

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**DUYGUSAL EMEĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL YAŞAMDA YALNIZLIĞIN ARACI ROLÜ: BİR
ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ
Özge TURHAN
1410010309

Anabilim Dalı: İŞLETME
Programı: İŞLETME

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mahmut PAKSOY

OCAK 2019

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**DUYGUSAL EMEĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL YAŞAMDA YALNIZLIĞIN ARACI ROLÜ: BİR
ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Özge TURHAN

1410010309

Anabilim Dalı: İŞLETME

Programı: İŞLETME

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mahmut Paksoy

Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Muhteşem Baran (İstanbul Üniversitesi)

Prof. Dr. Göksel Ataman (Marmara Üniversitesi)

Doç. Dr. Hakkı Aktaş (İstanbul Üniversitesi)

Dr. Öğr. Üyesi Andaç Toksoy

OCAK 2019

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki etkileşimde örgütsel yaşamda yalnızlığın aracılık rolünün tespit edilmesidir. Dört ana bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsal çerçevesi ele alınmıştır. İkinci bölümde, duygusal emek kavramı incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, örgütsel yaşamda yalnızlık kavramı ele alınmıştır. Çalışmanın son bölümü olan dördüncü kısımda araştırma kısmına yer verilmiştir. Bu bölümde duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki etkileşimde örgütsel yaşamda yalnızlığın aracılık etkisine yönelik analizler gerçekleştirilip, sonuçları paylaşılmaktadır. Araştırma İstanbul ilinde bilişim sektöründe faaliyet gösteren ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması) firmalarında çalışan danışmanlara yönelik gerçekleştirilmiştir. 440 denekten toplanan verilere göre duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı etkileşim olduğu, duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışını örgütsel yaşamda yalnızlığın negatif yönlü etkilediği tespit edilmiştir. Bu etkileşimde alt boyutlardan yüzeysel rol davranışının anlamlı katkısı olmadığı da tespit edilmiştir. Örgütsel yaşamda yalnızlığın aracılık rolünün tespitine yönelik gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizleri sonucunda, sadece sosyal arkadaşlık alt boyutunda kısmi aracılık etkisi olduğu saptanmıştır.

Demografik özelliklere yönelik gerçekleştirilen fark analizleri sonucunda, duygusal emek sergilemenin, örgütsel vatandaşlık davranışı sarfetmenin ve yaşanan yalnızlığın cinsiyetlere göre farklılık göstermediği saptanmıştır. Yaş, medeni durum, toplam kıdem, çalışılan pozisyon, gelir durumu ve öz ebeveyn ile büyüme durumlarına göre gruplar arası anlamlı bir farklılaşma olduğu saptanmış iken, ebeveynlerden her ikisinin eğitim durumunun, işgörenin eğitim durumunun, doğum sırasının farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Duygusal Emek, Örgütsel Yaşamda Yalnızlık.

ABSTRACT

The main purpose of this study is to identify the mediating role of loneliness at work in the interaction between emotional labour and organizational citizenship behaviour. The study consists of four main chapters. First chapter covers the concept of organizational citizenship behaviour. In the second, the concept of emotional labour, in the third, the study concept of Loneliness at work is investigated. The fourth chapter, which is the last part of our study, includes the research chapter.

According to the aim of the research, data is collected via survey method from 440 employees who are working at ERP companies located in İstanbul, as a consultant. In this respect, for data analysis, exploratory factor analysis, correlation and regression analysis are used, and significant results are obtained. According to the results; there is a significant positive interaction between emotional labour and organizational citizenship attitudes, and emotional labour and organizational citizenship attitudes are negatively affected by loneliness at work. And also; surface acting has no significant interaction with all other sub-dimensions. Analysis indicate that loneliness has partial mediating role between emotional labour and organizational citizenship attitudes.

As a result of conducted Anova and T-test analysis for demographic variables, it is determined that there is a significant difference between the groups according to age, marital status, total seniority, working position, income status and growth with self-parent.

Key Words: Organizational Citizenship Behaviour, Emotional Labour, Loneliness at work.

ÖNSÖZ

Bu çalışmayı hazırlamamda görüşleri, olumlu eleştirileri ile katkıda bulunan değerli hocam, tez danışmanım Prof. Dr. Mahmut Paksoy'a ve Doç. Dr. Hakkı Aktaş'a, tez izleme komitesi üyelerim Prof. Dr. Muhteşem Baran ve Dr. Öğr. Üyesi Andaç Toksoy'a teşekkür ederim.

Çalışmamın araştırma kısmına değerli görüşleri ile katkıda bulunan anketimize vakit ayırıp, samimi görüşleriyle önemli katkılar sağlayan SAP çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, 2019

Özge TURHAN

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR LİSTESİ	xii

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

GİRİŞ	1
1.1 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI	3
1.2 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR	7
1.2.1 Pro-Sosyal Davranışlar	7
1.2.2 Ekstra Rol Davranışı	8
1.2.3 Örgütsel Kendiliğindenlik	8
1.2.4 Bağlamsal Performans	9
1.2.5 Biçimsel Rol Davranışları	9
1.2.6 Psikolojik Sözleşme	9
1.3 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI.....	10
1.3.1 Özgecilik /Diğerkamlık.....	12
1.3.2 Vicdanlılık/Bilinçlilik	13
1.3.3 Centilmenlik.....	14
1.3.4 Nezaket.....	15
1.3.5 Sivil Erdem	15
1.4 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ HAZIRLAYICILARI (ÖNCÜLLER).....	16
1.4.1 Kişisel Özellikler.....	17
1.4.2 İş Özellikleri.....	26
1.4.3 Örgütsel Özellikler	28

1.4.4 Liderlik Davranışları	29
1.5 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ SONUÇLARI	31

İKİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK

2.1 DUYGUSAL EMEK KAVRAMI	37
2.2 DUYGUSAL EMEK İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR	43
2.2.1 Hochschild Yaklaşımı	43
2.2.2 Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı	48
2.2.3 Morris ve Feldman Yaklaşımı	50
2.2.4 Grandey Yaklaşımı	57
2.3 DUYGUSAL EMEĞİN BOYUTLARI	60
2.3.1 Yüzeysel Davranış	60
2.3.2 Derinlemesine Davranış	62
2.3.3 Samimi Davranış	63
2.4 DUYGUSAL EMEK SÜRECİNE YÖN VEREN FAKTÖRLER	64
2.4.1 Bireysel Faktörler	64
2.4.1.1 Demografik Özellikler	65
2.4.1.2 Duygulanım	66
2.4.1.3 Empati	67
2.4.1.4 Kendini Uyarılama	68
2.4.1.5 Duygusal Zekâ	69
2.4.2 Örgütsel Faktörler	70
2.4.3 Etkileşim Özellikleri	72
2.5 DUYGUSAL EMEĞİN SONUÇLARI	73
2.5.1 Duygusal Emeğin Olumsuz Sonuçları	73
2.5.1.1 Tükenmişlik	74
2.5.1.2 İş-Aile Çatışması	76
2.5.1.3 Rol Çatışması	77
2.5.1.4 İşten Ayrılma Niyeti	77
2.5.1.5 Yabancılaşma	78
2.5.2 Duygusal Emeğin Olumlu Sonuçları	80
2.5.2.1 Yüksek Performans	80

2.5.2.2 Ekonomik Fayda	82
2.5.2.3 İş Tatmini (Doyumu).....	82
2.5.2.4 İşe Bağlılık	83
2.5.2.5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	84
2.6 DUYGUSAL EMEK İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ	85

