaklaşmıştır. Bu tanım duygusal emek kavramının alt boyutlarından kabul edilen yüzeysel duygu davranışına işaret etmektedir.

Literatürde var olan dört yaklaşımın ortak görüşü şu ki; işyerinde duyguların yönetilmesi işin önemli bir yönünü oluşturuyor ve örgüt içerisinde belirlenmiş bir takım rollerin varlığı iş ortamında duyguların görünümü için yol gösterici bir rehber niteliği taşıyor (Gosserand, 2003).

Bir işi başarılı bir şekilde yapmak için duyguların gerektiği gibi hissedilip aynı gereklilikte gösteriminin düzenlenmesi ve kontrol altında tutulması zor bir sürece işaret eder (Seçer, 2009). Morris ve Fieldman (1996) bahsi geçen bu sürecin dört boyuttan oluşan bir süreç olduğunu ileri sürmüşlerdir.

İlk aşama bireyin duygularını sosyal çevre ile beraber değerlendirip, belirli bir şekle sokması olarak açıklanabilir.

İkinci aşama için çalışanın biçimlendirdiği duygularını gösterme çabasıdır denebilir.

Sonraki aşamada iş gören, davranışlarının memnuniyet oluşturmasına tanık olur ve artık düzenleyip ortaya koyduğu duygularının bir değer halini alması sürecini yaşar. Çalışan bu aşamada duyguları ile de yapmış olduğu işe emek vermeye başlamıştır.

Sürecin son basamağında çalışanın ne zaman ve nerede nasıl davranacağını belirleyen kurallar oluşmuştur (Yıldırım, Erul, 2013).

Başka bir ifade ile duygusal emek öncüllerinin içeriği, beklenen gözlemlenebilir rollerin algılanışı, bu rollerin taahhüt edilmesi, pozitif ve negatif etkileşim ve son olarak algılanan örgütsel destek ve işin karakteriştiği (çeşitlilik, süre, görev rutini) şeklinde ifade edilmektedir. ( Gosserand, 2003 ).

## **1.2. Duygusal Emek Boyutları**

Günümüzde büyük ilgi ile gösterilerek yapılan çalışmalarda duygusal emek iki davranış üzerine modellenmiştir. Bunların yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış olarak isimlendirilmesinde araştırmacılar ortak bir fikre sahiptir. (Grandey, 2000; Gosserand, 2003).

Ancak Hochschild 'in duygusal emek tanımına göre çalışanın kendisinden beklenen duruma uygun duygu düzenlemesini yapmak için ya yüzeysel davranışa ya da derinlemesine davranışa başvurması gerekir. Bu yaklaşıma eleştiri getiren Ashforth ve Humphrey (1993), kişinin beklenen uygun duygu gösterimi ile uyumlu bir duygu durumu içinde olabileceğini ve o anki doğal duygularını göstermiş olabileceğini önermişlerdir. Diffendorff ve arkadaşları (2005) örgütlerin istediği duygu gösterimlerini üç boyut ile tanımlamışlardır. Böylece literatüre duygusal emek stratejileri ile ilişkili ayırt edici kalıplar son hali ile bu şekilde eklenmiştir. Son durumda duygusal emek boyutları derinlemesine davranış, yüzeysel davranış ve doğal, samimi davranış olarak belirlenmiştir (Seçer, 2012).

Buna göre yüzeysel davranış, bir çalışanın tavırlarını yani gözlemlenebilir davranışlarını kendisinden beklenen normlara uygun hale getirmesi sürecidir denebilir. Örneğin bir satış elemanının kendini iyi hissetmemesine rağmen yüzüne gülümser bir ifade yerleştirmesi gibi (teatral boyut).

Derinlemesine davranış; çalışanın davranış ve tutumları ile beraber duygularını da kendisinden istenilen şekle sokmaya çalışma sürecine işaret eder. Yüzeysel eylemde çalışan duygularını sadece görünüşte değiştirirken; derin davranışta birey gösterdiği davranışları aynı zamanda hissetmek için de bir emek harcar (Hochschild, 1983).

Doğal davranış ise çalışanların kendilerinden istenen davranışlara uygun duyguları hiçbir düzenlemeye gerek duymaksızın kendiliğinden hissedebileceğinin mümkün olabileceğini ileri süren bir yaklaşım sonucu olarak değerlendirilmektedir (Ashford ve Humphrey,1993).

## **1.3. Duygusal Emegin Örgütsel ve Bireysel Sonuçları**

Derin ve yüzeysel eylem süreçleri olumlu ve olumsuz sonuçlara sahip olabilir. Hochschild (1983) duygusal emegin öncelikli çıktılarının negatif olduğunu düşünmektedir. Bunun sebebi duygusal uyumsuzlukların var olmasıdır.

Hocshild' e göre duygu düzenleme yöntemlerinden yüzeysel davranış, gerçek duygular ile gösterilmesi gereken duygular arasında bir tutarsızlık olduğunda, duygusal uyumsuzluğa sebep olmaktadır (Gosserand, 2003; Seçer, 2012). Duygusal emeğin çalışan, işyeri ve işveren için olumsuz sonuçlar doğurabileceği nokta bu gibi görünüyor. Kişi etkili duygu düzenleme stratejileri geliştirememiş ve çevresel destekten de mahrum kalmışsa bu durumla başa çıkamayabilir. Bu durum çalışmada fiziksel ve ruhsal sıkıntıların başlamasına, iş performansının düşmesine sebep olabilir.

Derin davranışın yüzeysel davranışa nazaran daha olumlu sonuçlar verdiği görülmektedir. Grandey çalışmasında derin davranışın çalışanlarda kişisel başarı duygusunu arttırdığını ve çalışanları olumlu etkilediğini ifade etmiştir (Grandey, 2000).

Tüm olumlu sayılabilecek sonuçlarına rağmen sürekli bir duygu düzenleme çalışması çabası içinde olmak çalışanlarda zarar verici bir etkiye sahip olabilir. Duygusal emeğin çalışan birey üzerinde bir takım olumsuz etkilerinin olması kişiyi hissetmediği şeyleri hissetmeye zorlayan ve göstermek istemediği bir takım davranışları göstermeye ya da göstermek istediği davranışları gizlemeye (kontrol, çağırma ve bastırma) zorlayan bir sürecin sorgulayıcısı konumuna getirmesi ile açıklanabilir.

Grandey (2000) konu ile ilgili olarak derin ve yüzeysel eylem haritası üzerine iyi kurgulanmış bir duygu düzenleme teorisinin yapılmasını önermektedir.

Duygusal emeğin çıktıları eğer olumlu ise iş tatminini ve müşteri hizmet performansını içerir (Gosserand, 2003). Çalışanlar duygularını kendilerinden beklendiği gibi ve iş rollerinin gerektirdiği doğrultuda düzenleyip güzel bir atmosfer oluşturmayı başardıklarında iş tatminleri artmakta ve bu durum duygusal emek davranışını pekiştirmektedir. Çünkü kişi iş ve deneyimlerini değerlendirmesi sonucu kendine ait bir memnuniyet, pozitif bir duygusal durum elde eder (Brief ve Weiss, 2002). Eğer duygusal emeğin etkisi olumsuz ise sonuç stres, tükenmişlik, iş tatminsizliği, geri çekilme davranışlarıdır.

Hocshild duygusal emek davranışının olumsuz etkilerini uçuş görevlileri ve borç tahsildarlarından oluşan bir çalışma ile örneklendirmiştir. Bu çalışmaya göre uçuş görevlilerinden olumsuz duygularını gizleyip olumlu duygularını göstermeleri beklenmektedir. Borç tahsildarlarının ise olumlu duygularını



bastırıp olumsuz duygu gösteriminde bulunmaları istenmektedir. Bu çalışmada işyerinde gösterilmesi istenen duygusal emeğin iki grupta şekillendiği görülmektedir (Lu ve diğ. 2013). Çalışma sonuçları duygusal emeğin çalışanlarda madde bağımlılığı, baş ağrısı, devamsızlık, işten ayrılma düşüncesi gibi fiziksel ve ruhsal olumsuz etkileri olduğunu ortaya koymuştur (Gosserand, 2003).

## **2. TÜKENMİŞLİK**

Bireyler çalışma yaşamında birçok zorluk ile başa çıkmak zorunda kalabilmektedirler. Bireyin işi gereği fiziksel, zihinsel ve duygusal kaynaklarının üzerinde bir çaba sarf etmesinin gerekliliği ve bu doğrultudaki beklentiler iş yaşamında ve özel hayatında tükenmişlik sendromu yaşamayı ile sonuçlanabilmektedir. Çalışanların bu şekilde sağlıklı bir duygu durumuna sahip olması hem yaptıkları işi, hem kendilerini hem de aile hayatlarını etkileyecek bir hal almaktadır (Keser, 2012). Tükenme kişinin belirli bir zaman diliminden sonra üstesinden gelememeye başladığı bir stres durumudur (Zapf ve diğ. 2001; Croponzano ve diğ. 2003). İş ortamında yaşanan gerginlik iş performansını, psikolojik olarak kişinin kendini iyi hissetmesi halini ve fiziksel sağlığı bozabilecek iş ile yakından ilgili ehemmiyetli bir tehlike olarak kabul görmektedir (Maslach ve Leiter, 2008). Bu nedenle tükenmişlik, özellikle işteki kişiler arası stres etkenlerine bir tepki olarak değerlendirilmektedir (Maslach ve Leiter; 1988).

Maslach'a göre örgütlerin işin insani yönünü dikkate almaması ve bireylerden insanüstü taleplerde bulunması tükenmeye yol açmaktadır. Çalışanlar, bireysel çabaları ile tükenmişliğin üstesinden gelememektedirler (G. Sağlayan Arı, 2010).

Tükenmişlik örgütsel kökenli diğer stres kaynaklarının sebep olduğu tepkilerden ayıran özelliği, iş gereği yaşanan yoğun insan etkileşimleri sonucunda ortaya çıkmasıdır. Çalışanın yüksek örgütsel beklentilere cevap vermeye çalışması, kendini baskı altında hissetmesine başa çıkamadığı durumlar ise stres yaşamaya, bu da duygusal tükenmeye sebep olmaktadır (Keser, 2012).

## 2.1. Tükenmişliğin Tanımı

Tükenmişliği akademik olarak ilk gündeme getiren kişi Harold B. Bradley olmuştur. Bradley yapmış olduğu bu çalışmada yoğun tedavi programına tabi kişiler üzerinde gözlemlerde bulunmuştur. Bu araştırmacı literatürde “personel tükenmişliği” olgusunu ilk kullanan kişi olarak görülmektedir (Çankır, 2017). Tükenmişlik kavramına ilk klinik tanımlama ise 1974 yılında Freudenberger tarafından yapılmıştır.

Freudenberger (1971) tükenmişliği çalışanların içsel kaynaklarının tükenmesi olarak ifade ederken, Pines ve Aranson (1988) yoğun duygusal emek taleplerinin olduğu iş ortamlarında uzun süre çalışmak sonucunda fiziksel – ruhsal kaynakların tükenmesi olarak tanımlamışlardır (Basım, Beğenirbaş, Yalçın, 2013). Eroğlu (2014) Cherniss’in tükenmişliği “aşırı adanmışlık hastalığı” olarak tanımladığını belirtmiştir.

Günümüzde en çok kabul görmüş tükenmişlik tanımı Maslach tarafından yapılmıştır. Maslach (1981) tükenmişliği bir süreç dâhilinde meydana gelen üç bileşenli bir hastalık tablosu olarak ifade etmektedir. Sendromun kendini ilk olarak duygusal tükenmişlik duygularının yükselmesi ile gösterdiğini, kişinin kendini işe verememesi sonucu moral düzeyinin bozulması ile negatif duygular geliştirmesine sebep olduğunu ifade etmektedir. Muhataplarına yansıttığı negatif duygular duyarsızlaşmasına, hissizleşmesine ve yaşadığı mutsuzluk, işi ile ilgili başarısızlık hissine sebep olmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981). Tükenmişliği özellikle iş ve çalışan arasında var olan uyumsuzluğun sebep olduğu kendini tekrar eden ya da süre giden bir gerginliği içerdiğini belirtmiştir. Tükenmişliğin ruhsal, fiziksel, duygusal ve davranışsal belirtileri vardır. Bu belirtiler bazen birbirinin öncülü olurken, bazen de sonucu olmaktadır.

## 2.2. Tükenmişliğin Boyutları

Maslach tarafından geliştirilen modele göre (1981) Tükenmişlik Sendromu üç temel boyuttan oluşmaktadır. Tükenmişlik, daha çok hizmet sektörü gibi insan ilişkilerinin yoğun yaşandığı, verilen hizmet standardını bu ilişkiler arası etkileşimin belirlediği bireylerin insanlarla istemeseler bile yüz yüze çalışmak zorunda oldukları iş ortamlarında kendilerini duygusal olarak tükenmiş hissetmeleri, bunun devamı olarak da iş gereği karşılaştıkları insanlara karşı

duyarsızlaşmaları hatta sinik davranışlar geliştirmeleri ile kendini göstermektedir (Eroğlu, 2014; Arnold ve Randall, 1991). Bu olumsuz durumları yaşıyan birey kendini yetersiz olarak değerlendirmekte ve kişisel başarı duygusunu kaybetmektedir (Maslach, 1981). İfadelerden anlaşılacağı gibi sendrom ilk olarak kendini duygusal tükenme olarak göstermekte, duyarsızlaşma ile devam edip kişisel başarı duygusunda azalma ile neticelenmektedir (Keser, 2012).

Farklı bir şekilde ifade edecek olursak duygusal tükenme; tükenmişliğin bireysel boyutunu ifade etmekte ve kişinin sahip olduğu kaynaklarının eriyip azalmasını hatta yok olmasını bu nedenle idealizm kaybı yaşamasını meydana getirmektedir.

Duyarsızlaşma; tükenmişliğin kişiler arası boyutunu oluşturmaktadır. Çalışan işe karşı ilgisini kaybetmekte ve muhataplarına karşı olumsuz, kaba tavırlar sergilemektedir. Duyarsızlaşma, çalışanların ürettikleri mal ve hizmetlerin muhatapları nezdinde tereddütle karşılanması ve kalite anlayışının zayıflayarak, bu konuda yapılması gerekenlerin ihmal edilmesi, insanlara karşı alaycı bir dil kullanması ve hizmet verdiği kişiler ile arasına mesafe koyması şeklinde kendini gösterir (Leiter ve Maslach, 1988).

Düşük kişisel başarı duygusu ise; çalışan bireyin kendini işi ile ilgili değerlendirirken yetersiz, başarısız gibi değerlendirme eğiliminde olmasını ifade eder (Budak ve Sürgevil, 2005). Kendini yeterli görmeyen çalışan bir suçluluk duygusunun da eşlik ettiği iş stresi ve depresyon hali yaşar. Bununla başa çıkamayan birey, örgütsel ve sosyal destekten de yoksun olduğu takdirde kişisel başarısı ile ilgili var olan olumsuz duygularını derinleştirir ve bir tükenmişlik döngüsünün içine girer (Karakaş, 2017).

### **2.3. Duygusal Tükenmişlik**

Tükenmişlik sendromunun boyutlarından duygusal tükenme, tükenmişliğin içsel boyutunu temsil eder (Beğenirbaş ve diğ. 2013) ve bu sendromun merkezi bir bileşeni konumundadır. Duygusal tükenme, iş ortamında çalışanların kendilerini duygusal olarak aşırı yüklenmiş ve bu yükün üstesinden gelemediği için bitkin, enerjisi ve tüm içsel kaynakları tükenmiş hissetmesi halidir. Yapılan çalışmalarda katılımcılar en çok duygusal tükenmeyi deneyimlediklerini bildirmişlerdir (Eroğlu, 2014). Ayrıca duygusal tükenmişlik, tükenmişlik sendromunun hissedilen en güçlü boyutudur ve diğer

boyutların da tetikleyicisi konumunda olduğu düşünülmektedir (Keser, 2009; Ünlü ve Yürür, 2011). Duygusal tükenme, tükenmişliğin fark edilmesi, önlem alınması ve çözüm üretilmesine olanak tanınması konusunda da öncelikli bir yere sahiptir (Basım ve diğ. 2013). Bu çalışmada bu bilgiler ışığında tükenmişliğin, sadece duygusal tükenmişlik boyutunun çalışmaya dâhil edilmesi yeterli görülmüştür.

#### **2.4. Tükenmişliği Etkileyen Sebepler**

Çalışanların tükenmişlik hissi yaşamalarına sebep olacak etkenler bireysel ve örgütsel olabilir. Bireysel etkenler olarak, demografik değişkenler, kişilik özellikleri, sosyal desteğe odaklanılmaktadır. Adil bir çalışma ortamının olmadığı algısına sahip olan çalışanların gerekli sosyal destekten de mahrum kalmaları durumunda tükenmişlik duygularını tetiklenmektedir (Yeniçeri ve diğ. 2009). Bu değişkenler, kişiden kişiye bireysel anlamda farklılıkların oluşmasına sebep olmaktadır. Bazen duygusal tükenmişlik için bir sebep teşkil ederken bazı hallerde engelleyici etkiye sahip olabilmektedir. Bu nedenle bu değişkenlerin örgüt açısından çalışan davranışları incelendiğinde göz ardı edilmemesi bireyler ve örgütler için önem arz etmektedir (Basım ve arkadaşları, 2013). Örgütsel etkenler olarak aşırı iş yükü, mesleki talepler, belirsizlikler, rol çatışması, lider davranışları ve yoğun iş stresi gibi etkenlere odaklanılmaktadır (Zapf ve diğ. 2001; Keser, 2012; Şahin ve Yangil, 2018). Çok başarılı olmak için yoğun bir program ile yaşamak, işini hayatının merkezine alıp tüm mutluluğunu işine bağlamak, çalışmalarında üzerine düşenden fazlasını yaparak sınırlarını tanımadan hareket etmek, duygusal tükenmişlik düzeyini etkileyen sebeplerden sayılabilir.

Duygusal tükenme, özellikle kişilerle birebir iletişim ve etkileşimin görece daha fazla yaşandığı işlerde gözlemlenmektedir. Bu nedenle hizmet sektörünün karakteristiği gereği müşteri etkileşimlerinde yüksek duygusal talepler sonucu duygusal tükenmişlik gelişmektedir (Söderfeldt ve diğ. 1993). Örgütsel ve sosyal stres yapıcı durum, olay ve beklentiler hizmet profesyonellerinin duygusal tükenmişlik ve duyarsızlık yaşamalarına sebep olmaktadır. Duygusal açıdan iş stresini üzerinde yoğun hissedenden bireye gereğinden fazla sorumluluk yüklenmekte ve diğer kişilerin (çalışma arkadaşları, yöneticiler ve müşteriler) taleplerinden dolayı kendini kötü hissetmektedir. Duygusal tükenme tüm bu gelişmelere bir tepki olarak kendini göstermektedir. Duygularını yeterince

yönetmeye güç yetirememe çalışanların tükenmişlik konusunda belirleyicisi konumunda olmaktadır (Zapf ve diğ. 2001; Ak, 2014).

## **2.5. Tükenmişliğin Sonuçları**

Duygusal tükenmişlik yaşayan bireyler çevrelerindeki diğer insanlar ile aralarına mesafe koyarlar ve kendilerini işten, iletişimden uzaklaştırarak tepkilerini ortaya koyarlar. Olumsuz tutum ve davranışlar çalışanların psikolojik iyilik halleri ve etkin çalışma kapasitelerini olumsuz etkileyecek sonuçlar doğurabilir (Maslach ve Leiter, 1988). Duygusal tükenmişliğin iş yaşamında gözlemlenebilir olması belirgin bir durumdur. İş ortamında kendini en çok performansın olumsuz yönde etkilenmesi ile gösterir. Performanstaki düşüş aynı zamanda yapılan işin kalitesini de olumsuz etkilemektedir. Duygusal tükenmişlik hizmet kalitesinde bozulmalara, devamsızlık, işten ayrılma ve düşük moral düzeyine sebebiyet vermektedir. Çalışanlar çevrelerindeki bireylere zaman ayırmaktan kaçınmakta, iletişim süresini kısaltmakta, dikkatlerini toplamakta güçlük çekmektedirler. Soğuk tutumlar ile birlikte sınırlılık hali de artmaktadır. Sağlıklı kararlar almakta ve aldıkları kararların sonuçlarına sahip çıkmakta umursamaz davranmaktadırlar. Tükenmişlik yaşayan birey kendini mutsuz hissediyor ve işi konusunda tatminsizleşiyor (Maslach ve Jackson, 1981; Ak, 2014).

Tükenmişliğin çalışma ortamı ile bireyin etkileşiminin sonucu olduğu varsayımına dayanarak yapılan çalışmalar, tükenmişlik merkezli olumsuzlukları azaltabilecek koşulların belirlenmesi, işyerinde yaşanan problemlerin daha iyi anlaşılabilmesi, işe ilişkin streslerin, sosyal ve durumsal ön koşulların tespit edilmesi ve olumsuzlukları azaltabilecek ortam oluşturulması açısından oldukça önemli görülmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005).

## **3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI**

### **3.1. Tanımı ve Özellikleri**

Gelişen teknolojiler, ileri yönetim sistemleri, dijital sistemler, hızlı ve geniş veritabanları örgütlerin başarısı için ne kadar kullanılsa da örgütlerin başarılarının belirleyicisi elinde olan bu imkânları etkin kullanabilme yetisine sahip nitelikli insan gücüdür. Ayrıca örgütlerin değişen koşullara ayak uydurabilmeleri, başarılı olabilmeleri ve elde ettikleri başarıları sürdürebilmeleri ellerinde bulunan nitelikli insan gücünü, örgütsel gelişime her

yönden katkı sağlamaya istekli, iş tanımlarının ötesinde ekstra rol alabilen çalışanlar haline gelmelerini sağlamaları ile yakından ilgilidir. Örgütsel etkililiğin artırılması hususunda, iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, liderlik gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır. Örgütsel destek ve adalet algısı yüksek olan bireylerin örgüte olan güven duyguları, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu, örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal emek davranışlarını attırmaktadır (Juhari ve Qussama, 2016; Arı ve diğ. 2010). Diğer taraftan bu durum iş stresini azaltıp, tükenmişlik ve işten uzaklaşma duygularının önüne geçecektir (Etzion, 1984; Podsakof ve diğ. 2000; Gosserand, 2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel davranış ve insan kaynakları alanında son yıllarda önemli görülen konulardan biridir. Kavram, çalışma yaşamında çalışanların niteliğine vurgu yapmakta ve işlerini daha iyi bir seviyeye çıkarma konusunda gönüllü olarak yaptıkları her türlü ekstra davranış ve etkinliği ifade etmektedir (Sezgin, 2005). Örgütsel vatandaşlık davranışında örgüt içinde çalışan davranışları, bireylerin kendi tercihlerine bağlıdır ve biçimsel bir yapıya bağlı olmaksızın örgütün işlevlerini sağlıklı bir şekilde yerine getirmede yardımcı olan, özellikle gönüllülüğe dayalı birey davranışlarıdır. Burada gönüllülük, işle ilgili bir görevde ya da ortaya çıkan bir sorunda zorunlu olmadığı halde sorunun çözümünde vazife almak ve yardım etmeye çalışmaktır (Yücel ve Taşçı, 2008). Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı, gönüllülüğe benzer olumlu sosyal aktivitelerdir denebilir (Finkelstein ve Davilla, 2010).

Örgütsel vatandaşlık davranışının ilk tanımı Organ (1988) tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre örgütsel vatandaşlık davranışı; resmi ödül sisteminde doğrudan yer almayan ve tanımlanmayan, örgütün etkinliğine katkı sağlayacağı düşünülen gönüllü, ekstra yapılan davranışlardır. Bu davranışların kişinin tamamen kendi seçimi ile yapılmış olması ve yapılmadığı takdirde herhangi bir cezayı gerektirmemesi gerekmektedir (Öz, 2012). Tanım Organ tarafından yapılmasına rağmen kavram 1930 yılında Chester Bernard tarafından “ekstra rol davranışları” ifadesi ile kullanılmıştır (Öz, 2012). Bernard örgüt kavramını” işbirlikçi bir sistem” olarak ifade etmiş ve istekli ve sadık olma şartını ileri sürmüştür. Ancak Organ çalışmalarını Katz’ın (1964) araştırmaları üzerinden yürütmüş ve genişletmiştir. Katz, çalışanların örgütün fonksiyonlarını yerine getirirken sadece yazılı kurallara göre hareket ederek

beklendiği şekilde verimli olamayacağını ve örgütlerin sürdürülebilir bir başarıya ulaşması için yeteri kadar katkı sağlayamayacağını ileri sürerek, yenilikçi ve içten gelen, işbirlikçi davranışlar sergilemeleri gerekliliğine vurgu yapmıştır (Basım ve Şeşen, 2006).

### **3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Öncelleri**

Örgütsel vatandaşlık davranışı öncülü olarak dört grup değişken belirlenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkilediği açıklanan bu gruplar bireysel özellikler, iş nitelikleri, örgütsel özellikler, kişilik, demografik değişkenler ve lider davranışlarıdır (Podsakoff ve diğ. 2000).

Çalışan tutumları örgütsel vatandaşlık davranışını en fazla etkileyen bireysel özelliklerdir. Bu tutumlar iş tatmini, adalet algısı, lidere duyulan güven algısı ve örgüte bağlılıktır. Çalışan tutumları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi “sosyal değişim teorisi” (Blau, 1964) ile açıklanmaktadır (Öz,1912).

Teoriye göre, bireyler istekli davranışlarını karşılığında bir fayda elde edeceklerini düşünerek yaparlar. Ancak bu fayda beklentisi bir zamana ve niteliğe bağlı değildir. Taraflar elde etmeyi umdukları faydayı bir pazarlık konusu haline getirmezler, davranışa mukabil bir değer belirlemezler. Bu karşılığın verilmesi tamamen kişilerin takdirine bırakılır. Tıpkı örgütsel vatandaşlık davranışı gibi gönüllülükle hareket edileceği kabul edilir. Sadece karşılıklı fayda elde edileceğine dair bir güven söz konusudur. Sosyal değişim teorisi için geleceğe ait niteliği belirlenmemiş yükümlülüklerdir denebilir (Gürbüz, 2006). İş tatmini kişinin işine karşı beslediği sevgiye işaret eder. Kişi işi ile ilgili ne kadar olumlu tutuma sahip olursa, bunu bir fayda olarak değerlendirip karşılığını verme isteği duyabilir. Kişi yeteneklerini bir anda arttıramayacağı için vermek istediği karşılığı görev dışı olumlu davranışlar ile gösterecektir. Bu durum çalışanların niteliğini ve zamanını kendisinin belirlediği, tamamen kendi tercihinine bağlı olan örgütsel vatandaşlık davranışını arttırmaktadır (Organ ve Ryan, 1995).

Yapılan işin niteliği de örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirilmektedir. Konu ile ilgili Hackman ve Oldham (1975) beş maddelik bir model geliştirmişlerdir. Bunlar özerklik, çeşitlilik, görevin kimliği ve görevin önemidir ki yapılan işin sonuçlarından sorumluluk duymayı sağlar. Son madde geri bildirim ise yapılmış olan işin sonuçları ile ilgili bilgi edinmeye sebep

olur. Geri bildirim alan çalışanların formal ve informal davranışlarının artacağı savunulmuştur (Öz, 2012).

Örgütsel özellikler açısından ele alındığında örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirilen özellikler, formalleşme, esneklik derecesi ve algılanan örgütsel destektir (Organ ve Ryan, 1995).

Örgütlerin formalleşme düzeyleri kuralların ne derece belirgin olduğu anlamına gelirken, esneklik düzeyi örgütün kurallara ne kadar bağlı olduğu gösterir. Bu ilişkiyi araştıran araştırmacılar yüksek resmiyet ve düşük esnekliğin kişilerin iş doyumunu, işe bağlılık ve lidere duyulan güveni arttırarak vatandaşlık davranışlarının artmasında dolaylı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir (Organ ve diğ. 2006).

Algılanan örgütsel destek, çalışanların göstermiş oldukları iyi hal ve sağladıkları katkının örgüt tarafından değerlendirilip, önemsendiğine dair bir inanca sahip olmasıdır. Kendisine değer verildiğini düşünen birey çalıştığı örgüte karşı minnet duygusu ile hareket ederek sosyal değişim teorisinde olduğu gibi örgütsel vatandaşlık davranışını arttırarak karşılık verecektir (Gürbüz, 2006).

Liderlik davranışları içinde örgütsel vatandaşlık davranışı ile en çok ilişkilendirilen davranışlar; dönüştürücü, hedef tayini ve lider- izleyici mübadele teorisi olarak belirlenmiştir (Bıyık ve Aydoğan, 2014).

Dönüştürücü lider takipçilerinin motivasyonlarını arttırarak yüksek performans düzeyine çıkmalarına yardımcı olurlar. Bu tarz liderler çalışanlarını grup düzeyinde düşünerek hareket etmeye yönlendirdikleri için takım ruhu ile iş gören çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları artmaktadır. Bununla beraber hedef tayin eden liderler çalışanlarına açık ve net hedefler belirler ve bu hedeflere ulaşabilmeleri için onları destekler. Bazı araştırmacılar hedef tayini teorisine göre hareket edildiğinde çalışanların belirli hedeflerde ilerlerken gösterebilecekleri örgütsel vatandaşlık davranışına zaman bulamayacakları için örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalacağını öne sürseler de tezlerini ispatlayamamışlardır (Gadot ve Anger, 2007).

Lider-izleyici teorisine göre ise, liderler izleyicilerine sosyal mübadele çerçevesinde yaklaşır. Lider ve izleyicisi arasında karşılıklı güven ve destek vardır. Aralarındaki ilişkinin niteliği arttıkça lidere duyulan minnet hissi



artmakta ve örgütsel vatandaşlık davranışı daha fazla gerçekleşmektedir (Organ ve diğ. 2006).

Bu olumlu etkilerin yanında örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden olumsuz davranışlar da araştırılmıştır. Tükenmişlik ve duygusal baskının etkisi incelenen çalışmalarda çalışanların, bu duygulara sahip olduklarında performans değerlendirmelerini doğrudan etkileyecek görev tanımlarında yer alan rollerini yapmaktan kaçınmak yerine, doğrudan iş tanımlarında olmayan örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltmayı tercih etmektedirler (Öz, 2012).

### **3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları**

Organ “iş tatmini performansı artırır” önermesi ile başlattığı çalışmalarının nihayetinde 5 faktörlü davranış kalıbından oluşan bir yapı elde etmiştir (Organ ve Ryan, 1995; Organ ve diğ. 2006). İlk olarak diğergamlık ve ileri görev bilinci boyutlarını elde etmişlerdir. Buna göre;

Diğergamlık boyutu, çalışanların örgüte yönelik iş, görev ya da çıkabilecek sorunlarda herhangi bir karşılık beklemezsizin diğerk örgüt çalışanlarına yardım etmelerini ifade eder. Örneğin işe gelmeyen bir personelin işini üzerine alarak veya iş yükü fazla olan bir çalışanın işine yardım ederek toplam iş performansının düşmesine engel olmak ve örgüt hedeflerine katkıda bulunmak. İleri görev bilinci ya da vicdanlılık boyutu, Kişinin işini kendisinden beklenenin ötesinde en iyi şekilde yerine getirmesini anlatır. Zamanı etkin kullanma, işi bölecek davranışlardan kaçınma, verilen görevleri uygun bir zaman dilimi içinde ve en uygun şekilde yerine getirme bu boyut için verilebilecek örneklerdir (Avcı, 2015).

Son dönemlerde yapılan çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışı tanımı içerisinde yer alan fakat bu iki faktöre dâhil olmayan davranışlar belirlenmiştir. Bunlar; centilmenlik, nezaket ve yurttaşlık ya da sivil erdem boyutlarıdır (Organ ve diğ. 2006).

Centilmenlik, iş ortamında bazen işin doğası gereği ortaya çıkan sorunlar ve çalışan için ilave iş yükü oluşturan durumlar karşısında hoşgörülü bir davranış sergileyip, mevcut durumdan şikâyetçi olmamaktır (Gürbüz, 2006).

Nezaket, kendisinin ve çalışma arkadaşlarının işlerini aksatacak herhangi bir sorun daha gerçekleşmeden önlem almaya denir. Kişi arkadaşlarının yaşadığı problemlerle birebir ilgilenir. Diğergamlıktan bir konuda farklılaşır.

Diğergamlık çıkan sorunlarla başa çıkmayı ifade ederken, nezaket sorunun ortaya çıkmadan önce engellenmeye çalışılması çabasını anlatır (Öz, 2012).

Sivil erdem ise; işyerinin politik yaşamının çalışanlar tarafından önemsenmesi ve çalışanın kurumunu olumlu katkı sağlayacak her türlü platformda temsil etmesi, bu durumdan kaçınmaması anlamına gelir (Çankır, 2017). Aynı zamanda çalışanların; desteklediği ve benimsediği politikalara sahip çıkmalarını, örgütsel ve bireysel sorunlara ilişkin görüş bildirmelerini, iddialı fikirler ortaya koymalarını ve eleştirileri uygun bir şekilde değerlendirmelerini de kapsamaktadır (Kidder, 2002).