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YAŞAMDA YALNIZLIK

3.1 Yalnızlık Kavramı	95
3.2 Yalnızlıkla İlişkili Kavramlar	97
3.3 Yalnızlığı Açıklayan Kuramlar	99
3.3.1 Psikodinamik Kuram.....	99
3.3.2 Varoluşçu Kuram	100
3.3.3 Bilişsel Kuram.....	100
3.3.4 Etkileşim Kuramı	101
3.4 YALNIZLIK KAVRAMIYLA İLGİLİ FAKTÖRLER.....	101
3.4.1 Yalnızlık ile Yaş Arasındaki İlişki	102
3.4.2 Yalnızlık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki.....	103
3.4.3 Yalnızlık ile Aile Arasındaki İlişki	103
3.4.4 Yalnızlık İle Kişilik Arasındaki İlişki	105
3.4.5 Yalnızlık İle Depresyon İlişkisi	106
3.5 YALNIZLIKLA BAŞ ETMENİN YOLLARI.....	108
3.6 ÖRGÜTSEL YAŞAMDA YALNIZLIK	109
3.7 ÖRGÜTSEL YAŞAMDA YALNIZLIĞIN BOYUTLARI.....	110
3.7.1 Sosyal Arkadaşlık (Sosyal Yalnızlık)	110
3.7.2 Duygusal Yoksunluk.....	111
3.8 ÖRGÜTSEL YAŞAMDA YALNIZLIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	113
3.9 ÖRGÜTSEL YAŞAMDA YALNIZLIKLA İLİŞKİLİ KAVRAMLAR.....	114
3.9.1 Örgütsel Yaşamda Yalnızlık ve Stres İlişkisi	114
3.9.2 Örgütsel Yaşamda Yalnızlık ve Duygusal Zekâ İlişkisi	117
3.9.3 Örgütsel Yaşamda Yalnızlık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi ...	119
3.9.4 Örgütsel Yaşamda Yalnızlık ve Örgütsel Güven İlişkisi	120

3.9.5 Örgütsel Yaşamda Yalnızlık ve Örgütsel Destek İlişkisi.....	121
3.10 ÖRGÜTSEL YAŞAMDA YALNIZLIĞIN İŞGÖRENLER ÜZERİNDEKİ OLUMSUZ ETKİLERİ	122
3.11 ÖRGÜTSEL YAŞAMDA YALNIZLIKLA MÜCADELE ETME YOLLARI 125	
3.12 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA DUYGUSAL EMEK VE ÖRGÜTSEL YALNIZLIĞIN ETKİSİ	127

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

4.1 Araştırmanın Amacı	140
4.2 Kapsam ve Kısıtları.....	140
4.3 Evreni ve Örneklemi	140
4.4 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	142
4.4.1 Araştırmanın Hipotezleri.....	143
4.5 Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler	146
4.6 ARAŞTIRMA BULGULARI	149
4.6.1 Verilerin İstatistiksel Analizi	149
4.6.2 Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.....	150
4.6.3 Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....	156
4.6.4 Regresyon Analizleri.....	159
4.6.5 Duygusal Emeğin Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Yaşamda Yalnızlığın Aracılık Rolü.....	167
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	180
KAYNAKÇA	194
EKLER.....	216

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Duygusal Emek Tanımları	41
Tablo 2. Demografik Bulgular	141
Tablo 3. Yalnızlık Ölçeği Toplam Varyans	151
Tablo 4. Yalnızlık Faktör Analizi.....	152
Tablo 5. Duygusal Emek Ölçeği Toplam Varyans	153
Tablo 6. Duygusal Emek Faktör Analizi	153
Tablo 7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Toplam Varyans	154
Tablo 8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktör Analizi.....	155
Tablo 9. Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Analizi	156
Tablo 10. Regresyon Analizi (ÖVD üzerine DE ve ÖYY etkisi)	159
Tablo 11. Regresyon Analizi (ÖVD üzerine alt boyutların etkisi)	161
Tablo 12. Regresyon Analizi Özgeçmiş Alt Boyutu	162
Tablo 13. Regresyon Analizi Vicdanlılık Alt boyutu	163
Tablo 14. Regresyon Analizi Centilmenlik-Nezaket Alt boyutu	164
Tablo 15. Regresyon Analizi Sivil Erdem Alt boyutu	165
Tablo 16. Regresyon Analizi Duygusal Yoksunluğun Aracılık Modeli	167
Tablo 17. Regresyon Analizi Sosyal Arkadaşlığın Aracılık Modeli.....	168

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Boyutları.....	53
Şekil 2.2 Morris ve Feldman'ın Duygusal Emegin Öncülleri ve Sonuçları Modeli....	55
Şekil 2.3 Grandey'nin Duygusal Emek Modeli.....	59
Şekil 4.1 Araştırma Modeli.....	143



KISALTMALAR LİSTESİ

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

CBI: Center for the Promotion of Imports

DE: Duygusal Emek

EQ: Emotional quotient

ERP: Enterprise Resource Planning

IQ: Intelligence quotient

IT: Information Technology

LAWS: Loneliness at Work Scale

LMX: Leader Member Exchange Theory

ND: Negatif Duygulanım

OCBI: Organizational Citizenship Behaviour – Individual

OCBO: Organizational Citizenship Behaviour- Organization

ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

ÖYY: Örgütsel Yaşamda Yalnızlık

PD: Pozitif Duygulanım

SAP: Systems, Application, Products

SPSS: Statistical Package for Social Sciences

TQM: Total Quality Management

V.b: Ve benzeri

WHO: World Health Organization

GİRİŞ

Günümüzde faaliyet gösteren örgütler, ağır koşullar ve artan rekabet ortamında var olabilmek için güçlüğünün hatta yaşamlarını sürdürebilmenin, verimli ve kaliteli hizmet/mal üretmekten geçtiğinin bilincindedir. Küreselleşme, iletişim ve bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, bilginin önem kazanması, demografik değişimler, aktif çalışan birey sayısının artması, iş ortamında rekabeti daha da arttıran faktörler olmuştur. Ağır koşullar ve zorlukların; beceri, yaratıcılık, deneyim gibi unsurları bünyesinde barındıran insan unsuruyla aşılabileceğinin bilincine varılmıştır. Bu bilinç doğrultusunda hangi sektörde var olduğu ve ana faaliyet konusunun ne olduğu fark etmeksizin, örgütlerin etkinliği ve başarısında insan gücünün yalnızca emek boyutlu olmadığı aynı zamanda psikolojik ve davranışsal boyutunun da etkisi olduğu fark edilmiştir. Yaşadıkları farkındalık örgütlerin iklim ve kültürlerine de yansımaktadır. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin çıktılarının eşzamanlı üretildiği göz önünde bulundurulunca, zorluklarla baş edebilmenin kalite yönetiminden geçtiği anlaşılmıştır. Hizmet sektöründe kalite standartları oluşturabilmenin oldukça zorlayıcı bir unsur olduğu şüphesizdir. Zorlukları aşmanın anahtar unsurunun işgörenler olduğu bilinciyle örgütler, işgörenlerinden duygularını işe uygun şekilde düzenlenmesini ve gönüllülük esaslı ekstra rol davranışı sergilenmesini beklemekte ve arzulamaktadır. Arzulanan davranışların, örgütlerine daha bağlı, yaptıkları işten daha tatmin olmuş, yüksek performans sergileyen, işgörenler tarafından sergilenebileceği örgütler tarafından göz ardı edilmemelidir. Örgütler arzuladıkları bu sonuçlara ulaşmanın pozitif örgütsel davranış aracılığıyla sağlanabileceğini hiçbir zaman unutmamalıdır. Pozitif psikoloji, Seligman ve Chikszentmihalyi (2000) tarafından geliştirilmiştir. Genel vurgulanan nokta ise bireylerin olumlu niteliklerine odaklanması, güçlü yönlerinin ve potansiyellerinin farkına varılmasının gerekliliğidir.