#### **3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bireysel ve Örgütsel Başarıya Etkisi**

İş süreçleri ve çalışanların yetenekleri örgütsel vatandaşlık davranışını kısıtlamaz. Çalışanlar görevlerini yerine getirirken ana görevlerinin dışında bu ekstra görev rollerini de yerine getirerek örgütsel ve sosyal bağın şekillenmesine katkı sağlarlar (Organ ve Ryan, 1995). Bu sayede çalışanların ve örgütün performansı artar. Şöyle ki; Çalışanların gönüllü yardım davranışları iş ortamında diğer çalışanlar üzerinde olumlu bir etki meydana getirir ve verimliliğin artmasına yardımcı olur. Çalışanların birbirleri ile yardımlaşmaları örgütlerin kısıtlı kaynaklarını daha etkin kullanmalarına olanak tanır. Yöneticiler zamanlarını daha işlevsel görevleri yerine getirmek için kullanabilirler. Çalışanlar arasında takım ruhu oluşur ve örgütler için çok değerli olan enerji gibi kıt kaynaklar daha etkin bir şekilde kullanılır. Nezaketlilik, centilmenlik gibi davranışlar sergileyen çalışanlar çalışma ortamında meydana gelebilecek çatışmaları en aza indirmeye hizmet eder. Şikâyet ve memnuniyetsizlik düzeyi düşük olan çalışanlar hem yöneticilerinin hem çalışma arkadaşlarının mesaisine engel olmamış olacaktır. İler görev bilincine sahip çalışanlar daha fazla sorumluluk almaya istekli olacağından yöneticilerin iş süreçlerini yönetme yetkinliği ve dolayısı ile üretim çıktıları üzerindeki etkinliği artacaktır. Yine çalışanlar örgüt içi ve dışı toplantı ve programlara katılımda isteklilik göstererek her türlü gelişme ve yeniliği örgütlerine taşıyarak diğer çalışanların yeniliklerden ve güncel gelişmelerden haberdar olmalarını sağlayarak dış dünya ile örgütleri arasında koordinasyonu etkili hale getirirler. Çalışanların tüm bu olumlu davranışları toplam örgüt

imajına da olumlu yansıtacağından, örgüt, iş arayanlar için çekim merkezi haline gelecektir (Organ ve diğ. 2006).

Bunun yanı sıra böyle pozitif bir çalışma ortamı çalışanların iş doyumunu arttıracak, onları motive edecek, duygusal emek gösterimlerine olumlu katkı sağlayıp, tükenmişlik duygularını izale edecek bir etkiye sahip olması mümkün görünüyor.

Graham'ın çalışmasına göre örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt üzerinde olumlu etkileri; etkililik, etkinlik, takım koordinasyonuna ve operasyonel işlere yardımcı olma, işyeri çalışanları üzerinde karşılıklı yardımlaşma ruhunun oluşması olarak sayılabilir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı sayesinde edinilen bu avantajlar örgütlerin değişime hızlı uyum sağlamasına, örgüt içi iş süreçlerinin kolaylaşmasına ve örgütsel hedeflere ulaşmak için örgütlere imkân tanır (Lu ve diğ. 2013). Organ'a göre örgütsel vatandaşlık davranışı, anlaşmazlıkları gideren, görev etkinliğini artıran, işyerinde sosyal sistemin işleyişini kolaylaştıran ve dolayısı ile toplam örgütsel performansı arttıran bir unsurdur (Yücel ve Taşçı, 2008).

Çalışanların örgüte olan bağlılıkları, iş yapma ve sorun çözme konusundaki isteği, stres ile başa çıkma yöntemleri, değişime ayak uydurma hızları örgütün başarısı ve çalışanların iyilik halleri için önem gösterilmesi gereken konulardır.

#### **4. DUYGUSAL EMEK VE DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK ETKİLEŞİMİ**

İş yaşamında ki yapısal değişiklikler ve dış etkenlere bağlı değişiklikler (politik, teknolojik) günümüz insanının çalışma hayatında farklı becerilere sahip olmasını gerektirmektedir. Gelişmiş ülkelerdeki ekonomik oluşumlar hizmet sektörünün bu ülkelerde geniş alana yayılmasına sebep olmuştur. Bu sektörlerde iş gerekliliklerine bağlı beklenti, kol ve zihin becerisinin gelişmişliğinden çok duygu yönetimi becerilerinin gelişmişliği üzerine olmaktadır. Finans sektöründe çalışanlar, gerekli bilgi birikiminin, zihinsel ve fiziksel emeğin yanında duygusal emek gösterimine de ihtiyaç duymaktadır. Pozisyonlar ve roller arası hareketliliğin çokça yaşandığı, sosyal hayata ekonomik yapılanmaların aracılık ettiği özellikle gelişmiş ülkelerde, gerçek duygular ile olması ve gösterilmesi gereken duyguların arasında yaşanan uyumsuzluklar ve çatışmalar sık sık yaşanmaktadır (Seçer, 2009). Bir

gölümseme ile verilen hizmet müşteri için tatmin edici olabilir, ancak bu durum çalışanlar ve örgütler için pahalıya mal olabilir. Çünkü hizmet karşılama sırasında görüntü kurallarının gereğini yerine getirme çabası çalışanların enerji ve dikkat kaynaklarını tüketir (Sideman ve Grandey, 2007). Finans sektörü çalışanlarının iş ortamında beklenen davranış kalıpları ile hizmet vermesi oldukça talepkar bir durumdur (Mengenci, 2015). Sürekli duygularını kontrol eden ve istenilen şekillerde olup olmadığını sorgulayan bir çalışanın üzerinde daha fazla stres oluşması kaçınılmaz sonuçlardandır (Hochschild, 1983).

Örgütler tarafından çalışarlardan pozitif iş ortamı davranışları beklenmesine rağmen çalışarlarda gerek kişisel, gerek işe ait gerekse de iş ortamına ait olumsuz duyguların var olduğu zamanlarda, bu duyguların saklanmaya çalışılması çabası bireylerde ruhsal ve fiziksel sağlığın bozulmasına sebebiyet verebilmektedir (Topateş ve Kalfa, 2010).

Duygusal tükenmişlik yaşayan bireylerin duygusal emek gösterimleri negatif etkilenmektedir. Hochschild'ın (1983) duygu regülasyonu yaklaşımına göre duygusal emeğin negatif çıktıları ilk aşamada iş stresi ve bu durumu takiben tükenmişliktir (Gosserand, 2003).

Bir çağrı merkezi simülasyonunda üç müşteri etkileşimini kullanan Sideman ve Grandey (2007) duygusal emek sarf ettiklerinde (daha hevesli görünmek, hayal kırıklığını gizlemek gibi), simülasyon sonrası tükenmişliğin daha fazla rapor edildiğini ve hata yapma oranlarının da kendi gibi davrananlara göre daha fazla olduğunu bildirmişlerdir. Beklenen duygusal emek davranışları ile elde edilen sonuçların uyumlu olmaması yorgunluk ve hatayı attırmaktadır (Sideman ve Grandey, 2007). Literatürde duygusal tükenmişliğin ve duyarsızlaşmanın yüzeysel davranışla doğru orantılı bir şekilde arttığı gözlemlenmiştir (Köse ve diğ. 2011). Köse, Oral ve Türesin (2011) yapmış olduğu araştırmada çalışanların görev tanımlarında belirlenen davranışlara göre hareket etmeye çalışıyor olmaları çalışanların stres seviyelerini artırmakla birlikte ilerleyen zamanlarda davranışlarındaki samimiyeti de yitirmelerine sebebiyet verdiği gözlenmiştir. Yüzeysel duygu düzenleme çalışması enerji tükenmesinin etkin bir mekanizması konumundadır. Özetle, çalışanlar kendilerinden beklenen duygusal ifadeleri sergilemek üzere sürekli duygu kontrolü yapmak zorunda kaldıkları için duygusal olarak bitkinlik, fiziksel

halsizlik ve yorgunluk hissedebilirler (Grandey, 2000). Farklı meslek gruplarında yapılan birçok çalışmada (Brotheridge ve Lee, 1998; Grandey, 1999; Hochschild, 1983; Morris ve Feldman, 1996), duygusal emek ile tükenmişliğin farklı boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Elde edilmiş bu bilgilerin doğrultusunda aşağıdaki hipotezin ileri sürülmesi mümkün görünüyor.

H<sub>1</sub>: Duygusal tükenmişlik düzeyi duygusal emek üzerinde etkilidir.

Türkiye’de turist rehberleri üzerinde yapılan bir araştırmaya göre turist rehberlerinin mesleğin gerektirdiği duyguları isteyerek ve samimi bir şekilde gösterebildikleri ve buna bağlı olarak tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir ( Kaya ve Özhan, 2012).

Yapılan bir diğer çalışma kamu ve özel sektörde çalışan hemşireler üzerinde yapılmış ve duygusal emek ile tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Bu sonuç duygusal emek gösterimi attıkça tükenmişlik düzeyinin de arttığını ifade etmektedir (Yıldırım ve Erul, 2013). Ayrıca çalışma demografik değişkenlerle duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisine bakıldığında yazının aksine anlamlı bir ilişki tespit etmemiştir. Bu durum örneklem büyüklüğü ile açıklanmaktadır (Yıldırım ve Erul; 2013).

## **5. DUYGUSAL EMEK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ ETKİLEŞİM**

Çalışanların örgüte olan bağlılıklarının bir şekilde örgütsel vatandaş haline getirecek davranışlar olması için nezaket, yardımseverlik, erdemlilik gibi özelliklere sahip olmaları beklenmektedir. Bu beklenti duygusal emeği örgütsel vatandaşlık davranışının bir gereği haline getirir. İşe ve işyerine sadakat, yenilikçi ve yardımsever yaklaşım, katılımcı olma, iş arkadaşları ve müşterilere karşı arkadaşça bir tutum sergileme duygusal emeğin bileşenlerinin meydana gelmesi ile mümkün olmaktadır. Örneğin olumsuz duyguları gizleme, beklenen davranışların bir bilişsel süreç içerisinde çağırılması, empati yapma gibi duygusal emek davranışları örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesi açısından önemli bir rol oynamaktadır (Topateş ve Kalfa, 2010).

Salami’nin Nijerya’da kamu çalışanları üzerinde yaptığı araştırma duygusal emeğin alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir

ilişkinin varlığını açığa çıkarmıştır. Tayvan’da otel zinciri yöneticileri ve deneyimli personel üzerinde yapılan bir çalışma “duygusal emek ve iş tatmini yüksek olan çalışanların otel için gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışı da anlamlı bir biçimde yüksek olmaktadır “sonucuna varmıştır (Lu ve diğ. 2013). Ayrıca yazında örgütsel vatandaşlık davranışı bileşenleri ile duygusal emek arasında yakın bir ilişki olduğu görülmektedir (Topateş ve Kalfa 2010; Bıyık ve Aydoğan, 2014). Öğretmenler üzerinde yapılmış olan çalışmalarda duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkisi olduğu gözlemlenmiştir (Bıyık ve Aydoğan, 2014; Önal, 2019). Duygusal emeğin ve örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarıyla birlikte değerlendirildiği araştırmada samimi davranışın; yardımlaşma, sivil erdem ve vicdanlılık ile pozitif ilişkide olduğu, derinden davranışın; yardımlaşma ve sivil erdem ile pozitif ilişkide olduğu ve yüzeysel davranışın; centilmenlik ile pozitif ilişkide olduğu tespit edilmiştir (Önal, 2019). Başka bir araştırma ise yüzeysel davranış gösteren yani rol yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranış seviyelerinin düşük olduğunu göstermektedir. Doğal davranan öğretmenlerin gönül esaslı olarak öğrencilerine daha fazla vakit ayıracakları düşünüldüğünden de doğal davranışların örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığı gözlemlenmiştir (Beğenirbaş ve Meydan, 2012). Hizmet sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan çalışmalar da derinlemesine davranış ve örgütsel davranış arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Kiffin-Petersen ve diğ. 2011). Çağrı merkezinde yapılan bir çalışma ise duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğunu kabul etmekle birlikte örgütsel vatandaşlık davranışının duygusal emeği etkileyen bir faktör olduğunu iddia etmektedir. Bu çalışmaya göre derinlemesine davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışları olan nezaket ve özgecilik ile yüzeysel davranışlar ise özgecilik ve duygu gösterim kurallarıyla açıklanmaktadır (Türkay ve Kayıkçı, 2017).

Bu bilgiler doğrultusunda oluşturulabilecek hipotez şöyledir:

H<sub>2</sub>: Örgütsel vatandaşlık davranışı, duygusal emek davranışı üzerinde etkilidir.

## 6. DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ ETKİLEŞİM

Örgütsel yapı ve çalışan davranışlarının anlamlandırılması ile ilgili çalışmalar daha çok verimlilik ve yönetsel etkinlik üzerine odaklanmaktadır. Örgütlerde meydana gelebilecek istenmeyen davranışların oluşmasını engellemek, çalışan performansını arttırarak verimliliğe katkı sağlamak örgütsel vatandaşlık davranışının özellikleri arasında yer almaktadır. Bu nedenle çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı benimsemeleri hem kendilerine, hem işe hem de iş yerlerine sağlayacağı katkıdan dolayı göz ardı edilmemelidir. Duygusal tükenmişlik örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde kritik bir role sahiptir (Liang, 2012; Meydan ve diğ. 2011). Ancak zaman zaman iş baskısını üzerinde hisseden çalışanlar duygusal tükenmişlik yaşadıklarında iş tanımlarında var olan görev ve sorumlulukları ihmal etmek yerine görev tanımlarında olmayan, yapılmadığı zaman cezai bir durumun oluşmayacağı örgütsel vatandaşlık davranışı gibi ekstra rol davranışlarından vazgeçebilmektedirler (Basım ve diğ. 2011; Öz, 2012).

Tükenmişlik örgüt içerisinde birey davranışlarını etkileyen bir faktördür. Dolayısı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını da etkileyeceğini söylemek mümkün görünüyor (Basım ve diğ., 2011). İşverenler çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırmak için çalışanlara kariyer imkanları sunmak gibi bazı yönetsel stratejiler kullanarak tükenmişlik seviyelerini düşürmelidirler (Liang, 2012). Tayvan'da otel ve restoran çalışanlarıyla yapılan bir çalışma bu düşünceyi destekler nitelikte olup duygusal tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışını negatif olarak etkilediğini öne sürmektedir (Chiu ve Tsai, 2006). Yine 3 farklı profesyonel organizasyonda yer alan çalışanların cevapladığı ankete göre tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı negatif bir ilişki bulunmaktadır (Emmerik, Jawahar ve Stone, 2005). Croponzano ve diğ. (2003) ilk yapmış oldukları çalışmada duygusal tükenmişlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir. Ancak daha geniş bir örneklem kullanarak yapmış oldukları ikinci çalışmada anlamlı bir ilişki elde etmişlerdir. Elde ettikleri

sonuca göre duygusal tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışları konusunda güçlü bir gösterge olmadığı yönünde yorum yapmışlardır.

Basım ve arkadaşlarının (2011) yaptığı çalışmaya göre duygusal tükenmişlik örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir yordayıcısıdır. Yine Çankır (2017) akademisyenler üzerinde yaptığı çalışmada tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumsuz etkileri olduğunu kaydetmiştir. Ancak duygusal tükenmişlik alt boyutu ile anlamlı bir etkileşim tespit edememiştir. Öğretmenler üzerinde bir çalışma gerçekleştiren İnandı ve Büyükoğkan (2013) tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu ancak duygusal tükenmişlik ile anlamlı bir etkileşim tespit etmediklerini raporlamışlardır. Bu verilerden hareketle aşağıdaki hipotezi oluşturmak mümkün görünüyor.

H<sub>3</sub>: Duygusal tükenmişlik, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkilidir.

Son olarak literatürde belirtilen tüm bu bilgiler ışığında araştırmanın ana hipotezi şöyle oluşturulmuştur: Finans sektöründe çalışanların;

H<sub>4</sub>: Duygusal tükenmişlik düzeyleri ile duygusal emek gösterimleri arasındaki etkileşimde örgütsel vatandaşlık davranışının aracı etkisi vardır.

Geçtiğimiz 20 – 30 yıl örgütsel davranış alanına ilgiyi yükselerek arttıran bilimsel çalışmalar yapılmış ve elde edilen bulgular örgüt ortamında çalışanların davranış ve tutumlarını etkileyebilecek her etmeni göz ardı etmeden değerlendirmeye almalarına sebep olmuştur. Literatürde disiplinler arası çalışmaların yanı sıra çalışanların farklı demografik özelliklerine göre de davranışları incelenmiştir. Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, gelir düzeyi çokça üzerinde durulan konular olmuştur. Hochschild konu ile ilgili çalışmalarında çalışanların cinsiyetlerine değinmiş ve farklılaşabileceğini öngörmüştür (Topateş ve Kalfa, 2010). Çalışanların kadın ya da erkek oluşları, duygularını bastırma, çağırma ve ya düzenleme gibi kontrol ve yönetsel eylemleri gerçekleştirmede farklılık gösterebilmektedir (Hochschild, 1983; Bıyık ve Aydoğan,2014). Kadınların duygusal gösterimleri erkeklere göre daha sık ve daha yoğun olmaktadır (Morris ve Feldman, 1996). Duygusal düzensizlikler ve kişisel karakteristikler arasında anlamlı ilişkiler bulan araştırmacılardan bir diğeri Gosserand'dır (2003). Bu düşüncelerden hareketle aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.



H<sub>5</sub>: Çalışanların duygusal tükenmişlik düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>6</sub>: Çalışanların duygusal tükenmişlik düzeyleri kurumda çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>7</sub>: Çalışanların duygusal tükenmişlik düzeyleri yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>8</sub>: Çalışanların duygusal tükenmişlik düzeyleri kurum içi statülerine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>9</sub>: Çalışanların yüzeysel davranışları çalıştıkları kurum değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>10</sub>: Çalışanların yüzeysel davranışları yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>11</sub>: Çalışanların yüzeysel davranışları cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>12</sub>: Çalışanların yüzeysel davranışları çalıştıkları pozisyon değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>13</sub>: Çalışanların derin davranışları çalıştıkları kurum değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>9</sub>: Çalışanların derin davranışları yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>9</sub>: Çalışanların derin davranışları cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>14</sub>: Çalışanların derin davranışları çalıştıkları pozisyon değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>15</sub>: Çalışanların doğal davranışları çalıştıkları kurum değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>16</sub>: Çalışanların doğal davranışları yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H<sub>17</sub>: Çalışanların doğal davranışları cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır.

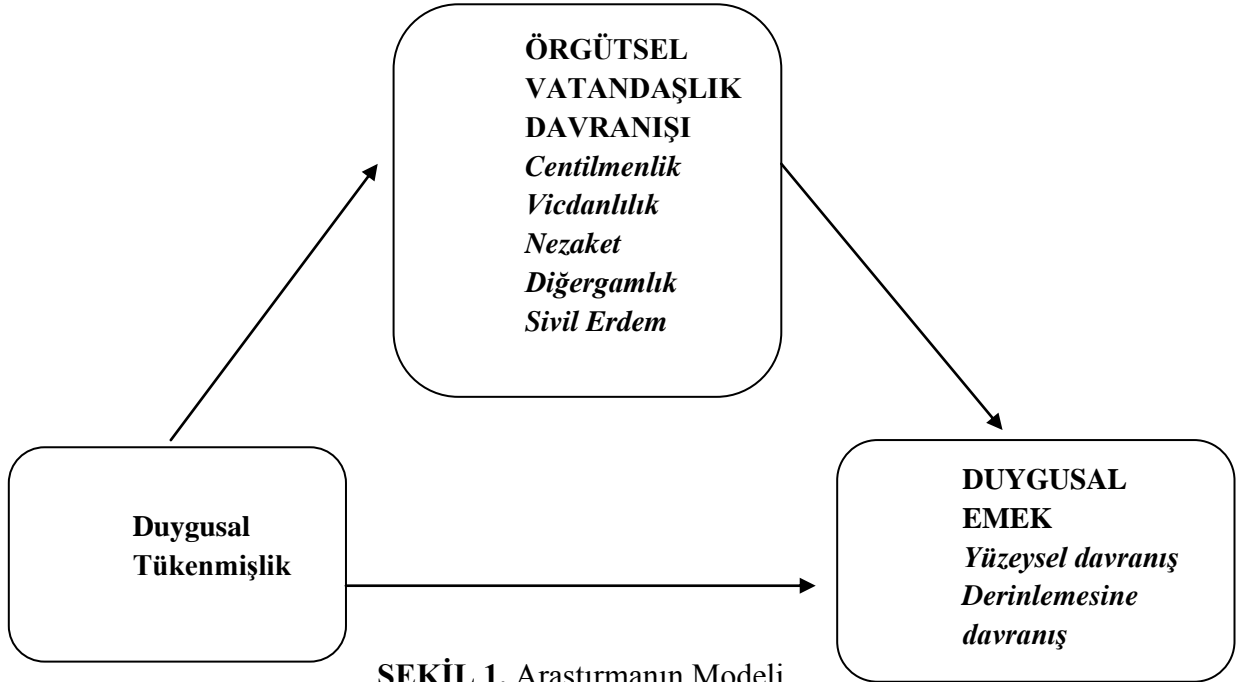
H<sub>18</sub>: Çalışanların doğal davranışları çalıştıkları pozisyon değişkenine göre farklılaşmaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN MODEL VE ELDE EDİLEN BULGULAR

#### 1. 1. Araştırmanın Modeli

Araştırma boyunca yapılan yazın taraması sonucu ortaya konan hipotezler ile bir model geliştirilmiştir. Modelde duygusal tükenmişlik tek boyutta ve bağımsız değişken olarak değerlendirilmiştir. Duygusal emek ve alt boyutları olan yüzeysel davranış, derin davranış ve doğal davranış araştırmanın bağımlı değişkenidir. İlk olarak duygusal tükenmişlik bağımsız değişkeni duygusal emek bağımlı değişkeni ve onun alt boyutları ile incelenmektedir. Bunun yanı sıra örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları olan nezaket, centilmenlik, vicdanlılık, diğergamlık ve sivil erdem çalışmada aracı değişkenler olarak değerlendirilmiştir. Duygusal emek modelin son aşamasında duygusal tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile birlikte değerlendirilerek aracı etki ortaya konulmuştur. Ayrıca demografik değişkenler hem duygusal emek bağımlı değişkeni, hem de duygusal tükenmişlik bağımsız değişkeni ile ayrı ayrı etkileşimlerinin belirlenmesi adına modele dâhil edilmiştir.



## **1.2. Araştırmanın Örnekleme**

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma internet üzerinden yayın yapan bir haber sitesinde (<https://www.finansgundem.com>) haber yapılmış ve anket linki buradan paylaşılmıştır.

Araştırmanın evrenini bu haber sitesini ziyaret eden kişiler oluşturmaktadır. Bu haber sitesini ziyaret edip anket linkini dolduran finans sektörü çalışanları araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

Online finans haber kanalı okuyucularının arasından finans sektöründe çalışan bireylere ulaşılarak duygusal tükenmişlik ve duygusal emek arasında örgütsel vatandaşlık davranışı aracı etkisinin var olup olmadığını ortaya koymak için bir anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırma sürecinde öncelikle yüz yüze görüşme imkânının daha fazla olduğu ve daha sağlıklı veriler elde edileceği düşüncesi ile belirli bir kurumda, resmi izinler alınarak anket çalışması gerçekleştirilmek istenmiştir. Fakat irtibata geçilen kurumlardan gelen çekimser ve olumsuz cevaplar neticesinde FinansGündem isimli haber kanalının tez çalışmasını haber yapmayı kabul etmesi ile çalışma bu platformda gerçekleştirilmiştir. Tez çalışması bir habere konu edilmiş ve burada maksadının ne olduğu ve nasıl bir amaca hizmet edeceği, önemi anlatılmıştır. Habere konu ile birlikte bir anket linki eklenmiştir. Mart - Nisan 2019 tarihleri arasında tam olarak 2 ay boyunca veri toplama süreci devam etmiştir. Uygulama sonucunda 236 adet anket geri dönüşü sağlanmıştır. Bu anket ifadelerine eksik cevap veren 70 anket değerlendirmeye alınmamıştır.

## **1.3. Araştırmanın Değişkenleri ve Veri Toplama Araçları**

Çalışmanın bağımlı değişkeni duygusal emektir. Duygusal emek, yüzeysel davranış, derin davranış ve doğal davranış alt boyutlarından oluşmaktadır. Duygusal tükenmişlik tek boyut olarak araştırmaya dâhil edilmiş olup çalışmanın bağımsız değişkenidir. Duygusal tükenmişliğin derin davranış, yüzeysel davranış ve doğal davranışı hangi yönde etkilediğine bakılmıştır. Araştırmada ayrıca finans sektöründe çalışanların demografik özellikleri ve bu özelliklerin çalışanların duygusal tükenmişlik düzeyleri ve duygusal emek gösterimlerinde bir farklılaşma oluşturup oluşturmadığına bakılmıştır. Araştırmanın bir diğer bağımsız değişkeni örgütsel vatandaşlık davranışdır ve araştırmada bu değişkenin duygusal tükenmişlik ile duygusal emek, yüzeysel davranış, derin davranış ve doğal davranış arasındaki aracı etkisi ele alınmıştır.

Araştırma konusunda yer alan duygusal tükenmişlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal emek ile ilgili bir araştırma modeli hazırlanmıştır. Çalışma sırasında yapılan tüm analizler bu model esas alınarak yapılmıştır.

İlgili yazın taranarak 4 bölümden oluşan bir anket oluşturulmuştur. 13 sorulu duygusal emek bir ölçek, 9 sorulu duygusal tükenmişlik bir ölçek, 19 sorulu örgütsel vatandaşlık davranışı bir ölçek ve 4 sorudan oluşturulmuş demografik değişkenler olmak üzere 45 ifadeli bir anket elde edilmiştir.

### **1.3.1. Demografik özellikler**

Çalışanların sosyo - demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşan 4 adet çoktan seçmeli ve ucu açık sorular yer almaktadır. Sorular çalışanların yaş, cinsiyet, çalıştıkları pozisyon ve sektörde çalışma süresi başlıklarını içermektedir.

### **1.3.2. Duygusal Tükenmişlik Ölçeği**

Araştırmada duygusal tükenmişlik düzeyini belirlemek amacı ile Maslach ve Jackson'un (1981) geliştirmiş olduğu ve bu alanda yaygın olarak kullanılan "Maslach Tükenmişlik Envanteri" kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması ve geçerlilik, güvenirlik çalışmaları Ergin (1993) tarafından yapılmıştır. Ergin (1993) duygusal tükenmişliğe ait güvenirlik katsayısını 0.83 olarak elde etmiştir. Ölçek Türkçeye uyarlanmış şekli ile Köse ve diğ. (2011) tarafından kullanılmış ve güvenirliği 0,84 olarak elde edilmiştir. Kaya ve Özhan (2013) ise gerçekleştirdikleri çalışmalarında duygusal tükenmişlik ölçeğinin güvenilirliğini 0,84 olarak belirlemişlerdir (Saltık, 2014). Bu çalışmada, Ergin 'in (1993) Türkçeye uyarladığı ölçek kullanılmış ve duygusal tükenmişlik ölçeğinin güvenilirliği 0,92 olduğu görülmüştür.

Maclach Tükenmişlik Envanteri psikolojik semptomları ölçümler. Özellikle yüksek iş stresine sahip, hoşgörü ve sevecenlik gerektiren mesleklerde çalışanların tükenmişlik düzeylerini ölçümlemede önemli görülen bir kaynak niteliğindedir (Arnold ve Randall, 1991). Çalışmada tükenmişlik ölçeğinin duygusal tükenmişlik alt boyutu ele alınmış olup bu boyuta ait "iş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum", "yaptığım işten yıldığımı hissediyorum", yolun sonuna geldiğimi hissediyorum" gibi 9 adet soru bulunmaktadır. Katılımcılardan ölçekte yer alan ifadelere 0'dan 10'a kadar bir değer vermeleri istenmiştir. Buna göre 0=Kararsızım,1=En düşük,10= En yüksek yanıtını ifade etmektedir.

### **1.3.3. Duygusal Emek Ölçeği**

Araştırmada çalışanların, duygusal emek davranışlarını belirlemek amacı ile Diefendorff ve diğ. (2005) tarafından oluşturulan ve Türkçe uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından yapılan “Duygusal Emek Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 3 alt boyutta 13 sorudan oluşmaktadır. Boyutlar, yüzeysel davranış, derin davranış ve doğal davranış olarak ifade edilmektedir. Basım ve Beğenirbaş (2012) yaptıkları iki ayrı çalışmada birbirine benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Çalışmada güvenilirlik ve geçerlilik skoru yüzeysel davranış 0.84, derin davranış 0.86 ve doğal davranış 0.86 olarak belirlenmiştir. Aynı ölçek kullanılarak yapılan bir diğer çalışmada (Pala ve Sürgevil, 2016) güvenilirlik ve geçerliliği yüzeysel davranış için 0.92, derin davranış için 0.85 ve doğal davranış için 0.83 olarak bildirmişlerdir. Basım ve Beğenirbaş’ın (2012) Türkçeye uyarladığı ölçek kullanılarak yapılan bu çalışmada duygusal emek için güvenilirlik katsayısı 0.82, yüzeysel davranış için 0.92, derin davranış için 0.93 ve doğal davranış için 0.84 olarak elde edilmiştir. Katılımcılardan ölçekte yer alan ifadelere 0’dan 10’a kadar bir değer vermeleri istenmiştir. Buna göre 0=Kararsızım,1=En düşük,10=En yüksek yanıtını ifade etmektedir.

### **1.3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği**

Araştırmada, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği olarak Podsakoff ve MacKenzie (1989) tarafından Organ’ın (1988) örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutuna dayalı olarak hazırladıkları ve daha sonra Podsakoff ve diğ. (1990) ve Moorman (1991) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır (Koşar ve Yalçınkaya 2013). Bu çalışmada Basım ve Şeşen (2006) tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı örgütsel vatandaşlık davranışı için 0.82, diğergamlık için 0.66, centilmenlik için 0.77, sivil erdem için 0.68, nezaketlilik için 0.79 olarak elde edilmiştir. Katılımcılardan ölçekte yer alan ifadelere 0’dan 10’a kadar bir değer vermeleri istenmiştir. Buna göre 0=Kararsızım,1=En düşük,10=En yüksek yanıtını ifade etmektedir.

### **1.3.5. Veri Değerlemede Kullanılan Analizler**

Tez alışması için finans sektörü çalışanlarına uygulanan anket sonucunda elde edilen veriler SPSS 18 paket programına yüklenmiş ve bu program aracılığı ile analizlere tabi tutulmuştur. Öncelikle leklerin güvenilirlikleri test edilmiş, ortalama ve standart sapma değerleri belirlenmiştir. Sonrasında keşfedici faktör analizi uygulanarak ölçeklerin beklenen faktörler altında toplanıp toplanmadığına bakılmıştır. Daha sonra demografik değişkenler ve ölçek değişkenlerine yönelik frekans dağılımı yapılmıştır. Temel değişkenler bazında anlamlı derecede farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Anova testleri yapılmış, analize tabi tutulmuştur. Duygusal tükenmişlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal emek birbirleri ile ve alt boyutları ile etkileşimlerinin test edilmesi için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Son olarak duygusal tükenmişlik ve duygusal emek arasında örgütsel vatandaşlık davranışının bir aracı etkisinin var olup olmadığına bakmak için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

## **2. ARAşTIRMANIN BULGULARI**

Çalışmaya ait bulgular öncelikle güvenilirlik katsayılarının ölçümlendiği Cronbach's Alfa Katsayısı değerlerinin gösterilmesi ile başlamaktadır. Daha sonra ölçeklere ve demografik değişkenlere ait frekans analizleri, ölçeklerin faktör analizine uygunluğunun test edildiği güvenilirlik analizleri, keşfedici faktör analizi, duygusal tükenmişlik ve duygusal emek değişkenlerinin demografik değişkenlere göre farklılaşmasının test edildiği varyans analizleri, duygusal tükenmişlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal emek arasındaki etkileşimlerin test edildiği regresyon analizleri ve son olarak duygusal tükenmişlik ve duygusal emek arasında örgütsel vatandaşlık davranışı aracı etkisinin belirlenmesine yönelik çoklu regresyon analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

### **2.1.Güvenilirlik Analizi**

Ölçek i tutarlılıklarına ilişkin analizler Cronbach Alfa Katsayısı ile değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular aşağıda tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 3. 1. Ölçek Güvenilirlik Katsayıları**

|                                | Cronbach's Alfa |
|--------------------------------|-----------------|
| Duygusal Tükenmişlik           | 0.93            |
| Duygusal Emek                  | 0.82            |
| <i>Yüzeysel davranış</i>       | 0.92            |
| <i>Derin Davranış</i>          | 0.93            |
| <i>Doğal Davranış</i>          | 0.84            |
| Örgütsel Vatandaşlık Davranışı | 0.82            |
| <i>Diğergamlık</i>             | 0.66            |
| <i>Centilmenlik</i>            | 0.77            |
| <i>Sivil Erdem</i>             | 0.68            |
| <i>Nezaketsizlik</i>           | 0.79            |

Ölçek güvenilirliğinin yapısal değerlendirmesi Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değerine göre yapılır. Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı 0 ile 1 arasında değişim gösterir. Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değerinin büyüklüğüne göre ölçeğin güvenilirliği ve iç tutarlılığı şu şekilde yapılmaktadır;

$\alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir. Ölçeğin yeniden düzenlenmesi uygun olur.  $0,40 \leq \alpha < 0,50$  ise ölçek çok düşük güvenilirlik düzeyine sahiptir. Ölçeğin yeniden düzenlenmesi ya da geliştirilmesi uygun olur.