İşgörenlerin örgütsel yaşamdaki tutum ve davranışları, zaman zaman bireysel tutum ve davranışlarıyla uyumda değilse de örgüt lehine tutum ve davranışlarını dönüştürebilmeleri kendilerinden beklenmektedir. Örgüt yararına hiç benimsemedikleri duyguları sergilemeleri ve sergileyebilmek adına çaba sarf etmeleri işgörenlerin yıpranmasına, stres yaşamasına sebep olabilmektedir. İşgörenler

yaşadıkları çelişki sonucu kendilerine ve işlerine yabancılaşıp, örgütsel yaşamda kendilerini yalnız hissedebilmektedir. Yaşanılan yalnızlık işteki performansa, örgüte bağlılığa ve hatta örgüt lehine gönüllülük esaslı davranış sergileme arzusuna yansımaktadır. Doğası gereği sosyal bir varlık olan insanın iletişim ve etkileşimden izole olması psikolojik durumuna olumsuz yansımaktadır. Hawthorne Araştırmaları (1924-1933) ve İnsan İlişkileri Yaklaşımının benimsediği gibi insan bir bütündür, her davranış bir nedene dayanmaktadır. İşgörenin psikolojik durumu, duygu ve davranışlarına yansiyacak, duygularını düzenleme güçlüğü yaşayabilecektir. Kendisini yalnız hissettiği bir ortamda güven ihtiyacı tatmin edilmediğinden işgörenin örgüt yararına gönüllülük esaslı ekstra rol davranışı sergilemesi olası olmayacaktır. Örgütün diğer işgörenleri de bu durumdan etkilenecektir.

Örgütler için birçok duruma etkisi göz önünde bulundurulunca literatürde duyguların düzenlenmesi olarak yer alan duygusal emek konusu, ekstra rol davranışı olarak adlandırılan örgütsel vatandaşlık davranışı araştırmalara konu olmuştur. Konunun güncel ve önemli olması, kısıtlı araştırmaya ulaşmamız, hatta ulaştığımız kaynaklarda duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen başka unsurlarında olabileceğinin vurgulanması çalışmanın dayanak noktası olmuştur. Duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide yalnızlığın etkisi olabileceği varsayımıyla bu ilişkide örgütsel yaşamda yalnızlığın aracı rolü araştırılmaktadır. Demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermeyeceğine yönelik analizlerde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın ilk üç bölümünde kavramlarımıza ait literatür incelenmektedir. Dördüncü, son bölümde de IT sektöründe SAP danışmanı olarak görev alan işgörenlerle gerçekleştirilen araştırma yer almaktadır. Araştırmaya ait bulgular ayrıntılı biçimde tablolar aracılığıyla paylaşılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Çalışmanın ilk bölümüne konu olan; örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, kavram ile ilgili temel faktörler, kavramın boyutları, öncülleri ve örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçları incelenmektedir. Kavram üzerine gerçekleştirilmiş çeşitli araştırmalara yer verilerek ayrıntılı açıklama yapılmıştır.

1.1 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramı üzerine gerçekleştirilmiş ilk çalışma Organ tarafından 1977 yılında başlatılmıştır. 1982 yılında Dennis W. Organ ve S. Bateman tarafından 42. Ulusal Yönetim Konferansı'nda bildiri olarak sunulup, 1983 yılında "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship" adlı çalışmada ve ardından yine aynı yıl C.A. Smith, Organ ve Near'ın yayınladıkları "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents" başlıklı makalelerinde yeni kavram olarak işletme yönetimi literatürüne kazandırılmıştır.¹

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüte fayda sağlayan ama herhangi bir emre dayalı olmayan yani ast-üst ilişkisi içermeyen davranışlar ve hareketler barındırmaktadır, ayrıca biçimsel rol davranışlarından farklılık göstermektedir. Biçimsel olmayan davranışlar Brief ve Motowidlo (1986) tarafından yayınlanan makalede prososyal örgütsel davranış, Van Dyne ve diğerleri (1994) tarafından ekstra rol davranışı, Organ (1988) tarafından da iyi asker sendromu; Bateman ve Organ, Smith ve diğerleri tarafından da örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılmıştır.²

Örgütsel vatandaşlık davranışı, Chester Bernard'a göre "işbirliği yapma arzusu", Daniel Katz'ın ise "bağımlı rol performansı ile yaratıcı ve spontan davranışlar arasındaki ayırım" olarak tanımlamayı tercih ettikleri bir davranış biçimidir.³

¹ Thomas S. Bateman, Dennis W. Organ "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship"" (USA: **Academy of Management Journal**, 1983) 587.

² Harun Şeşen, H. Nejat Basım "Çalışanların adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi: İş tatmininin aracılık rolü" (Ankara: **ODTÜ Gelişme Dergisi**, 2010) 172.

³ İbid, s.172.

Örgütsel vatandaşlık davranışı; biçimsel ödül sistemini dikkate almaksızın, bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli ve etkili biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı birey davranışı biçiminde tanımlanmaktadır.⁴ Kavramın özellikle vurguladığı noktaların başında; herhangi bir ödül-ceza sistemine bağlı kalınmaması ve iş tanımlarında yer verilmeyen davranışların kişisel tercih ile yerine getirilmesi gelmektedir.

Özetle örgütsel vatandaşlık davranışı; işgörenlerin işlerindeki rollerinin ötesinde sergiledikleri yardım etme davranışları ve kolaylaştırıcı çabalar örgütsel davranış yazınında ÖVD olarak adlandırılmaktadır.⁵

Tanımlar incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı, hiçbir çıkar gözetmeden, örgüt yararına olabilecek her türlü özverili davranışı, mesleğini icra etme tutkusuyla işgörenin sergileyebilmesi biçiminde tanımlamak mümkündür.

Kavramın tarihsel gelişimi incelendiğinde, birçok çalışmanın katkısı sonucu ortaya çıktığı görülmektedir. Neo-klasik yönetim yaklaşımının öncülerinden olan ve yönetim felsefecileri olarak anılan üçlüden (Sheldon, Follet, Bernard) Chester Bernard'ın katkısı ilk olarak göze çarpmaktadır.

Bernard örgüt içinde oluşan biçimsel olmayan grupların bilinçli olarak ortaya çıkmadığını, biçimsel olmayan etkileşimlerin biçimsel yapı içinde gerçekleştirilemeyen amaçlara hizmet işlevini yerine getirdiğini belirtmiştir.⁶ Bununla da informal örgütün önemini vurgulamaktadır. İnfomal grupların yaygın davranışlarının gönüllülük bazlı ekstra rol davranışı sergilemek olduğu bilinmektedir. İnfomal grupların formal yapı içinde gönüllülük bazlı davranışlar sergilemesi örgütlerine ekstra katkı sağlamaktadır. Gönüllü katkıları ile daha etkili ve verimli örgütler oluştuğu da bilinmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının da tıpkı informal grupların gösterdiği davranışları içerdiğini görmekteyiz. Bernard'ın önemini

⁴ Bateman, Organ, 587-588.

⁵ Harun Şeşen, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Çalışmaları Üzerine Eleştirel Bir Çözümleme: Teleolojik ve Epistemolojik Kaygılar", (Ankara: **The Journal of Defense Sciences**, 2008) 67-86.

⁶ İpek Kalemci Tüzün, "Örgüt Kuramları" Ed. H. Cenk Sözen, H. Nejat Basım (İstanbul: Beta Yayınları, 2015) 27.

vurguladığı informal grupların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen işgörenlerden oluştuğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Katz örgütlerin fonksiyonlarını etkili biçimde yerine getirebilmelerinin üç temel davranış ile mümkün olabileceğini belirtmiştir. Temel davranışlar; kişilerin örgüte girme ve örgütte kalma konularında teşvik edilmesi, biçimsel rollerinin gereklerini bağımlı şekilde yerine getirmeleri son olarak da zorunlu rollerinin ötesinde yenilikçi faaliyetlerin parçası olunması, olduğunu sıralamıştır. Katz ve Kahn (1978) örgütsel etkililik ve sürekliliğin sağlanmasında önceden belirlenmiş rollerin ötesinde yenilikçi ve içten gelen davranışları yapma konusunda da istekli olmalarının gerekliliğinden söz etmektedirler.⁷ Katz ve Kahn'ın katkılarını göz önünde bulundurduğumuzda; işgörenlerden örgütsel vatandaşlık sergileme konusunda istekli olmalarını vurguladığı yorumunu yapabiliriz. Çünkü zorunlu rol ötesinde davranışlara işgörenleri teşvik ederek, işgörenlerden ekstra rol davranışı sergilemelerini istemektedir. Bu istek akıllara örgütsel vatandaşlık davranışını getirmektedir.