$0,50 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliğe sahiptir. Deneme çalışmaları için ölçek olarak kullanılması ancak bir takım iyileştirmelerin yapılması uygun olur.

$0,60 \leq \alpha < 0,70$  ise ölçek yeterli güvenilirlik düzeyine sahiptir. Ölçek toplum taramalarında kullanılabilir.

$0,70 \leq \alpha < 0,90$  ise ölçek yüksek güvenilirlik düzeyine sahiptir. Ölçek toplum taramalarında ve bilimsel yargıların oluşturulmasında güvenle kullanılabilir.

$\alpha \geq 0,90$  ise ölçek çok yüksek güvenilirlik düzeyine sahiptir ve inceleme alanı ile ilgili yüksek geçerlik ve güvenilirlik düzeyinde bilimsel yargıların oluşturulmasında güvenle kullanılabilir (Işıkkay, 2018).

Çalışmada kullanılan ölçekler genel olarak güvenilirliği sağlamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı (0.82 ) ve örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) katsayıları; diğergamlık=0.66, centilmenlik=0.77, sivil erdem=0.68, nezaketlilik=0.79 yeterli güvenilirliğe sahiptir.

## **2.2. Ölçeklerin KMO Testleri ve Faktör Analizi**

Keşfedici faktör analizi, gözlenen değişkenleri tanımlamak ve değişkenler üzerinde çalışılabilecek düzeydeki faktörleri belirlemek için yapılır. Burada amaç, gözlemlenebilir olan pek çok değişkeni sahip oldukları ortak bilgiyi kullanarak, bu değişkenlerin bileşeni olarak daha az sayıda değişken ile ifade etmektir. Keşfedici faktör analizinde faktör sayısına karar verilirken özdeğerleri 1'den büyük olan faktörlerin açıkladıkları varyans miktarlarına bakılır. Genel kabul tüm faktörlerin açıkladıkları toplam varyansın en az %50 olması yönündedir (Gürbüz ve Şahin, 2014).

Bartlett Küresellik Testi ile ölçeklerin korelasyon matrisindeki ilişkilerinin faktör analizi yapılacak ölçüde yeterli olup olmadıkları test edilmiştir. Bu test sonucunun anlamlı olması ( $p < 0,05$  ) faktör analizi yapılabileceği anlamına gelir (Gürbüz ve Şahin, 2014).

Faktör analizi yapılacak örneklemin yeterli olması için KMO (Kaiser- Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy) değerinin en az 0.60 olması gerekmektedir. Aldığı (0.90) değeri ile duygusal tükenmişlik ölçeğinin faktör analizi için yeterli örnekleme sahip olduğu görülmektedir. Aynı tabloda Bartlett's Küresellik testi (Bartlett's Test of Sphericity) sonucunun (Sig=0.000), anlamlı olması ( $0.05 > p$ ) değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olup faktör analizi yapılabileceğini ifade eder.

Faktör analizi sonucu duygusal tükenmişlik tek bir faktör olarak varyansın 63.86'sını açıklamaktadır. Faktörün öz değeri 1'den büyüktür (5.74).

KMO değeri (0.84) ile duygusal emek ölçeğinin faktör analizi için yeterli örnekleme sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bartlett's Küresellik testi (Bartlett's Test of Sphericity) sonucunun (Sig=0.000), anlamlı olması ( $0.05 > p$ ) değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olup faktör analizi yapılabileceğini göstermektedir.



Duygusal emek ölçeği anket maddelerinin oluşturduğu faktörlerde faktör yükünü gösteren bileşenler matrisinde üç faktörlü yapısının geçerliliğini göstermektedir.

Difendorf ve diğ. (2005) geliştirdiği duygusal emek ölçeği kullanılan çalışmada faktörlerin yapısı yazında geçen hali ile örtüşmektedir. Duygusal emek ölçeğine ait faktörler toplam varyansın %77.85'ini açıklamaktadır.

Elde edilen KMO değeri (0.82) örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin de faktör analizi için yeterli örnekleme sahip olduğunu göstermektedir. Bartlett's Küresellik testi (Bartlett's Test of Sphericity) sonucunun (Sig=0.000), anlamlı olması ( $0.05 > p$ ) değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğunu ve faktör analizi yapılabileceğini ifade eder. Yapılan faktör analizi sonucunda birden fazla faktör altında dağılım gösteren maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Bu sonuç doğrultusunda ölçek 4 faktörlü bir yapı oluşturmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı 4 faktörlü yapısı ile literatürde geçen Organ'ın geliştirdiği ve Podsakoff ve diğerlerinin (2006) son halini verdiği ölçek ile uyum göstermektedir (Polat, 2018). Geliştirilen ölçeğin yapısal geçerliliğini tespit etmek için temel bileşenler analizi (principal components) ve varimaks döndürme tekniği kullanılarak keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Özdeğerlerinin 1'den büyük olması kaydı ile faktörlerin oluşması sağlanmıştır. Faktör yükü 0.3'ün üzerinde olan değerler dikkate alınmıştır.

### **2.3. Demografik Özellikler**

Anket bölümlerinden ilki demografik özelliklere yönelik soruları içermektedir ve bu doğrultuda katılımcılara 4 adet demografik soru yöneltilmiştir. Ankete verilen yanıt sayısı 236 ve tamamı demografik soruları yanıtlamış olduğu halde araştırmanın sağlıklı yürütülebilmesi için eksik veriler anketten çıkarılmıştır. Kalan 166 kişi tüm demografik soruları yanıtlamıştır.

Araştırmaya dâhil olan katılımcılar 44 kadın ve 122 erkekten oluşmaktadır. Kadınların toplam örnekleme oranı %26.5 iken erkeklerin %73.5'tir. Bu durum finans sektörünün yapısı gereği erkek egemen bir çalışma ortamına sahip olduğunu akla getirebilir.

Katılımcıların Pozisyonlarına göre dağılımını belirlemek için yöneltilen soruya katılımcılardan 1 kişi genel müdür, 14 kişi direktör, 45 kişi müdür, 49 kişi

uzman, 9 kişi asistan, 48 kişi diğer cevabını vermiştir. Cevaplar müdür ve uzman pozisyonunda yoğunlaşmaktadır. Diğer cevabını işaretleyen katılımcılar muhtelif farklı cevaplar vermiş olduğundan diğer başlığı altında bırakılmıştır. Örneklemin her birinin toplam içindeki oranı; genel müdür %0.6, direktör %8.4, müdür %27.1, uzman %29.5, asistan %5.4 ve diğer %28.9 şeklindedir. Katılımcıların yaşları 4 grup olarak kategorize edilmiştir.20- 30 yaş arası grup 31 kişi ile %18.7, 31- 40 yaş arası grup 77 kişi ile %46.4, 41- 50 yaş arası grup 54 kişi ile %32.5 ve 51- 60 yaş arası grup 4 kişi ile %2.4' lük yüzdeye sahiptir.

**Tablo 3.11.**Demografik Değişkenler İçin Dağılım Tablosu.

|            |                   | N   | Yüzde | Min. | Mak. |
|------------|-------------------|-----|-------|------|------|
| Cinsiyet   |                   |     |       | 1    | 2    |
|            | Kadın             | 44  | 26.5  |      |      |
|            | Erkek             | 122 | 73.5  |      |      |
| Yaş        |                   |     |       | 1    | 4    |
|            | 20 - 30 arası     | 31  | 18.7  |      |      |
|            | 31 - 40 arası     | 77  | 46.4  |      |      |
|            | 41 - 50 arası     | 54  | 32.5  |      |      |
|            | 51 - 60 arası     | 4   | 2.4   |      |      |
| Pozisyon   |                   |     |       | 1    | 6    |
|            | Genel Müdür       | 1   | .6    |      |      |
|            | Direktör          | 14  | 8.4   |      |      |
|            | Müdür             | 45  | 27.1  |      |      |
|            | Uzman             | 49  | 29.5  |      |      |
|            | Asistan           | 9   | 5.4   |      |      |
|            | Diğer             | 48  | 28.9  |      |      |
| Kurum Süre |                   |     |       | 1    | 5    |
|            | 0 – 5 yıl arası   | 56  | 33.7  |      |      |
|            | 6 – 10 yıl arası  | 53  | 31.9  |      |      |
|            | 11 – 15 yıl arası | 30  | 18.1  |      |      |
|            | 16 – 20 yıl arası | 17  | 10.2  |      |      |
|            | 21 – 25 yıl arası | 10  | 6.0   |      |      |
| Toplam     |                   | 166 | 100.0 |      |      |

Katılımcıların kurumda geçirdikleri sürenin belirlenmesi için yöneltilen madde 5 grupta kategorize edilmiş ve 0- 5 yıl arası 56 kişi, 6- 10 yıl arası 53 kişi, 11- 15 yıl arası 30 kişi, 16- 20 yıl arası 17 kişi ve son olarak 21- 25 yıl arası 10 kişiden oluşmuştur. Örneklemin her birinin toplam içindeki oranı 0- 5 yıl arasında %33.7, 6- 10 yıl arasında %31.9, 11- 15 arasında %18.1, 16- 20 arasında %10.2 ve 21- 25 yıl arasında %6.0 olarak belirlenmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun (109) çalıştıkları kurumda geçirdikleri sürenin 0- 10 yıl arasında olduğu görülmektedir.

Katılımcılara Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili 19 adet ifade yöneltilmiş ve 0'dan 10'a kadar bir değer vermeleri istenmiştir.1 kişi 5 soruya 1 kişi 1 soruya cevap vermemiştir. Verilen yanıtlarda en yüksek skor 9.42 ile “övd13: Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm” ifadesi iken, en düşük skor 5.43 ile “övd2: Kurumun sosyal faaliyetlerine katılıyorum.” İfadesi olmuştur. Yanıtlardaki yüksek skor katılımcıların kendileri ile ilgili olumlu değerlendirmeye sahip olduklarını ve vicdanlılık duygusu taşıdıklarını, düşük skor ise finans sektörü çalışanlarının sivil erdem davranışlarının düşük düzeyde olduğunu düşündürmektedir.

**Tablo 3.12.** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkeni İçin N, Ortalama Değer, Standart Sapma Değerleri Tablosu.

|  | Örneklem | Ortalama | Standart Sapma |
|--|----------|----------|----------------|
| 1-Üst yönetimce yayınlanan duyuru, mesaj, prosedür ve kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum | 166      | 8.82     | 2.087          |
| 2-Kurumun sosyal faaliyetlerine katılıyorum.   | 165      | 5.43     | 3.182          |
| 3-Kurum yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.  | 166      | 8.42     | 1.766          |
| 4- Her türlü geliştirici faaliyet içeren araştırma ve proje gruplarının içinde yer alırım.                         | 164      | 6.04     | 3.042          |
| 5-Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.   | 166      | 6.22     | 3.443          |
| 6-Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim.  | 166      | 7.15     | 2.621          |
| 7-Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.   | 166      | 9.02     | 1.629          |
| 8-İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.                         | 166      | 9.12     | 1.719          |
| 9-İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.                              | 166      | 8.64     | 1.727          |
| 10-Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerde geçiririm.   | 166      | 8.25     | 2.108          |
| 11- Şirketim için olumlu imaj oluşturacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.                                       | 166      | 7.49     | 2.828          |
| 12- Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.  | 165      | 6.97     | 2.744          |
| 13- Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.   | 166      | 9.42     | 1.187          |
| 14- Beklenmeyen problemler olduğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.                            | 166      | 8.89     | 1.677          |

|   |     |      |       |
|---|-----|------|-------|
| 15- Birlikte çalıştığım diğer kişiler için problem çıkarmamaya gayret ederim.                               | 166 | 8.90 | 1.793 |
| 16-Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam.  | 165 | 8.04 | 2.353 |
| 17-Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım. | 166 | 7.51 | 2.218 |
| 18-Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı güvenme ya da kızgınlık duymam.                                   | 165 | 6.32 | 2.569 |
| 19-Kurum içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol oynarım.  | 166 | 6.91 | 2.703 |

Tablo 3.12 Devamı

Ankette duygusal tükenmişlik ile ilgili yöneltilen 9 adet ifade bulunmaktadır. Katılımcılardan 15 kişi 5 soruya, 14 kişi 4 soruya cevap vermemiştir. Bu durum cevaplayıcıların duygusal durumları ile ilgili bilgi paylaşımından kaçındığı şeklinde yorumlanabilir. Yöneltilen ifadelere verilen yanıtlarda en yüksek skor 7.37 ile “dt7: İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.” ifadesidir. Bu yanıt cevaplayıcıların büyük çoğunluğunun duygusal tükenmişliğin sebeplerinden biri olan aşırı iş yükünün altında olduklarını ve bununla başa çıkma çabası içinde olduklarını düşündürmektedir. Yanıtlardaki en düşük skor ise 4.94 ile “dt9: İşimden yıldığımı hissediyorum.” Elde edilen veri finans sektörü çalışanlarının aşırı iş yükü altında çalışıyor olmalarına rağmen, içinde buldukları durumu bir yılgınlıkla ifade etmenin abartılı olacağını düşünmelerinden kaynaklı olabilir.

**Tablo 3.13.** Duygusal Tükenmişlik Değişkeni İçin N, Ortalama Değer, Standart Sapma Değerleri Tablosu.

|   | Örneklem | Ortalama | Standart Sapma |
|---|----------|----------|----------------|
| 1-Kendimi işimden duygusal olarak uzaklaşmış hissediyorum.                | 151      | 6.02     | 3.354          |
| 2-İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.                          | 152      | 6.74     | 3.183          |
| 3-Sabah kalktığımda bu işi bir gün daha kaldıramayacağımı düşünüyorum.    | 151      | 5.38     | 3.374          |
| 4-Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.       | 152      | 5.79     | 3.178          |
| 5-Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.                                  | 152      | 6.16     | 3.282          |
| 6-İşimin beni kısıtladığımı biliyorum.                                    | 151      | 6.70     | 3.325          |
| 7-İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.                              | 152      | 7.37     | 2.922          |
| 8-Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres oluşturuyor. | 151      | 5.28     | 3.317          |
| 9-Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.                                    | 151      | 4.94     | 3.615          |

Katılımcılara duygusal emek davranışı ile ilgili yöneltilen 13 ifadeye 0'dan 10'a kadar bir değer vermeleri istenmiş ve cevaplayıcılardan 36 kişi 1 soruya,

37 kişi 4 soruya, 39 kişi 6 soruya ve 40 kişi 2 soruya cevap vermemiştir. Bu durum anket çalışmalarında istenmeyen bir durum olsa da finans sektörü özelinde çalışma yaşamı geneli için bir çıkarım yapma fırsatı sunmaktadır. Cevaplayıcılar belki de kendilerinden çalışma yaşamında göstermeleri beklenen, hatta baskı görmelerine sebep olan ifadeler ile yüzleşmekten hoşlanmamış olabilirler. İfadelere verilen yanıtlardan en yüksek skor 6.62 ile “de12: İş yerinde gösterdiğim duygular samimidir.” ifadesine aittir. En düşük skor ise 3.80 ile “de3: İş yerinde muhataplarımla ilgilenirken şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.” ifadesidir. Bu veriler tahminlerimizle örtüşür bir görüntü verdiği gibi çalışanların yüzeysel davranışlardan rahatsız olup, doğal davranışları sergileme isteğinde olduklarına da işaret ediyor diyebiliriz.

**Tablo 3.14.** Duygusal Emek Değişkeni İçin N, Ortalama Değer, Standart Sapma Değerleri Tablosu

|  | Örneklem | Ortalama | Standart Sapma |
|--|----------|----------|----------------|
| 1. İş yerinde muhataplarımla ilgilenirken iyi hissediyormuşum gibi yaparım.                    | 130      | 5.59     | 3.080          |
| 2. Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki maske takarım.                 | 129      | 6.05     | 3.230          |
| 3. İş yerinde muhataplarımla ilgilenirken şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.         | 127      | 3.80     | 3.094          |
| 4. İş yerinde muhataplarımla ilgilenmek için rol yaparım.                                      | 127      | 3.91     | 3.094          |
| 5. Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.                 | 129      | 4.23     | 2.991          |
| 6. İş yerinde muhataplarıma gerçek hissettiğim duygularda farklı duygular sergilerim.          | 129      | 4.16     | 3.031          |
| 7. Göstermem gereken duyguları gerçekte hissetmek için çaba harcarım.                          | 129      | 4.51     | 3.021          |
| 8. İş yerinde göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.           | 127      | 5.09     | 3.046          |
| 9. İş yerinde sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm. | 126      | 4.91     | 3.020          |
| 10. İş yerinde göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.               | 126      | 4.90     | 2.965          |
| 11. İş yerinde gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.                                | 127      | 5.87     | 2.940          |
| 12. İş yerinde gösterdiğim duygular samimidir  | 127      | 6.62     | 3.114          |
| 13. İş yerinde hissettiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.                             | 127      | 6.02     | 3.098          |

#### 2.4. Demografik Değişkenlerin Duygusal Tükenmişlik ve Duygusal Emek Üzerinde Meydana Getirdiği Farklılaşmanın İncelenmesi

Finans sektöründe çalışanların duygusal tükenmişlik davranışına ilişkin görüşlerinin yaş, kurumda geçen süre, cinsiyet ve işyerindeki pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği 152 kişiden elde edilen veriler

üzerinden araştırılmıştır. Örnekleme ilişkin veriler ve analiz sonuçları aşağıda bulunan tablolarda yer almaktadır.

**Tablo 3.15.** Duygusal Tükenmişlik Değişkeni İçin Yaş, Kurumda Geçen Süre, Sektörde Geçen Süre, Pozisyon Bazında Anova Testi Sonuçları

| Bağımlı Değişken     | Yaş                | N   | Ortalama | Standart Sapma | F Değeri | Anlam Düzeyi p |
|----------------------|--------------------|-----|----------|----------------|----------|----------------|
| Duygusal Tükenmişlik | 20 ve 30 arası     | 31  | 6.41     | 2.657          | .645     | .587           |
|                      | 31 ve 40 arası     | 71  | 6.10     | 2.660          |          |                |
|                      | 41 ve 50 arası     | 46  | 5.63     | 2.518          |          |                |
|                      | 51 ve 60 arası     | 4   | 6.61     | 2.839          |          |                |
| Toplam               |                    | 152 | 6.04     | 2.612          |          |                |
| Bağımlı Değişken     | Kurumda Geçen Süre | N   | Ortalama | Standart Sapma | F Değeri | Anlam Düzeyi p |
| Duygusal Tükenmişlik | 0 -5 yıl arası     | 55  | 6.70     | 2.372          | 2.717    | .032           |
|                      | 6-10 yıl arası     | 49  | 5.22     | 2.551          |          |                |
|                      | 11-15 yıl arası    | 26  | 6.51     | 2.765          |          |                |
|                      | 16-20 yıl arası    | 15  | 5.94     | 2.474          |          |                |
|                      | 21 ve yıl ve üzeri | 7   | 4.98     | 3.319          |          |                |
| Toplam               |                    | 152 | 6.04     | 2.612          |          |                |
| Bağımlı Değişken     | Pozisyon           | N   | Ortalama | Standart Sapma | F Değeri | Anlam Düzeyi p |
| Duygusal Tükenmişlik | Genel Müdür        | 1   | 5.22     | .              | 3.26     | .008           |
|                      | Direktör           | 11  | 3.35     | 1.534          |          |                |
|                      | Müdür              | 42  | 5.89     | 2.552          |          |                |
|                      | Uzman              | 44  | 6.11     | 2.751          |          |                |
|                      | Asistan            | 9   | 6.15     | 3.266          |          |                |
|                      | Diğer              | 45  | 6.74     | 2.262          |          |                |
| Toplam               |                    | 152 |          | 2.612          |          |                |
| Bağımlı değişken     | Cinsiyet           | N   | Ortalama | Standart Sapma | F Değeri | Anlam Düzeyi p |
| Duygusal Tükenmişlik | Erkek              | 110 | 6.23     | 2.524          | .320     | .073           |
|                      | Kadın              | 42  | 5.96     | 2.652          |          |                |
| Toplam               |                    | 152 | 6.04     | 2.612          |          |                |

Finans sektöründe çalışanların duygusal tükenmişlik davranışına ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine, yaşlarına, kurumda geçirdikleri süreye ve pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği 152 kişiden elde edilen veriler üzerinden araştırılmıştır. Örnekleme ilişkin veriler ve analiz sonuçları yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Araştırmanın sonucu çalışanların duygusal tükenmişlik düzeylerinin kadın ya da erkek olmalarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermektedir ( $F=.320$   $p=.073$ ). Elde edilen sonuca göre finans sektörü çalışanlarının duygusal tükenmişlik düzeyleri cinsiyet değişkenine göre farklılaşmaktadır hipotezi reddedilmiştir. Analiz sonuçlarına göre çalışanların yaş ( $F=.645$   $p=.587$ ) değişkenine göre duygusal tükenmişliklerinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Bu durumda finans sektörü çalışanlarının yaş değişkenine göre duygusal tükenmişliklerinde anlamlı bir farklılık vardır hipotezi reddedilmiştir. Kurumda geçen süre ( $F=2.717$   $p=.032$ ) değişkenine göre duygusal tükenmişliklerinde anlamlı bir farklılığın  $p < 0,05$  düzeyinde var olduğu görülmektedir. Kurumda geçirdiği süre ile duygusal tükenmişlik düzeyi 6.70 ortalama ile en yüksek olan 0-5 yıl arası çalışanlar görülmektedir. İş baskısı, tecrübe edinme ve yönetici kaygısı kurumda ilk çalışma yıllarını geçirenler için daha zorlu olabilir. Bu durum çalışanların kendilerini daha bitkin hissetmelerine ve duygusal tükenmişliği raporlamalarına sebep olmuş olabilir. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde finans sektöründe çalışanların, kurumda geçirdikleri süreye göre duygusal tükenmişliklerinde anlamlı bir farklılık vardır hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların kurumlarında buldukları pozisyonlara göre duygusal tükenmişliklerinde anlamlı bir farklılaşma olup olmadığına bakıldığında bulgular ( $F=3.26$   $p=.008$ )  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır. Bu durumda çalışanların kurumlarında buldukları pozisyonlara göre duygusal tükenmişliklerinde anlamlı bir farklılaşma vardır hipotezi kabul edilmiştir.

Finans sektöründe çalışanların kurumda geçirdikleri süreye ilişkin duygusal emek davranışlarında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığı ile ilgili yapılan varyans analizi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Çalışanların kurumda geçen süre değişkenine göre duygusal emek davranışlarında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığına ilişkin varyans analizi sonuçlarına göre yüzeysel davranışları ( $F=.3100$   $p=.018$ )  $p < 0,05$  düzeyinde

anlamli görülmektedir. Çalışanların kurumda geçen süreye göre yüzeysel davranışlarında anlamli bir farklılık vardır hipotezi kabul edilmiştir. Kurumda geçen süreye göre derin davranışta bir farklılaşma olup olmadığı ile ilgili analiz sonuçlarına göre ( $F=.2164$   $p=.077$  ) anlamli bir farklılık görülmemektedir. Çalışanların kurumda geçen süreye göre doğal davranışlarında anlamli bir farklılık vardır hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 3.16.** Kurumda Geçen Süre Değişkeni Bazında Duygusal Emeğin Anova Tablosu

| Bağımsız Değişken | Kurumda Geçen Süre | N   | Ortalama | Standart Sapma | F Değeri | Anlam Düzeyi (p) |
|-------------------|--------------------|-----|----------|----------------|----------|------------------|
| Yüzeysel Davranış | 0-5 yıl arası      | 48  | 5.15     | 2.608          | 3.100    | .018             |
|                   | 6-10 yıl arası     | 43  | 3.61     | 2.443          |          |                  |
|                   | 11-15 yıl arası    | 22  | 5.55     | 2.176          |          |                  |
|                   | 16-20 yıl arası    | 11  | 4.70     | 2.847          |          |                  |
|                   | 21 yıl ve üzeri    | 6   | 4.33     | 2.420          |          |                  |
|                   | Toplam             | 130 | 4.63     | 2.578          |          |                  |
| Derin Davranış    | 0-5 yıl arası      | 48  | 5.18     | 2.768          | 2.164    | .077             |
|                   | 6-10 yıl arası     | 42  | 4.08     | 2.815          |          |                  |
|                   | 11-15 yıl arası    | 22  | 4.47     | 2.482          |          |                  |
|                   | 16-20 yıl arası    | 11  | 5.55     | 2.296          |          |                  |
|                   | 21 yıl ve üzeri    | 6   | 6.83     | 2.300          |          |                  |
|                   | Toplam             | 129 | 4.81     | 2.733          |          |                  |
| Doğal Davranış    | 0-5 yıl arası      | 47  | 5.62     | 2.671          | .709     | .401             |
|                   | 6-10 yıl arası     | 41  | 6.83     | 2.651          |          |                  |
|                   | 11-15 yıl arası    | 22  | 5.67     | 2.897          |          |                  |
|                   | 16-20 yıl arası    | 11  | 6.73     | 2.260          |          |                  |
|                   | 21 yıl ve üzeri    | 6   | 6.78     | 1.259          |          |                  |
|                   | Toplam             | 127 | 6.17     | 2.654          |          |                  |



Çalışanların kurumda geçen süre değişkenine göre doğal davranışlarında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığına ilişkin varyans analizi sonuçlarına göre doğal davranışı ( $F=.709$   $p= .401$ ) anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Çalışanların kurumda geçen süreye göre doğal davranışlarında anlamlı bir farklılık vardır hipotezi reddedilmiştir.

Finans sektöründe çalışanların yaş değişkenine ilişkin duygusal emek davranışlarında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığı ile ilgili yapılan varyans analizi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 3.17.** Yaş Değişkeni Bazında Duygusal Emeğin Anova Testi Tablosu

| Bağımsız Değişken | Yaş                | N   | Ortalama | Standart Sapma | F Değeri | Anlam Düzeyi (p) |
|-------------------|--------------------|-----|----------|----------------|----------|------------------|
| Yüzeysel Davranış | 20 ve 30 yaş arası | 28  | 4.60     | 2.927          | .984     | .402             |
|                   | 31 ve 40 yaş arası | 60  | 5.00     | 2.353          |          |                  |
|                   | 41 ve 50 yaş arası | 39  | 4.16     | 2.529          |          |                  |
|                   | 51 ve 60 yaş arası | 3   | 3.67     | 4.285          |          |                  |
|                   | Toplam             | 130 | 4.63     | 2.578          |          |                  |
| Derin Davranış    | 20 ve 30 yaş arası | 28  | 5.31     | 2.906          | .963     | .413             |
|                   | 31 ve 40 yaş arası | 60  | 4.69     | 2.528          |          |                  |
|                   | 41 ve 50 yaş arası | 38  | 4.80     | 2.867          |          |                  |
|                   | 51 ve 60 yaş arası | 3   | 2.67     | 3.538          |          |                  |
|                   | Toplam             | 129 | 4.81     | 2.733          |          |                  |
| Doğal Davranış    | 20 ve 30 yaş arası | 28  | 6.68     | 2.776          | 1.814    | .148             |
|                   | 31 ve 40 yaş arası | 59  | 5.59     | 2.770          |          |                  |
|                   | 41 ve 50 yaş arası | 37  | 6.66     | 2.107          |          |                  |
|                   | 51 ve 60 yaş arası | 3   | 6.89     | 4.286          |          |                  |
|                   | Toplam             | 127 | 6.17     | 2.654          |          |                  |

Çalışanların yaş değişkenine göre duygusal emek davranışlarında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığına ilişkin varyans analizi sonuçlarına göre yüzeysel davranışı (F=.98 p=.40 ) anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Çalışanların yaş değişkenine göre yüzeysel davranışlarında anlamlı bir farklılık vardır hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların yaşlarına göre derin davranışta bir farklılaşma olup olmadığı ile ilgili analiz sonuçlarına göre (F=.963 p=.413 ) anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Çalışanların yaş değişkenine göre derin davranışlarında anlamlı bir farklılık vardır hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların sektörde geçen süre değişkenine göre doğal davranışlarında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığına ilişkin varyans analizi sonuçlarına göre doğal davranışı (F=1.814 p= .148) anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Çalışanların yaş değişkenine göre doğal davranışlarında anlamlı bir farklılık vardır hipotezi reddedilmiştir.

Finans sektöründe çalışanların cinsiyet değişkenine ilişkin duygusal emek davranışlarında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığı ile ilgili yapılan varyans analizi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 3.18.** Cinsiyet Değişkeni Bazında Duygusal Emegın Anova Testi Tablosu

| Bağımsız Değişken | Cinsiyet | N   | Ortalama | Standart Sapma | F Değeri | Anlam Düzeyi (p) |
|-------------------|----------|-----|----------|----------------|----------|------------------|
| Yüzeysel Davranış | Kadın    | 38  | 4.57     | 2.537          | .088     | .767             |
|                   | Erkek    | 89  | 4.72     | 2.618          |          |                  |
|                   | Toplam   | 127 | 4.68     | 2.585          |          |                  |
| Derin Davranış    | Kadın    | 38  | 4.67     | 2.609          | .223     | .637             |
|                   | Erkek    | 89  | 4.92     | 2.792          |          |                  |
|                   | Toplam   | 127 | 4.85     | 2.731          |          |                  |
| Doğal Davranış    | Kadın    | 38  | 6.70     | 2.885          | 2.192    | .141             |
|                   | Erkek    | 89  | 5.94     | 2.532          |          |                  |
|                   | Toplam   | 127 | 6.17     | 2.654          |          |                  |

Çalışanların cinsiyet değişkenine göre duygusal emek davranışlarında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığına ilişkin varyans analizi sonuçlarına göre yüzeysel davranışı (F=.088 p=.768 ) anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Çalışanların cinsiyet değişkenine göre yüzeysel davranışlarında anlamlı bir farklılık vardır hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların cinsiyetlerine göre derin davranışta bir farklılaşma olup olmadığı ile ilgili analiz sonuçlarına göre ( $F=2.223$   $p=.637$  ) anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Böylece cinsiyet değişkenine göre derin davranışta anlamlı bir farklılık vardır hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların cinsiyet değişkenine göre doğal davranışlarında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığına ilişkin varyans analizi sonuçlarına göre doğal davranışta ( $F=2.192$   $p=.141$ ) anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Çalışanların cinsiyetlerine göre doğal davranışlarında anlamlı bir farklılık vardır hipotezi reddedilmiştir.

Finans sektöründe çalışanların çalıştıkları pozisyonlarına ilişkin duygusal emek davranışlarında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığı ile ilgili yapılan varyans analizi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 3.19.** Çalışılan Pozisyon Değişkenine Göre Duygusal Emeğin Farklılaşma Tablosu.

| Bağımsız Değişken | Çalışılan Pozisyon | N   | Ortalama | Standart Sapma | F Değeri | Anlam Düzeyi (p) |
|-------------------|--------------------|-----|----------|----------------|----------|------------------|
| Yüzeysel Davranış | Genel              | 1   | 5.17     | .              | 1.743    | .130             |
|                   | Müdür              |     |          |                |          |                  |
|                   | Direktör           | 8   | 2.19     | 1.818          |          |                  |
|                   | Müdür              | 35  | 4.85     | 2.605          |          |                  |
|                   | Uzman              | 37  | 4.87     | 2.512          |          |                  |
|                   | Asistan            | 8   | 4.21     | 2.845          |          |                  |
|                   | Diğer              | 38  | 4.94     | 2.586          |          |                  |
|                   | Toplam             | 127 | 4.68     | 2.585          |          |                  |
| Derin Davranış    | Genel              | 1   | 3.00     | .              | 1.506    | .193             |
|                   | Müdür              |     |          |                |          |                  |
|                   | Direktör           | 8   | 2.88     | 2.872          |          |                  |
|                   | Müdür              | 35  | 4.59     | 2.916          |          |                  |
|                   | Uzman              | 37  | 4.93     | 3.006          |          |                  |
|                   | Asistan            | 8   | 4.64     | 2.410          |          |                  |
|                   | Diğer              | 38  | 5.53     | 2.154          |          |                  |
|                   | Toplam             | 127 | 4.85     | 2.731          |          |                  |
| Doğal Davranış    | Genel              | 1   | 7.00     | .              | .757     | .583             |
|                   | Müdür              |     |          |                |          |                  |
|                   | Direktör           | 8   | 7.75     | 2.076          |          |                  |
|                   | Müdür              | 35  | 6.17     | 2.692          |          |                  |
|                   | Uzman              | 37  | 6.05     | 2.806          |          |                  |
|                   | Asistan            | 8   | 5.33     | 3.045          |          |                  |
|                   | Diğer              | 38  | 6.11     | 2.524          |          |                  |
|                   | Toplam             | 127 | 6.17     | 2.654          |          |                  |

Çalışanların çalışılan pozisyona göre duygusal emek davranışlarında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığına ilişkin varyans analizi sonuçlarına göre yüzeysel davranışı (F=1.743 p=.130 ) anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Çalışanların çalıştıkları pozisyon değişkenine göre yüzeysel davranışlarında anlamlı bir farklılık vardır hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların çalıştıkları pozisyona göre derin davranışta bir farklılaşma olup olmadığı ile ilgili analiz sonuçlarına göre (F=1.506 p=.193) anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Böylece çalışılan pozisyon değişkenine göre derin davranışta anlamlı bir farklılık vardır hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların çalıştıkları pozisyon değişkenine göre doğal davranışlarında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığına ilişkin varyans analizi sonuçlarına göre doğal davranışta (F=.757 p=.583) anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Çalışanların çalıştıkları pozisyona göre doğal davranışlarında anlamlı bir farklılık vardır hipotezi reddedilmiştir.