Roethlisberger ve Dickson; Hawthorne araştırmalarının (1924-1932) önemli iki ismidir. Bu iki önemli isimin katkısı; işletmenin biçimsel yapısı içinde tespit edilemeyen, hatta mümkün olmayan bir takım kişisel ve sosyal ilişkiler neticesinde ortaya çıkan grup ve ilişkilerin informal örgütü oluşturduğunu aynı zamanda informal ve formal örgütün birlikte sosyal örgütü meydana getirdiğini belirtmeleridir.⁸ Burada işbirliği ve biçimsel olmayan organizasyonlara vurgu yapılması örgütsel vatandaşlık davranışı kavramına temel olabilecek unsurlardandır.

Gouldner'in katkısı "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement" adlı 1960 yılındaki yayınında üzerinde durduğu "Karşılıklılık Normu" kavramına dayandırılmaktadır. Gouldner'in karşılıklılık normu; insanların kendilerine yardım eden bireylere yardım ettiğini ve yardım gördükleri bireylere zarar vermediklerini kabul etmektedir. Karşılıklılık normu; örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını inceleyen araştırmalarda sıklıkla yer bulan, yöneticilerin adil davranış ve tutumlarına

⁷ Rüya Ehtiyar "Örgütsel Davranışta Güncel Konular" Ed. Derman Küçükaltan, Şule Aydın Tükeltürk, Güney Çetin Gürkan, (Ankara: Detay Yayıncılık, 2015), 57-58.

⁸ Ehtiyar, 57-58; Atilla Baransel, "Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi" (İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü, 1979) 263-264.

karşılık verme ihtiyacı duyan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin artacağını belirtmektedir. Karşılıklılık normunun açıklamaları göz önünde bulundurularak yorumlandığında işgörenlerin vatandaşlık davranışı sergilemesini pekiştirici katkısı olabileceği söylenebilmektedir.⁹

Son olarak Blau'un katkılarından bahsedilebilir; Blau 1964 yılında "Exchange and Power in Social Life" adlı makalesinde Sosyal mübadele teorisini açıklamıştır. Gouldner'in çalışmasından esinlenerek teorisini geliştirmiştir.

Sosyal mübadele teorisi gönüllülük esasına, işbirlikçi davranışlara ve maddi olmayan ödüllere dayandırılmaktadır. ÖVD'nin temeli de bu kavramlarla özdeşleşmektedir. Kavramlarla özdeşleştirildiğinden temeli sosyal mübadele teorisine dayandırılmaktadır. Yöneticilerin güçlendirmeye dönük davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi bu teori aracılığıyla açıklamak mümkündür.¹⁰

Örgütsel vatandaşlık davranışlarına pek çok bilim insanının ve teorinin katkısı olduğu görülmektedir. Katkısı olan ve gelişmesine yardımcı olan kavramları göz önünde bulundurarak örgütsel vatandaşlık davranışına örnek olarak; çeşitli sebeplerle işlerine gelemeyen işgörenlerin işlerini gönüllü olarak yerine getiren işgörenler mesai saatlerinde ve molalardan sonra zamanında işe başlayan işgörenler, işe yeni başlamış olan henüz oryantasyon sürecindeki işgörelere yardımcı olan, daha az izin kullanarak gerektiğinden fazla çalışma ve örgütünü olumsuz şeylerden (yağmalama, yangın, hırsızlık) koruma, denetleyen bir üst olmasa dahi kurallara uyan, örgüt içinde karşılaşılan zorluklardan şikayet etmeyen, işgörenler ve benzer davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak gösterilebilir.¹¹

Özetle; örgütsel vatandaşlık davranışının tarihsel gelişimine bakıldığında kavramın Organ tarafından ortaya atılmasından çok evvel, özünde benzer temelleri barındıran teorilerin var olduğu görülmektedir. Konuyla ilgili literatür araştırıldığında pek çok bilgiye ulaşılmasına rağmen yeterli çalışma olmadığına dair eleştiriler de

⁹ Ibid, s.59.

¹⁰ Burcu Özge Özasan, Aslı Beyhan Acar, Ahmet Cevat Acar, "Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma" (İstanbul: **Yönetim**, 2009) 102.

¹¹ N. Derya Ergun Özler "Örgütsel Davranışta Güncel Konular" Ed. N. Derya Ergun Özler (Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım; 2015) 103.

yapılmıştır. Ayrıca; Schwab, Van Dyne ve diğerleri yaptıkları çalışmalarda teorinin özünden uzaklaşmanın sakıncalı olabileceğini belirtmektedirler. Padsakoff ve Mackenzie ve diğerlerinin de çalışmalarında, yapılan araştırmaların yetersizliğini eleştirmektedirler. Genel kanı kavram üzerine daha fazla ve farklı sektörlerde incelemelerin yapılmasının yararlı olacağıdır. Kavram hakkında genel bir bilgi edinildikten sonra ilişkili kavramlar üzerinde durulmaktadır.

1.2 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı incelendiğinde; çeşitli teori ve başka kavramlarla ilişkili olduğu görülmektedir. İlgili kavramların başında Brief ve Motowidlo'nun 1986 yılında yayınladıkları makalelerinde açıkladıkları “pro-sosyal davranış” gelmektedir. Van Dyne ve Cummings (1990) tarafından tanımlanan “ekstra-rol davranışı” yine benzer kavramlar arasındadır. Diğer bir benzer kavram da; “örgütsel kendiliğindenlik” tir. George ve Brief (1992) tarafından açıklanmış, bir diğer kavram da “bağlamsal performans”dır. İlgili kavramlar dışında örgütsel vatandaşlık davranışı ile zıt anlama gelen mevcut bir kavram da vardır. Zıt kavram da, “biçimsel rol davranışları” olarak tanımlanmıştır. En son incelenmekte olan kavram ise “psikolojik sözleşmedir”. Kavramları şöyle açıklamak mümkündür.

1.2.1 Pro-Sosyal Davranışlar

Herhangi bir emre dayalı olmayan, örgüt yararına sergilenen davranış ve hareketlerden oluşan, işgörenlerin biçimsel rol davranışlarından farklılıklar gösteren davranış biçimi olarak nitelendirilen her davranış pro-sosyal davranış olarak adlandırılmaktadır. Prososyal davranış çoğunlukla kişilerin kendi istek ve arzularından doğmaktadır. Örgüte ekstra yarar sağlamaktadır. Literatürde sadakat, itaat, taraf tutucu katılım, kişisel inisiyatif, nezaket ve yardımcı olma gibi davranışlar pro-sosyal davranış olarak nitelendirilip, örnekler arasında yer almaktadır.¹² Benzer kavramlar

¹² C. Ann Smith, Dennis W. Organ, Janet P. Near, “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents” (USA: **Journal of Applied Psychology**, 1983)656.; Arthur P. Brief, Stephan J. Motowidlo “Prosocial Organizational Behaviors” (USA: **Academy of Management Review**, 1986)711

arasında sayılmasının belki de en önemli nedeni örgütsel vatandaşlık davranışında olduğu gibi kişisel istek ve arzuya dayanması ve ekstra yarar sağlamasıdır.

1.2.2 Ekstra Rol Davranışı

Ekstra rol davranışı; mevcut rol beklentilerinin ötesinde yer alan davranışlardır. Biçimsel rol tanımlarında yer almayan pozitif sosyal davranışlar olarak tanımlanmaktadır.