## **2.5. Değişkenler Arasındaki Etkileşimin İncelenmesi İle Elde Edilen Bulgular**

Duygusal tükenmişlik ile duygusal emek arasındaki etkileşimi araştırmak için basit regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile bağımsız bir tek değişken arasındaki ilişkinin doğrusal bir fonksiyon kullanılarak ifade edilmesidir (Gürbüz ve Şahin, 2014).

**Tablo 3.20.** Duygusal Tükenmişlik ve Duygusal Emek Etkileşimi Regresyon Analizi Tablosu.

| DEĞİŞKENLER                | R <sup>2</sup> | DÜZELTİLMİŞ R <sup>2</sup> | BETA | F      | ANLAMLILIK DÜZEYİ |
|----------------------------|----------------|----------------------------|------|--------|-------------------|
| DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK SABİT | .184           | .177                       | .428 | 28.779 | .000              |

p <0.05 p <0.01 p <0.001 anlamlılık düzeyi

Duygusal Tükenmişlik ve Duygusal Emek Etkileşimi için yapılan regresyon analizi sonuçları anlamlı görülmektedir ( F=28.779 p <0.001). Bu sonuçlara göre duygusal tükenmişlik ile duygusal emek arasında pozitif yönlü bir etkileşim vardır denebilir. Diğer bir ifade ile finans sektörü çalışanlarının duygusal tükenmişlikleri arttıkça duygusal emek gösterimleri de artmaktadır (B=428). Öyle ise duygusal tükenmişlik düzeyi duygusal emek gösterimini olumsuz etkiler diyen H<sup>1</sup> hipotezi reddedilmiştir.

Duygusal tükenmişlik ile yüzeysel davranış arasındaki etkileşimi araştırmak için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Duygusal tükenmişlik ve yüzeysel davranış etkileşimi için yapılan regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=51.166$   $p < 0.001$ ). Analiz sonuçlarına göre finans sektörü çalışanlarının duygusal tükenmişlik düzeyi arttıkça yüzeysel davranışları da artmaktadır denebilir ( $B=.534$ ). Öyle ise “ $H_{1a}$ : Duygusal tükenmişlik düzeyi, yüzeysel davranış gösterimini olumlu etkiler” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.21.** Duygusal Tükenmişlik ve Yüzeysel Davranış Etkileşimi Regresyon Analizi Tablosu.

| DEĞİŞKENLER                | R <sup>2</sup> | DÜZELTİLMİŞ R <sup>2</sup> | BETA | F      | ANLAMLILIK DÜZEYİ |
|----------------------------|----------------|----------------------------|------|--------|-------------------|
| DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK SABİT | .286           | .280                       | .534 | 51.166 | .000              |

$p < 0,05$   $p < 0,01$   $p < 0,001$  anlamlılık düzeyi

Duygusal tükenmişlik ve yüzeysel davranış etkileşimi için yapılan regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=51.166$   $p < 0.001$ ). Analiz sonuçlarına göre finans sektörü çalışanlarının duygusal tükenmişlik düzeyi arttıkça yüzeysel davranışları da artmaktadır denebilir ( $B=.534$ ). Öyle ise “ $H_{1a}$ : Duygusal tükenmişlik düzeyi, yüzeysel davranış gösterimini olumlu etkiler” hipotezi kabul edilmiştir.

Duygusal tükenmişlik ile derin davranış arasındaki etkileşimi araştırmak için basit regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 3.22.** Duygusal Tükenmişlik ve Derin Davranış Etkileşimi Regresyon Analizi Tablosu.

| DEĞİŞKENLER                | R <sup>2</sup> | DÜZELTİLMİŞ R <sup>2</sup> | BETA | F      | ANLAMLILIK DÜZEYİ |
|----------------------------|----------------|----------------------------|------|--------|-------------------|
| DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK SABİT | .135           | .128                       | .368 | 19.844 | .000              |

$p < 0,05$   $p < 0,01$   $p < 0,001$  anlamlılık düzeyi

Duygusal tükenmişlik ve derin davranış etkileşimi için yapılan regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=19.844$   $p < 0.001$ ). Analiz sonuçlarına göre çalışanların duygusal tükenmişlikleri arttıkça derin davranış gösterimleri de artmaktadır ( $B=.368$ ). Bu durumda “ $H_{1b}$  : Duygusal

tükenmişlik düzeyi, derin davranış gösterimini olumsuz etkiler” hipotezi reddedilmiştir.

Duygusal tükenmişlik ile doğal davranış arasındaki etkileşimi araştırmak için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 3.23.** Duygusal Tükenmişlik ve Doğal Davranış Etkileşimi Regresyon Analizi Tablosu.

| DEĞİŞKENLER                | R <sup>2</sup> | DÜZELTİLMİŞ R <sup>2</sup> | BETA  | F      | ANLAMLILIK DÜZEYİ |
|----------------------------|----------------|----------------------------|-------|--------|-------------------|
| DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK SABİT | .122           | .115                       | -.350 | 17.448 | .000              |

p <0,05 p <0,01 p <0,001 anlamlılık düzeyi

Duygusal tükenmişlik ve doğal davranış etkileşimini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=17.448 p<0.001). Elde edilen sonuçlara göre duygusal tükenmişlik düzeyi artan bir finans sektörü çalışanının doğal davranış gösterimi azalmaktadır (B=-.350). Başka bir ifade ile duygusal tükenmişlik doğal davranış gösterimini olumsuz etkilemektedir. Elde edilen veriler ile “H<sub>1c</sub>: Duygusal tükenmişlik düzeyi, doğal davranışı olumsuz etkiler” hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal emek arasındaki etkileşimi araştırmak için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 3.24.** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Duygusal Emek Etkileşimi Regresyon Analizi Tablosu.

| DEĞİŞKENLER                          | R <sup>2</sup> | DÜZELTİLMİŞ R <sup>2</sup> | BETA  | F    | ANLAMLILIK DÜZEYİ |
|--------------------------------------|----------------|----------------------------|-------|------|-------------------|
| ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI SABİT | .000           | -.007                      | -.022 | .063 | .527 <sup>a</sup> |

p <0,05 p <0,01 p <0,001 anlamlılık düzeyi

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Duygusal Emek Etkileşimi için yapılan regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (sig=.527). Elde edilen veriler anlamlılık koşullarını sağlayan aralık düzeyde bulunmamaktadır. Bu nedenle “H<sub>2</sub>: Örgütsel vatandaşlık davranışı, duygusal emek davranışını etkiler” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 3.25.** Duygusal Tükenmişlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Etkileşimi Regresyon Analizi Tablosu.

| DEĞİŞKENLER                | R <sup>2</sup> | DÜZELTİLMİŞ R <sup>2</sup> | BETA  | F      | ANLAMLILIK DÜZEYİ |
|----------------------------|----------------|----------------------------|-------|--------|-------------------|
| DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK SABİT | .063           | .057                       | -.252 | 10.161 | .002 <sup>a</sup> |

p <0,05 p <0,01 p <0,001 anlamlılık düzeyi

Duygusal tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki etkileşimi belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=10.161 p< 0.005). Elde edilen bulgulara göre duygusal tükenmişlik düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu görülmektedir. Analiz sonuçları duygusal tükenmişlik düzeyindeki artış örgütsel vatandaşlık davranışını azaltmaktadır (B=-.252). Buna göre, “H<sub>3</sub>: Duygusal tükenmişlik, örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz etkiler hipotezi kabul edilmiştir.

## 2.6.Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Sosyal bilimler araştırmalarında elde edilen sonucu her zaman bir tek nedenle açıklamak mümkün olmaz. Aynı sonuca sebep olacak unsurlar birden fazla olabilir. Çoklu regresyon analizi bir bağımlı değişken üzerinde birden fazla bağımsız değişkenin etkisini inceler. Aynı şekilde değişkenler arasındaki aracı etkinin tespit edilmesi için de çoklu regresyon analizi kullanılabilir. Aracı değişken bağımsız değişkenin etkisini bağımlı değişkene ileten, sözü edilen etkiye aracılık eden değişkenlere verilen isimdir. Aracılık testinin yapılabilmesi için değişkenler arasında anlamlı bir etkileşim olmalıdır. Bir değişkenin aracı (mediator) değişken olarak görülebilmesi için, aşağıdaki koşulların sağlanması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986: 1177; Işıkkay, 2018).

1. Bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması,
2. Bağımsız değişkenin, aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması,
3. Aracı değişkenin, bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması,
4. Aracı değişken, analize dâhil edildiğinde, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında daha önce anlamlı olan ilişkinin, anlamlılık seviyesinin tamamen ortadan kalkması ya da önceki seviyeye kıyasla azalması

gerekmektedir. Bu etkinin tamamen ortadan kalkması güçlü ve tek değişken olduğunu, tam aracılık (full mediation) etkisinin gerçekleştiğini gösterir. Tamamen ortadan kalkmadan azalıyor olması ise bir aracı etkinin var olduğunu ancak bunun yanında başka aracı değişkenlerin de varlığına yani kısmi aracılık (partial mediation) durumuna işaret etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014; Mengenci, 2015; Işıkkay, 2018). Tüm bu bilgiler doğrultusunda yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi tablo 3.26’da verilmiştir.

**Tablo 3.26.** Duygusal Tükenmişlik ve Duygusal Emek Arasında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Aracı Etkisi Çoklu Regresyon Analizi Tablosu

| MODEL | DEĞİŞKENLER  | R <sup>2</sup> | DÜZELTİLMİŞ R <sup>2</sup> | F      | t      | Beta  | Sig. |
|-------|--|----------------|----------------------------|--------|--------|-------|------|
| 1     | DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK SABİT(Duygusal Emek)                                | .184           | .177                       | 28.779 | 5.365  | .428  | .001 |
| 2     | DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK SABİT(Örgütsel Vatandaşlık Davranışı )              | .063           | .057                       | 10.161 | -3.188 | -.252 | .002 |
| 3     | ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI SABİT(Duygusal Emek)                      | .003           | -.005                      | .402   | -.634  | -.056 | .527 |
| 4     | DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI SABİT(Duygusal Emek) | .187           | .174                       | 14.616 | 5.361  | .445  | .001 |
|       |  |                |                            |        | .744   | .062  | .458 |
|       |  |                |                            |        | 2.543  |       | .012 |

p <0,05 p <0,01 p <0,001

Duygusal tükenmişlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal emek arasındaki etkinin incelenmesi için yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre model duygusal emek bağımlı değişkenindeki değişimin yüzde 17’lik kısmının duygusal tükenmişlik bağımsız değişkeni tarafından açıklandığını göstermektedir (DÜZELTİLMİŞ R<sup>2</sup> = .177) ve p<0,001 düzeyinde anlamlı görülmektedir (F=28.779; p=.000). Model 2’de görüldüğü üzere örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenindeki değişimin yüzde 6’sı duygusal tükenmişlik bağımsız değişkeni tarafından açıklanmaktadır (DÜZELTİLMİŞ R<sup>2</sup> = .06) ve p<0,01 düzeyinde anlamlı görülmektedir (F=10.161; p=.002). Model 3 örgütsel vatandaşlık davranışı bağımsız değişkeninin duygusal emek bağımlı değişkeni üzerindeki değişimlerin binde 5 kadarını açıklayabildiğini göstermektedir (DÜZELTİLMİŞ R<sup>2</sup> = -.005) ve



$p < 0,527$  anlamlı görülmemektedir ( $F = .402$ ;  $p = .527$ ). Bu veriler değişkenler arasında aracılık rolünün belirlenmesi için önerilen koşulların yerine gelmediğini göstermektedir. Son olarak duygusal tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışının birlikte duygusal emek üzerindeki etkilerine bakıldığında; örgütsel vatandaşlık davranışının duygusal emek üzerinde anlamlı etkisinin (Beta = -.056,  $p = 0,527$ ) olmadığı, buna rağmen duygusal tükenmişliğin duygusal emek üzerindeki anlamlı etkisinin devam ettiği görülmektedir (Beta = .445,  $p < 0,012$ ).

Aracılık etkisi koşullarına göre; aracı değişken modele dâhil edildiğinde duygusal tükenmişlik bağımsız değişkeninin açıklayıcı özelliğinin ortadan kalkması gerekmektedir. Ancak veriler göstermektedir ki açıklayıcı özellik ortadan kalkmamıştır ( $p = .012$ ). Bunun yanı sıra beta katsayısındaki değişiklik de (1. Model B = .428 4. Model B = .445) bize duygusal tükenmişlik ile duygusal emek arasında örgütsel vatandaşlık davranışının aracı etkisinin varlığını göstermemektedir. Dolayısı ile duygusal tükenmişlik ile duygusal emek arasında örgütsel vatandaşlık davranışı aracı etkisi vardır hipotezi doğrulanamamıştır.

## **SONUÇ ve TARTIŞMA**

Bu tez çalışmasında finans sektöründe duygusal tükenmişlik, duygusal emek ve bu faktörlere aracılık edebileceği düşünülen örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki etkileşimler incelenmeye çalışılmıştır. Bunun yanı sıra demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, tecrübe, çalışılan pozisyon) ile hem duygusal tükenmişlik ve hem de duygusal emeğin anlamlı olarak farklılaşp farklılaşmadığına bakılmış ve genel anlamda anlamlı bir farkın gözlemlenebileceği bulguya rastlanmamıştır. Yalnız finans sektörü çalışanlarının duygusal tükenmişlik düzeylerinin kurumda geçen süre ve kıdemlerine göre farklılaştığı gözlemlenmiştir. Kurumda geçirdikleri süreye göre yüzeysel davranışlarında da anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmüştür. Çalışanların işe başladıkları ilk yıllarda duygusal tükenmişlik yaşamaları, işe adapte olma, kendilerini ispat etme ve tecrübe kazanmak için yoğun ve stresli bir iş ve iş ortamına sahip olabileceklerinden kaynaklanıyor olabilir mi? Bunun yanı sıra kendilerini kabul ettirmek, ilk yıllarda çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı temkinli hareket etme ve güven sorunu yaşama da yüzeysel davranış sergilemeleri hususunda bir etken olabilir mi? Elde edilen bulgular ileriye

dönük araştırmacıların zihninde duygusal tükenmişlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal emek konularında daha kapsamlı ve detaylı çalışmaların yapılarak daha genelleştirilebilir sonuçların elde edilmesi düşüncesinin oluşması için anlamlıdır.

Araştırmada duygusal tükenmişlik ile duygusal emek arasında pozitif yönlü anlamlı bir etkileşim ortaya çıkmıştır ( $F=28.779$   $p<0.001$ ). Bu sonuç bize duygusal tükenmişlik arttıkça duygusal emek gösteriminin arttığını göstermektedir. Bu şaşırtıcı sonuç duygusal emeğin alt boyutları ile duygusal tükenmişlik etkileşimine bakıldığı zaman daha açıklanabilir olmaktadır. Analiz sonuçlarına göre duygusal tükenmişlik ve yüzeysel davranış pozitif yönlü ( $F=51.166$   $p<0.001$ ), duygusal tükenmişlik ve derin davranış pozitif yönlü ( $F=19.844$   $p<0.001$ ) bir etkileşim içinde olmasına rağmen duygusal tükenmişlik ve doğal davranış negatif yönlü ( $F=17.448$   $p<0.001$ ) bir etkileşim içerisinde-dir. Finans sektörü çalışanlarının duygusal tükenmişlikleri arttıkça yüzeysel ve derin davranışları artmakta, doğal davranışları azalmaktadır. Bu durum bu sektör çalışanlarının duygusal tükenmişlik yaşamalarına rağmen duygusal emek gösterimini hem davranışsal olarak gerçekteşirme çabasın-da, hem de içsel olarak kendilerinden beklenen davranışı hissetmek için bir uğraş içerisinde olduklarını göstermektedir diyebilir miyiz?

Duygusal tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı etkileşimine baktığımızda duygusal tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumsuz ve anlamlı bir etkileşim olduğu görülmektedir ( $F=10.161$   $p<0.002$ ). Finans sektörü çalışanları duygusal tükenmişlik hissine ne kadar çok sahip olursa örgütsel vatandaşlık davranışını benimsemesi o kadar azalmaktadır.

Son olarak değişkenler arasındaki aracı etkinin varlığına bakılan araştırmada Duygusal tükenmişlik ile duygusal emek arasında örgütsel vatandaşlık davranışının aracı etkisinin olduğu bulguya rastlanmamıştır.

Duygusal tükenmişlik, duygusal emek ilişkisi literatürde çokça araştırmalara konu olmaktadır. Bu tez çalışmasının özgünlüğu, aynı zamanda araştırmacı için zorluğu yazında genellikle duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki etkisinin incelenmesi yönünde olması idi. Duygusal tükenmişlik, duygusal emek davranışının olumsuz çıktılarından biri olarak görülyorsa ve işverenler çalışanlarından duygusal emek gösteriminde bulunmalarını her koşulda bekliyorsa, öyle ise çalışanların duygusal tükenmişlik düzeylerini düşüren aynı

zamanda duygusal emek gösterimlerini, özellikle doğal davranışlarını arttıran aracı etkenlerin belirlenmesi önem arz ediyor. Gelecek çalışmalar finans sektöründe daha geniş çaplı ve daha detaylı çalışmalara yer verirse ilgi duyanları için daha cazip hale gelebilir. Ayrıca diğer çalışma alanlarında özellikle hizmet sektörünün diğer alanlarında ve dışarıya daha kapalı, davranışsal kuralların çerçevesinin önceden belirlenmiş olduğu kurumsal iş yerlerinde yapılacak çalışmalar yazına önemli katkılar sağlayabilir. İş yerinde davranış kuralları önceden mi belirlenmeli? Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını işe mi iş yerine karşı mı benimsemesi gerektiği ile ilgili sorulara cevap aranan çalışmaların yapılması literatüre ve konuya ilgi duyan iş insanları için önemli bir katkı sağlayabilir

Duygusal tükenmişlik ve duygusal emek davranışı ilişkisi ve Örgütsel vatandaşlık davranışının bu ilişkiye ne denli katkı sağladığına dair yapılan araştırmalar örgüt yaşamını anlamada önemli katkı sağlamaktadır. Ayrıca çalışanların duygularını ne şekilde ve nasıl yönetebildiklerinin önemine dair yönetim için dikkate değer bir bilinç kazandırmaktadır. Belirtilen tüm kısıtlara rağmen bu çalışmanın özellikle duygusal emek konusunda anlamlı bulgulara ulaşılan bir araştırma niteliği taşıdığı söylenebilir. Araştırma sonuçlarının hem gelecek çalışmaları başlatacak araştırmacılara hem de sektör temsilcilerine ve yöneticilerine yol gösterici ve yardımcı olması temenni edilmektedir.

## KAYNAKLAR

- Acaray, A. Günsel, A.** (2017) Motivasyon, Duygusal Emek, Duygusal Uyumsuzluk ve Etkileşim Yoğunluğu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumu Çalışanları Üzerinde Araştırma *Social Sciences Research Journal*, Volume 6, Issue 4.
- Arnold, J. Randall, R.** (1991) *Work Psychology Understanding Human Behavior In The Workplace, Fifth Edition.*
- Ashforth Blake A. ;Humphrey Ronald H.** (1993) Emotional Labor in Service Roles: *The Influence of Identity, Academy of Management Review*, Vol. 18, No.1.
- Aydoğan, E. Bıyık, Y.** (2014) Duygusal Emek Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt/Sayı:16/3, 159-180.
- Basım, N. Şeşen, H.** (2006) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması, *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi* 4-61.
- Basım, N. Beğenirbaş, M.** (2012) Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması; *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi* Cilt:19 Sayı:1, 2012.
- Beğenirbaş, M., & Meydan, C. H.** (2012). Duygusal Emeğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3).
- Beğenirbaş, M. Basım, N. Yalçın Can, R.** (2013) Öğretmenlerde Kişilik Özelliklerinin Duygusal Tükenmeye Etkisi: Duygusal Emeğin Aracılık Rolü, *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(3), 1477 – 1496,.
- Budak, G. Sürgevil, O.** (2005) Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama, *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi* Cilt 20, Sayı 2, s 95-108.
- Chiu, S. F. &Tsai, M. C.** (2006). Relationships Among Burnout, Job Involvement, And Organizational Citizenship Behavior. *The Journal Of Psychology*, 140(6), 517-530.
- Cropanzano, Russell; Rupp, Deborah; Byrne, S. Zinta** (2003) The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performans and Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No 1, 160-169.
- Çağ, A.** (2011) Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.*
- Çankır, B.** (2017) *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 15, Sayı 29, s 193-209.
- Dalia, E.** (1984) Moderating Effect Of Social Support On The Stress – Burnout Relationship, *Journal Of Applied Psychology*, Vol: 69(4),615 – 622.
- Dixon, Kelly E.** (2012) Socialization, Social And Cognitive Theory: An Examination Of The Graduate Teaching Assistant, *University Of Kentucky, Lexington.*

- Emmerik, I. H. V., Jawahar, I. M., & Stone, T. H.** (2005). Associations Among Altruism, Burnout Dimensions, And Organizational Citizenship Behaviour. *Work&Stress*, 19(1), 93-100.
- Ergin, C.** (1992) “Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması.” 7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, , p. 25.
- Eroğlu, Ş.** (2014) Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik Üzerine Bir Araştırma, *Pamukkale Üniversitesi SBE Dergisi*, Sayı 19, s147 -160.
- Gürbüz, S.** (2006) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 3, Yıl 2, Sayı 1, 3: 48 – 75.
- Gürbüz, S. Şahin F.** (2014) Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe – Yöntem – Analiz, *Seçkin Yayıncılık*.
- Güllü, S., & Şahin, S.** (2019). Antrenörlerde Duygusal Emek Ve Tükenmişlik İlişkinin İncelenmesi. *Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 10(17), 332-354.
- Gosserand, G. H.** (2003) An Examination Of Individual And Organizational Factors Related To Emotional Labor , *Louisiana State University*.
- Grandey, A. A.** (2000) Emotion Regulation İn The Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor, *Pennsylvania State University*, vol 5, no 1, 95 – 110.
- Hochschild Arlie R.** (1983) The Managed Heart: The Commercialization Of Human Feeling, *Berkeley And Los Angeles University Of California Press*.
- İnandı, Y. Büyüközkan, A. S.** (2013) “The Effect of Organizational Citizenship Behaviours of Primary School Teachers on Their Burnout”, *Educational Sciences: Theory & Practice*, Vol.13, No:3, p. 1545-1550.
- Johari, H. Qussama, S.** (2016) The Mediating Effect Of OCB On The Relationship Between Perceived Organizational Support And Turnover Intention: A proposed Framework, *University Utara Malasia International Review Of Management And Marketing*, 6(7), 345 – 354.
- Karakaş, A.** (2017) Duygusal Emek, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otel İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Journal Of Business Research Turk*, s 236.
- Kesen, M. Akyüz, B.** (2016) Duygusal Emek ve Prososyal Motivasyonun İşe Gömülmüşlüğe Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 25, Sayı 2, Sayfa 233-250.
- Keser, A.** (2012) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı; Çalışma Yaşamında Davranış, Güncel Yaklaşımlar, *Umuttepe Yayınları*, s 455 – 471.
- Kidder, Deborah L.** (2002) “The Influence of Gender on The Performance of Organizational Citizenship Behaviors”, *Journal of Management*, Vol.28, No:5, p. 631.
- Kiffin-Petersen, S. A., Jordan, C. L., & Soutar, G. N.** (2011). *The Big Five, Emotional Exhaustion And Citizenship Behaviors İn Service Settings: The*

*Mediating Role Of Emotional Labor. Personality And Individual Differences, 50(1), 43–48.*

**Koşar, D.** (2018) Türkiye’de Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konulu Tezlerin İncelenmesi: Bir İçerik Analizi Çalışması, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi GEFAD/GUJGEF* 38(2), 779 – 802.

**Koşar, D. Yalçınkaya, M.** (2013) Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Yordayıcıları Olarak Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Güven; *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 19,Sayı 4, s 603-627.

**Köse, S. Tetik, S. Ercan, C.** (2001) Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, *Anadolu Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1.

Liang, Y. (2012). *The Relationships Among Work Values, Burnout, And Organizational Citizenship Behaviors. International Journal Of Contemporary Hospitality Management, 24(2), 251–268.* Doi:10.1108/09596111211206169

**Lu, C. Shih, Y.Chen, Y.** (2013) Effects Of Emotional Labor And Satisfaction On Organizational CitizenshipBehaviors :A Case Study On Business Hotel Chains ;*Asia University , Taiwan, R. O. C.*

**Maslach, C. Jackson, S.** (1981) The Measurement of Experienced Burnout *Journal Of Occupational Behaviour*, Vol. 2, 99-113.

**Maslach, C. Leiter M.** (2008) Early Predictors Of Job Burnout and Engagement , *Journal of Applied Psychology* Vol, 93, No 3 ,498-512.

**Mengenci, C.** (2015) İş Tatmini, Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkilerinin Belirlenmesi, *Ege Akademik Bakış* Cilt 15 Sayı:1 s127-139.

**Meydan, H. Şeşen, H. Basım, N.** (2011) Adalet Algısı Ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Öncüllük Rolü, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt/Sayı :13/02, s41-62.

**Morris, A. Feldman, D.** (1996) The Dimensions, Antecedents And Consequences Of Emotional Labor, *University of South Carolina, Academy of Management Review*, vol 21, no 4, 906 – 1010.

**Organ, D. W.** (1988) Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome. *Lexington Books/DC Heath and Com.*

**Organ, D. W. Podsakoff, P. MacKenzie S.** (2006) Organizational Citizenship Behavior Its Nature, Antecedents, and Consequences, *California, SAGE Publications.*

**Organ, D. W. ve Ryan, K.** (1995) A meta- Analytic Review of Attitudinal Dispositional Predictors of Organizational Citizenship, Behavior, *Personal Psychology*, 48:4, 775- 802.

**Öz. E.** (2012) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı; Çalışma Yaşamında Davranış, Güncel Yaklaşımlar, *Umuttepe Yayınları*, s 67 – 107.

**Önal, G.** (2019). *Öğretmenlerin Duygusal Emek Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki* (Master's Thesis, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı).

**Podsakoff, P. M. MacKenzie, S. B.Piane, J. ve Bachrach, D. G.** (2000) Organizational Citizeship Behaviors: A Critical Review OF the Theoretical

and Emprical Literature Suggestions for Future Research, *Journal of Management* 26:3,513-563.

**Polat, Soner** (2008) Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algıları, Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Sayı 54, s 307-331.

**Sabuncuoğlu, Z. ;Tüz, M.** (2013) Örgütsel Davranış s. 40

**Sağlam Arı, G. Bal, E.** Tükenmişlik Kavramı: Birey Ve Örgütler İçin Önemi , *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi*.

**Sağlam Arı, G. Bal, H. Çına Bal, E.** (2010) İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi* Cilt 15 Sayı 3 s 143-166.

**Saltık Arıkan, I.** (2014) Duygusal Emeğin Duygusal Tükenmişlik Ve İş Tatmini Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi SBE Dergisi*.

**Saylı, H.** Baytok, A. (2014) Örgütlerde Liderlik Teori, Uygulama ve Perspektifler, Nobel Akademik Yayıncılık, s 5-60.

**Seçer, H. Ş.** (2009) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı; Çalışma Yaşamında Davranış, Güncel Yaklaşımlar, *Umuttepe Yayınları* s235- 267.

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

**Sideman, L. Grandey, A.** (Jul 2007) Display Rules Versus Display Autonomy:Emotion Regulation, Emotion Exhaustion and Task Performance in a Call Center Simulation ,*Journal of Occupational Health Psychology*, vol 12(3) s301-318.

**Söderfeldt, M. Södefeldtand, B; Warg, E.** ,(1993) Burnout in SocialWork.

**Şahin, M. Yangil, F.** (2018) Türkiye’de Örgütsel Davranış Yazınına Bir Bakış:2012-2016 Yılları Arasında Yayımlanmış Üniversite Sosyal Bilimler Dergileri Üzerine İçerik Analizi , *Journal Of Business Research Turk*, 434,

**Topateş, H. Kalfa, A.** (2010) Çalışma İlişkileri Bağlamında Örgütsel Yurttaşlık Ve Duygusal Emek, *Ankara Üniversitesi İktisat Dergisi*, Sayı 513, s46-53.

**Türkay, O., Yalçın Kayıkçı, M.** (2017). İşletmelerde Duygu Gösterim Kuralları Ve Örgütsel Vatandaşlığın Duygusal Emek Üzerine Etkileri. *Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13 (2), 53-73.

**Ünlü, O. Yürür, S.** (2011) Duygusal Emek, Duygusal Tükenme Ve Görev/ Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova’da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 37, s 183-207.

**Vigoda- Gadot, E. and Anger, L.** ( 2007) Goal Setting Theory, Feedback and OCB:Lessons from a Longitudinal Study, *Basic and Applied Social Psychology*, 29:2,119.

**Yeniçeri, Ö. Demirel, Y. Seçkin, Z.** (2009) Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *K.M.U. İşletme Fakültesi Dergisi* Sayı 11, s 84.

**Yıldırım, M. H. Erul, E.** (2013) Duygusal Emek Davranışının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi, *Aksaray Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi*.

**Yürür, S., & Ünlü, A. G. O.** (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. *Is guc The Journal Of Industrial Relations And Human Resources*, 13(2).





## ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad :Aşina Atıncı  
Doğum Tarihi ve Yeri:21/01/1981 KİLİS

### ÖĞRENİM DURUMU:

Lisans :2013, Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü  
Yüksek Lisans:Bursa Teknik Üniversitesi

## EKLER 1

### Değerli Katılımcı,

Bu araştırmanın amacı, kurumunuzda çalışanların duygusal tükenmişlik ve duygusal emek davranışları arasındaki ilişki incelenmek istenmektedir. Ankete vereceğiniz cevaplar şahsa bağlı olarak açıklanmayacak olup, elde edilen veriler sadece **bilimsel amaçlı** kullanılacaktır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

**Lütfen sizin için uygun olan cevabı yazınız**

**Cinsiyetiniz:** ( )

**Yaşınız:** ( )

**Bu kurumda toplam çalışma süreniz:**( )

**Bu kurumda statü durumunuz:**( )

### SORU FORMU

#### 1-En Az 10-En Yüksek 0-Fikrim Yok

|   |
|---|
| 1-Üst yönetimce yayınlanan duyuru, mesaj, prosedür ve kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum. |
| 2-Kurumun sosyal faaliyetlerine katılırım.  |
| 3-Kurum yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.   |
| 4- Her türlü geliştirici faaliyet içeren araştırma ve proje gruplarının içinde yer alırım.                          |
| 5-Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.  |
| 6-Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim.   |
| 7-Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.  |
| 8-İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.                          |
| 9-İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.                               |
| 10-Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerde geçiririm.  |
| 11- Şirketim için olumlu imaj oluşturacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.  |
| 12- Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.   |
| 13- Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.  |
| 14- Beklenmeyen problemler olduğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.                             |
| 15- Birlikte çalıştığım diğer kişiler için problem çıkarmamaya gayret ederim.                                       |
| 16-Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam.  |
| 17-Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.         |

|   |
|---|
| 18-Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam. |
| 19-Kurum içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol oynarım.     |

|   |
|---|
| 1-Kendimi işimden duygusal olarak uzaklaşmış hissediyorum.                |
| 2-İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.                          |
| 3-Sabah kalktığımda bu işi bir gün daha kaldıramayacağımı düşünüyorum.    |
| 4-Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.       |
| 5-Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.                                  |
| 6-İşimin beni kısıtladığını biliyorum.                                    |
| 7-İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.                              |
| 8-Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres oluşturuyor. |
| 9-Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.                                    |

|   |
|---|
| 1. İş yerinde muhataplarımla ilgilenirken iyi hissediyormuşum gibi yaparım.                   |
| 2. Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki maske takarım.                |
| 3.İş yerinde muhataplarımla ilgilenirken şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.         |
| 4.İş yerinde muhataplarımla ilgilenmek için rol yaparım.                                      |
| 5.Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.                 |
| 6.İş yerinde muhataplarıma gerçek hissettiğim duygularda farklı duygular sergilerim.          |
| 7.Göstermem gereken duyguları gerçekte hissetmek için çaba harcarım.                          |
| 8.İş yerinde göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.           |
| 9.İş yerinde sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm. |
| 10.İş yerinde göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.               |
| 11.İş yerinde gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.                                |
| 12.İş yerinde gösterdiğim duygular samimidir.   |
| 13.İş yerinde hissettiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.                             |

Anketimiz bitmiştir. Teşekkür ederiz...