İşgörenlerin işlerini yerine getirirken yaratıcı ve içten davranışlar sergilemesi ekstra rol davranışa örnek olarak gösterilmektedir. Ekstra rol davranışı, örgütün etkinliğini arttıran, kolaylaştırıcı eylemleri ve gönüllü olarak yapılan davranışları içermektedir.¹³ Organ örgütsel vatandaşlık davranışının ekstra rol davranışıyla bütünleştiğini söylemekten özellikle kaçındığını belirtmiştir.¹⁴ Organ'ı bu yoruma iten temel dayanak belki de ekstra rol davranışının tek başına örgütsel vatandaşlık davranışını tanımlamaya yeterli olmamasıdır. Hatta ekstra rol davranışı sergilemeye iten ana nedenin ne olduğunun bilinmemesi de bu yorumu yapmasına etki etmiş olabilir. Çünkü birey pragmatik düşünce tarzıyla ekstra rol davranışına yönelebilmektedir.

1.2.3 Örgütsel Kendiliğindenlik

George ve Brief (1992) bireylerin içinden gelerek bazı davranışlarda bulunmasını ve örgütsel etkinliğe katkı yapan gönüllü ekstra rol davranışları olarak örgütsel kendiliğindenliği tanımlamaktadır. Katkı yapan gönüllü davranışlar; beş boyutta incelenmektedir. Bunlar; iş arkadaşlarıyla yardımlaşmak, üyesi olunan örgütü korumak, kurum yararına önerilerde bulunmak, kendini geliştirmek, son boyutta iyi niyet göstermektir.¹⁵ Örgütsel kendiliğindenlik davranışı gösteren bir bireyin örgütsel vatandaşlık sergileyen işgören ile benzer tip davranışlar gösterdiği anlaşılmaktadır.

¹³ Ergun Özler,105.

¹⁴ Dennis W. Organ, "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time" (USA: **Human Performance**, 1997) 88.

¹⁵ Organ, 105.

1.2.4 Bağlamsal Performans

Örgütteki iş arkadaşlarıyla işbirliği ve yardımlaşma ile görev faaliyetleri kapsamına girmeyen yani formal iş tanımları içerisinde yer almayan gönüllü davranışları kapsamaktadır.¹⁶ Formal iş tanımlarının ötesinde davranışlar sergilemeye gönüllü olunması, bağlamsal performans kavramını ÖVD ile benzer kılmaktadır.

1.2.5 Biçimsel Rol Davranışları

Örgüt tarafından belirlenmiş, iş tanımlarında yazılı biçimde var olan, işgörenlerin yerine getirmekle yükümlü oldukları, iş sözleşmelerine konu olan davranışlardır. Biçimsel rol davranışı olarak tanımlanan davranışlar kurumların resmi ödül ve ceza sisteminde mevcuttur. Biçimsel rol davranışlarının dışında kalan her türlü olumlu davranış örgütsel vatandaşlık davranışına örnek verilebilir. Biçimsel rol davranışının çerçevesinin belirlenmesi ÖVD'lerini tanımlamayı kolaylaştırmaktadır.

1.2.6 Psikolojik Sözleşme

“ Psikolojik sözleşme kavramı ilk kez Argyris tarafından kullanılmıştır. Psikolojik sözleşme, bir tarafın veya her iki tarafın yükümlülüklerini, istihdam ilişkisinden beklentilerini ve karşılıklılık yönleri açısından açıklanmıştır. Bu ilişkide anlaşmanın ve uyumsuzluğun kaynaklarını anlamak için yükümlülükler, beklentiler ve karşılıklılığın birlikte değerlendirilmesinin bir gereklilik olduğu özellikle belirtilmiştir.”¹⁷ Beklentilere dayalı olması, işgören ve örgütün karşılıklı beklentilerinin bu sözleşmeye şekil verdiğini vurgulamaktadır. Karşılıklılığa dayalı olmasındaki kasıt ise sözleşmenin iki tarafı olduğunu kastetmesidir. Psikolojik sözleşmeyi yasal sözleşmeden ayıran en temel unsur yazılı olmamasıdır.¹⁸ Psikolojik sözleşme kavramını örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili kılan belki de en temel unsur her iki kavramında gönüllülük esaslı olmasıdır. Bir diğer benzer nokta biçimsel rol davranışı ile tanımlanmamış olmasıdır. Karşılıklı güven duygusu işgöreni ekstra rol davranışı sergilemeye iten güçtür. Tıpkı örgütsel vatandaşlık davranışının

¹⁶ C.Walter Borman, Stephan J. Motowidlo, “Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research” (USA: **Human Performance**, 1997) 99.

¹⁷ Chris Argyris, “ Understanding organizational behavior” (Homewood, IL: The Dorsey Press, 1960) 97.

¹⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Vergiliel Tüz “Örgütsel Davranış” (Bursa: Aktüel Yayınları, 2013) 78-79.

vurgulanan temel unsurları gibi psikolojik sözleşmede de güven ve istek davranışın sergilenmesine iten güçtür.

Bu başlıkta açıklanan ilişkili kavramlara bakıldığında; her birinin örgütsel vatandaşlık davranışının en temel unsuru olan gönüllük odaklı ve biçimsel rol davranışı dışında kalan davranışlardan oluştuğu görülmektedir. Benzer unsurların varlığı, kavramları ortak paydada buluşturmaktadır. Sadece biçimsel rol davranışıyla karşıt anlamlar içermektedir. Bu da bir diğer kavramı daha net tanımlamaya yardımcı olmaktadır.

1.3 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları incelendiğinde bir uzlaşmanın sağlanamadığı açıktır. Konu hakkında inceleme ve araştırma gerçekleştirmiş olan bilim insanları farklı boyutlar tanımlamayı tercih etmişlerdir. Literatür taraması yapıldığında 30 farklı örgütsel vatandaşlık davranışı tanımlandığı ve çok boyutlu yapıya dikkat çekildiği görülmektedir.¹⁹

Konuyla ilgili ilk çalışanlardan olan Smith ve diğerleri (1983); örgütler için yararlı ve formal olarak ödül sisteminde var olmayan, kurumun bir yaptırımı olmadığı rol beklentileri ve iş gereklerinin tespiti üzerine çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmalarında yapılandırılmış mülakat tekniği aracılığıyla; yöneticilere örgütler için yararlı, faydalı fakat iş tanımları ve gerekleri tarafından gerekli olarak tanımlanmamış davranışların neler olduğunu soru olarak yönlendirmişlerdir. Yaptıkları meta-analiz sonucunda da iki boyut belirlemişlerdir. İlk boyut “özgecilik/(diğerkâmlık)”, ikinci boyut ise; “genelleştirilmiş uyum”dur. Smith’in geliştirdiği boyutlar kullanıldığı gibi bazı araştırmacılar da değişiklikler yaparak farklı boyutlar ve bir ölçek de

¹⁹ H. Nejat Basım, Harun Şeşen “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması” (Ankara: **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 2006) 86.

kullanmışlardır. Değişiklik yapılarak kullanılan ölçeklerden bazıları ise; Pond, Nacoste, Mohr ve Rodriguez (1997) gibi araştırmacıların ölçekleridir.²⁰

Organ; beş yıl sonra Smith ve diğerlerinin boyutlarına yeni bir bakış açısıyla genişletilmiş sınıflandırma yaparak, yaptığı bu yeni sınıflamaya özgeciliği de dahil etmiştir, beş boyutlu yeni halini önermiştir. Organ'ın tanımladığı boyutlar; özgecilik (altruism), vicdanlılık (conscientiousness), nezaket tabanlı bilgilendirme (courtesy), sivil erdem (civic virtue) ve centilmenliktir. (sportmanship)²¹

Van Dyne ve diğerleri (1994), Morrison (1994), Moorman ve Blakely (1995) diğer bazı araştırmalarda; sadakat, itaat, taraf tutar katılım, fonksiyonel katılım, sosyal katılım, ilgilenme, değişime uyum, kişilerarası yardım, kişisel inisiyatif ve kişisel gayret gibi değişik boyutlar da tanımlamışlardır.

Van Scotter ve Motowidlo (1996) örgütsel vatandaşlık davranışını daha sade hale getirmiş yalnızca iki boyutlu olarak tanımlamıştır. Boyutları; görev (task) performansı ve bağlamsal (contextual) performans olarak adlandırmışlardır. Williams ve Anderson (1991) Organ'ın tanımladığı boyutları bireylere ve örgütlere yönelik olarak ayırarak, sınıflamışlardır. Özgecilik ve nezaket'i bireylere yönelik, diğer üç boyutu "vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenlik" olmak üzere, örgüte yönelik davranışlar olduğunu belirterek iki boyutlu bir yapı önermişlerdir.²²

DiPaola ve Tschannen-Moran (2001) yaptıkları çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışının tek boyutlu olarak değerlendirilebileceğini vurgulamışlardır.²³

Yapılan son çalışmalar ÖVD'nin boyutlandırılması konusundaki farklı yaklaşımların var olduğunu ve ortak bir fikre bağlanamamasını eleştirmektedir. Örneğin; Podsakoff ve diğerlerinin (2000) Organ'ın boyutlandırmasını esas alarak ÖVD'ni yedi boyutlu olarak tanımlamışlardır, fakat beş boyutlu yapıya benzediği

²⁰ Jeffrey A. LePine and Amir Erez, Diane E. Johnson "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis" (USA: **Journal of Applied Psychology**, 2002) 53.

²¹ LePine, Erez, Johnson, 53.

²² Şeşen, Basım, 173.

²³ Beğenirbaş, Meydan, 162.

konusunda eleştiriler almıştır.²⁴ Yine LePine, Erez ve Johnson'ın (2002) ayrıntılı yaptığı çalışmada da tüm farklı boyutlandırmaların özünde beş boyutlu yapıya benzediğini vurgulamışlardır.

Literatür incelendiğinde, yapılan farklı boyutlandırmaların birbirine benzediği ve Organ (1988) tarafından yapılan boyutlandırma ile örtüştüğü görülmektedir. Bu sebeple ÖVD boyutlarını Organ'ın yaptığı sınıflandırma çerçevesinde incelemek yararlı olacaktır.²⁵

Bütün yapılan açıklamalar göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel vatandaşlık davranışının literatürde en çok kabul görmüş olan Organ'ın (1988) sınıflaması temel alınarak bu çalışmada beş boyutlu olarak incelemesi ve açıklanması tercih edilmiştir.

1.3.1 Özgecilik /Diğerkamlık

Örgütsel vatandaşlığın bu boyutu literatürde farklı isimlerle karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; altruizm, diğerlerini düşünme ve fedakârlıktır.

Özgecilik; sosyal psikoloji alanında ayrıntılı araştırılmış bir kavramdır. Yapılan araştırmalarda “olumlu sosyal davranış sergilemek”, “yardım etme davranışı” ve “özgecilik” kavramlarının sıkça birbirinin yerine kullanıldığı ve bir kavram karmaşası yaşandığı görülmektedir. Özünde birbirinden farklı kavramlar olduğu bilinmektedir. Olumlu sosyal davranış; yardım davranışını ve özgeciliği de içinde barındıran, gönüllük esaslı, bireyin kendi dışında başka bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlığını olumlu yönde etkilemeye dönük davranışlardır. Olumlu sosyal davranış en genel kategoridir. Bu davranışa örnek olarak; hayırseverlik, paylaşma, dayanışma sayılabilir. İkinci kavram olan, yardım etme davranışı ise olumlu sosyal davranışlardan sadece bir tanesidir. Yardım etme davranışının da bir alt kategorisi özgeciliktir.²⁶

²⁴ Şeşen, Basım, 173

²⁵ Basım, Şeşen, 87.

²⁶ Çiğdem Kağıtçıbaşı, Zeynep Cemalcılar, “Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar” (İstanbul: Evrim Yayınevi, 2014) 242-243.

Özgecilik, kendini hiçbir şekilde düşünmeden, sadece başkalarına yarar sağlamak arzusuyla yapılan davranışlar olarak tanımlanmıştır. Özgecilik davranışında kişisel çıkar ve menfaatler düşünülmez, kişi yalnız empati yapar ve yardım etmeye karar verir. Özgecilik kavramını yardım etmeden ayırmak oldukça zordur; çünkü özgecilikte önemli olan kişinin yardım etme davranışının altında yatan motivasyonudur.²⁷

Smith, Organ ve Near tarafından 1983 yılında yapılan tanımda özgecilik (altruizm); yüz yüze çalışan insanların direkt ve isteyerek birine yardım etmeleri olarak vurgulanmıştır. Yeni işgörenlere oryantasyon sürecinde yardımcı olmayı ve ağır iş yükü olan herhangi bir çalışma arkadaşına yardımcı olmayı örnek olarak belirtmişlerdir.²⁸

Özgecilik davranışlarının sadece örgüt üyelerine yönelik olmadığı ve örgüte faydası olabileceği göz önünde bulundurularak, tedarikçilere, müşterilere veya satıcılara da yönelik sergilenmesi de özgecilik davranışları altında yer almaktadır.²⁹

Özgecilik hakkında yapılan açıklamalar göz önünde bulundurulduğunda; bu tip davranış sergilemenin örgüt yararına sonuçlar doğurduğu görülmektedir. Olumlu sonuçların hem örgüte hem de işgörenlerin bireysel performanslarına katkı sağladığı da vurgulanmaktadır.

1.3.2 Vicdanlılık/Bilinçlilik

İkinci boyut olan vicdanlılık; ileri görev bilinci olarak da ifade edilmektedir. Vicdanlılık boyutu; örgüt için çalışan işgörenlerin, kendilerinden beklenen asgari (minimum) rol davranışının ötesinde davranış sergilemeye gönüllü olması biçiminde tanımlanmaktadır.³⁰

Vicdanlılık boyutuna örnek davranış olarak; mesai ücreti verilmediği halde işlerini bitirmek için fazla mesai yapan, kötü hava koşullarına rağmen işine vaktinde

²⁷ Kağıtçıbaşı, Cemalcılar, 243.

²⁸ Smith, Organ, Near, 657.

²⁹Sait Gürbüz, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” (Bolu: **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2006) 55.

³⁰ M. H. Yoon, J. Suh, “Organizational Citizenship Behavior and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employee” (USA: **Journal of Business Research**, 2003) 598.

gelmeyi tercih eden, sağlık durumu elverirse dahi işlerin aksamaması adına işine her hâlıkârda gelen, çay-kahve molalarını fazla uzun kullanmamayı tercih eden, örgütün kaynaklarını tasarruflu kullanmayı davranış biçimi edinen, yani elektrik, su ve yakıt gibi harcamalarda dikkatli olmayı seçen işgörenleri belirtebiliriz.³¹

Günümüzde iletişim ve bilgi teknolojilerinin yaygın kullanılması ve hatta bağımlı hale gelmesi karşılaşılan olağan bir durumdur. Bunun sonucu olarak karşımıza yeni bir kavram olan sanal kaytarma (cyberloafing) çıkmaktadır. Kavram işgörenlerin sosyal medya hesaplarını mesai saatleri içinde bireysel amaçları doğrultusunda aşırı kullanmayı, kişisel mail hesaplarında vakit harcamayı kaytarma olarak tanımlamaktadır. Sanal kaytarmanın örgütsel verimliliğe ve işgören performansına olumsuz etkileri olduğu saptanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen bir işgörenin sergilemesi beklenmeyen aksi davranışları içermektedir.³²

Vicdanlılık boyutu; örgütte işlerin belirli bir ahenk içinde ve sistemli şekilde yürütmesine yardımcı olabilmektedir.

1.3.3 Centilmenlik

Üçüncü boyut olan centilmenlik aynı zamanda sportmenlik ve gönüllülük olarak da adlandırılmaktadır. Çalışanların örgüt içerisinde küçük sorunları büyütmeden, zamanının büyük kısmını sorunlardan yakınmak yerine işle ilgili faaliyetlerle geçirmeleri, çalışma arkadaşlarına saygısızca davranıp onların kalplerini kırarak, huzursuzluk yaratmak yerine, basit hataları görmezden gelerek hoşgörölü olmaları centilmenlik boyutu olarak tanımlanmaktadır.³³

Özetle centilmenlik; organizasyon üyelerinin örgüt içinde yaşanabilecek olası gerginlik ve olumsuzluklardan kaçınmalarını ifade etmektedir. Centilmenlik boyutunun sergilendiği örgütlerin daha huzurlu ve az çatışmanın yaşandığı bir çalışma iklimi yakalayabildiği vurgulanmaktadır.

³¹ Gürbüz, 55.

³² Ehtiyar, 63.

³³ Özaslan, Acar, Acar, 103.; Gürbüz, 56.

1.3.4 Nezaket

Nezaket boyutu bazı kaynaklarda nezaket tabanlı bilgilendirme olarak da geçmektedir. İlk kez Organ tarafından 1988 yılında yayınlanan kitapta tanımlanmış olup, “organizasyon içinde iş yükümlülükleri dolayısıyla sürekli etkileşim içinde olmaları gereken ve birbirlerinin işlerinden, kararlarından etkilenen üyelerin sergilediği olumlu davranışları ifade ettiği” belirtilmektedir.³⁴

Organ’ın bu davranışı tanımlarken kullandığı örnekler arasında; önceden haberdar etme, hatırlatma, bilgi aktarma, danışma ve yapılacakları özet halinde aktarma tipi davranışlar yer almaktadır.³⁵

Nezaket ve özgecilik boyutları birbirinden zor ayırt edilen boyutlardır, çünkü her ikisi de yardımseverlik temellidir. En belirgin farkları ise yardım etme zamanının değişik olmasıdır. Özgecilikte kişilerarası sorun ortaya çıktıktan sonra, soruna çözüm üretmek için, nezaket de ise sorunun oluşmaması için ya da sorunun etkilerinin azaltılması için davranış sergilenmektedir.³⁶

Özetle, bu boyut ile bilgi akışı güçlenmekte, örgüt içerisinde herkesle, bilgi akışı etkili biçimde kullanılmaktadır.

1.3.5 Sivil Erdem

Farklı kaynaklarda sivil erdem boyutu, örgütün gelişimine destek verme olarak da adlandırılmaktadır. Sivil erdem boyutu; örgütün gelişimini ve yönetsel işlevlerini destekleyen davranışları tasvir etmektedir. Yani; örgütün gelişimine destek vermek, gerçekleştirilen toplantılara düzenli katılmak, örgüt yararına alınan kararlara destek vermek, kurumdaki gelişmelere ayak uydurmak ve diğer işgörenler tarafından benimsenmesine yardımcı olmak, örgütle ilgili olumlu fikirlerini iş arkadaşlarıyla paylaşmak, kendisinden istenmediği halde iş ile ilgili geliştirici kurslara katılmak gibi davranışlar bu boyuta örnek olarak gösterilebilir.³⁷ Yapılan açıklamalar sonucunda

³⁴ Ehtiyar, 63.

³⁵ Özaslan, Acar, Acar, 103.

³⁶ Organ, 12.

³⁷ Organ, 11.

sorumluluk ve aktif katılımın sivil erdemini önemli ve temel unsurları olduğu belirtilebilir.

Sivil erdemini sağladığı en önemli katkı örgütlerin değişim ve gelişimini oldukça hızlı gerçekleştirmesine yardımcı olmasıdır. Çalışma ortamında yaşanabilecek çatışmaları azaltıp, uyumu kolaylaştırıcı etkisi de göz ardı edilmemelidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının bütün boyutları açıklandıktan sonra, kavrama hazırlayıcı etkisi olan faktörler açıklanmaktadır.

1.4 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ HAZIRLAYICILARI (ÖNCÜLLER)

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen birçok farklı unsurun mevcut olduğu tespit edilmiştir. Kimi araştırmacılar öncül demeyi seçerken bazıları hazırlayıcılar, gösterge, yapıcılar, etki eden faktörler başlıkları altında bu hususları incelemektedir.

Birçok araştırmacı, öncüller hakkında farklı açıklamalarda bulunmuştur. Bu davranışın sergilenme nedenini ortaya çıkarmak adına öncüllerin tespit edilmesi önem arz etmektedir.

Organ ve Ryan (1995), öncüller başlığı altında, iş doyumu, dürüstlük, duygusal bağlılık, devamlılık, lider etkisi, vicdanlılık, uzlaşılabilirlik, pozitif ve negatif duygusallık, iş tecrübesi ve cinsiyet gibi faktörleri sıralamıştır. Van Dyne ve diğerlerinin (1994) çalışmasında da kişisel, algısal ve durumsal olarak üç genel başlık altında öncüller alt başlıklara ayrılmıştır. Kişisel faktörler olarak; pozitif iş tutumları ve alaycılık, algısal faktörlerde; örgütsel değerler ve iş özellikleri, durumsal faktörlerde de örgütsel mülkiyet, hiyerarşik iş düzeyi sıralanmaktadır. Podsakoff ve diğerlerinin (2000) çalışmasında ise, dört grup altında faktörler sıralanmıştır. Bunlar; kişisel özellikler, iş (görev) özellikleri, örgütsel özellikler ve son olarak da liderlik özellikleri olarak sınıflanmıştır.³⁸ Gerçekleştirilen bu çalışmada da Podsakoff ve

³⁸ Ergun Özler, 112.

diğerlerinin yapmış olduğu çalışmadaki gibi hazırlayıcı faktörler (öncüller) dört başlık esas alınarak açıklanmıştır.

1.4.1 Kişisel Özellikler

Bireyin bir davranışı sergilemesini belirleyen ya da aynı olay karşısında farklı bireylerin farklı veya aynı davranışları sergilemesini etkileyen en önemli faktör kişilik özellikleridir.

Günümüzde bireyin ve bireyler arası ilişkilerin düzenlenmesi ve incelenmesi önem arz etmektedir. Çağdaş idareciler, birlikte çalıştıkları insanları onların sosyo-kültürel özelliklerini ve bu özelliklerin gelişme ve değişmelerini bilmek arzusundadırlar. Belirli bir davranış düzlemi içerisinde yer alan kişilerin tek tip bir çevreden etkilenmeleri, bu çevrenin uyarıcılarına karşı aynı tepkileri göstermeleri mümkün olamamaktadır. Bu belirsizlik de insanların davranışlarını önceden tahmin etmeyi zorlaştırmaktadır.³⁹ Aynı örgüt çatısı altında farklı kişisel özelliklere sahip işgörenlerden aynı davranışları sergilemesini beklemek bu nedenlerden ötürü zorlaşabilmektedir. Her türlü bireysel ve örgütsel ilişkilerin incelenmesinde ve analiz edilmesinde, kişisel özellikler her daim önemliliğini korumaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışını destekleyen faktörlerin başında kişisel özellikler gelmektedir. Kişisel özellikler başlığı altında “örgütsel bağlılık”, “örgütsel adalet”, “lider desteği”, “öz saygı”, “iş tatmini”, “ruhsal durum (moral)” “kişilik”, “rol çatışmaları”, “rol belirsizlikleri”, “ödüllere duyarsızlık”, “yetenek”, “tecrübe”, “eğitim” ve “demografik özellikler” yer almaktadır.⁴⁰

“Örgütsel bağlılık”, kavramı son zamanlarda en çok ilgi gösterilen konulardandır. Bunun sebebi ise örgüt açısından çok önemli faktörlerle ilişkili olmasıdır. İlişkili kavramlar arasında; iş gücü devri, devamsızlık, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini gelmektedir. İş yaşamı açısından bağlılık ilk defa Becker tarafından incelenmiş olup, “bilinçli bir taraf tutma davranışı” olarak tanımlanmıştır.⁴¹

³⁹ Salih Güney, “Örgütsel Davranış” (Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2015) 51.

⁴⁰ Ergun Özler, 113.

⁴¹ Gürbüz, 58.

Mowday ve diğerlerinin (1979, 1982) yayınladıkları makalelerinde “örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanış ve kabullenme, örgüt adına bunları gerçekleştirmek için güçlü bir arzulama, örgütün yararına bireyden beklenen çabanın ötesinde çaba göstermeye istekli olma (ekstra rol davranışı) ve örgüt üyeliğini devam ettirme isteği” biçiminde tanımlanmaktadır.⁴²

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar, bu iki değişken arasında anlamlı ilişki olduğunu saptamıştır.

Organ; ÖVD ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiyi bireyin bağlılığı nasıl algıladığıyla ilişkilendirerek kişiden kişiye değişiklik gösterdiğini belirtmiştir. Bireyin; bağlılığı bir davranış, niyet, tutum ya da motivasyonel bir etkileşim olarak görmesi örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimini arttırmaktadır. Schappe de 1998 yılında yayınladığı makalesinde örgütsel bağlılığın yanında iş tatmini, algılanan adalet gibi öncüllerin de örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme niyetine etkisini vurgulamıştır. Van Dyne, Cummings ve Parks (1995) iş tatmini ile örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen en önemli değişkenler olduğunu tespit etmişlerdir.⁴³

Yang 2012 yılında yayınladığı araştırmasında bağlılığın bir türü olan duygusal bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen önemli bir öncül olduğunu vurgulamıştır.⁴⁴

Allen ve Meyer’e göre örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri de muhtemeldir. Aryee ve Heng’in yaptığı araştırmalar sonucunda da bağlılık ile ekstra rol davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.⁴⁵

⁴² Ehtiyar, 67.

⁴³ Gürbüz, 61.

⁴⁴ Y.C. Yang, “High involvement Human Resource Practices, Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors” (USA: **Service Industries Journal**, 2012) 1210.

⁴⁵ Gürbüz, 61.

Bu iki değişken arasında anlamlı ilişki olduğunu saptamış birçok araştırma mevcut olmasına rağmen, Williams ve Anderson, (1991) ilişki olmadığını, Shore ve Wayne'ın araştırmaları ise negatif bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır.⁴⁶

Duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştıran ve farklı sonuçlara ulaşmış çalışmalar mevcut olsa dahi, çalıştığı örgüte karşı bağlılık gösteren işgörenlerin, bağlılık göstermeyen işgörelere oranla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılıklarının kuvvetle muhtemel olduğu düşünölmektedir. Bütün bu araştırmalar ışığında duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışının bir öncülü olduğu ve aralarında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu söylenebilmektedir.⁴⁷

Kişisel özellikler başlığı altında incelenen bir diğer kavram; “**örgütsel adalet**”tir. Örgütsel adalet; bireylerin örgüt içinde kendilerine karşı adil olunup olunmadığı konusunda yargıya varmalarını sağlayan bir değerlendirme sürecidir. İşgörenler örgütteki süreç ve mekanizmaların, görev ve ödöllerin, kendilerine gösterilen davranışın adaletli olup olmadığı konusunda bir çıkarım sonucu nihai kararlarını verirler. Nihai karar sonucunda örgüte ve işlerine karşı tutum geliştirirler.⁴⁸

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırmaya ulaşmak mümkündür. İşgörenler çalıştıkları organizasyonların uygulamalarını dürüst ve adil olduğu yargısına varır ve yöneticilerinin kendilerine adil davrandığını düşünürlerse, örgüt içi tanımlanmış rollerinden çıkarak gönüllü olarak ekstra rol davranışı sergileme konusunda istekli olurlar.⁴⁹ Örgütsel adalet algısının bireylerin örgüte bağlılığını, iş tatminini, ücret tatminini, geri çekilme (kaçınma) davranışını, örgütsel özdeşleşmesini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile duyulan güvenini etkilediğini örgütsel adalet konusunda yapılan araştırmalar ortaya koymaktadır.⁵⁰

⁴⁶ İbid, s.61.

⁴⁷ Gürbüz, 61-62.

⁴⁸ Şeşen, Basım, 174.

⁴⁹Alptekin Sökmen, Serkan Şahal, Metin Söylemez “Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma” (**Journal of Business Research Turk**, 2015) 71.

⁵⁰ Şeşen, Basım, 174.

Organ (1993) çalışmasında; örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket, centilmenlik, vicdanlılık boyutlarını tahmin etmede önemli bir faktör olduğunu tespit etmiştir. Prosedür adalet (Procedural Justice) algısına sahip olan bireylerin, başkalarına yardımcı olma, vicdanlı davranma, kendilerinden beklenen davranışlardan fazlasını sergilemelerinin daha sık olduğunu belirtmiştir.⁵¹

İşgörenlerin örgütlerini adaletsiz olarak algıladıkları durumlarda, üretim hızını ve kalitesini azaltmak yerine örgütsel vatandaşlık davranışları gibi gönüllülüğe dayalı davranışlarını azaltma veya saklama eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Chen ve arkadaşları yaptıkları araştırmalarında, işgörenlerin yüksek örgütsel vatandaşlık davranışına sahip olduğu kurumlarda daha düşük işgücü devir oranları kaydedildiği, kendini örgüte adanmış olan işgörenlerin daha kaliteli işler çıkarttıklarını ve örgütün başarısına birçok farklı yönden katkıda bulunabileceklerini ifade etmişlerdir.⁵²

Örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışını inceleyen araştırmalara bakıldığında; en çok araştırılan adalet algısı değişkeninin prosedürel adalet olduğu görülmektedir. Bu iki değişken arasında anlamlı ilişki olduğuna dair tam bir uzlaşma sağlanamadığı belirtilmiştir. Örgütsel adaletin diğer boyutları olan, dağıtımsal adalet (Distributive Justice) ve etkileşimsel adaletin (Interactional Justice), örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisini inceleyen araştırma oldukça sınırlı sayıdadır. Bu sınırlı sayıda olan araştırmalar her iki adalet tipinin de örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğunu belirtmektedir.⁵³

Özetleyecek olursak, örgütsel adalet algısı taşıyan işgörenlerin bağlılık duyguları da buna bağlı olarak artış göstermekte ve bu durum işgörenlerin iş tatminleri ve motivasyonlarını da olumlu etkilemektedir. İşgörenlerin gönüllü olarak biçimsel rol tanımlarının üzerinde performans gösterdikleri de ayrıca vurgulanmaktadır. Buna paralel olarak, örgütü sahiplenen, yardımsever, birbirine karşı saygılı ve nazik, örgütün sorunlarına duyarlı işgörenler örgütün birer parçası olabilecektir. İşgören olarak örgütlerini adil atfeden çalışanlara sahip verimli örgütlerin varlığı da artabilecektir.⁵⁴

⁵¹ Ergun Özler, 113-114.

⁵² Sökmen, Şahal, Söylemez, 71.

⁵³ Şeşen, Basım, 176.

⁵⁴ Sökmen, Şahal, Söylemez, 72.

Sosyal değişim teorisine göre, kişiler, kişilerarası ilişkileri elde edecekleri fayda anlamında değerlendirmekte ve ilişki sonunda neyi elde edecekleriyle, ilişki içindeki çaba miktarını karşılaştırarak sonucu göz önünde bulundurarak bir etkileşim içine girmektedirler.⁵⁵ Bu teorinin açıkladığı sava göre bireyler organizasyonlarını ne kadar adaletli bulur ise örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılıkları da o kadar pekişmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı öncüllerinden bir diğeri, “**lider desteği**” tir. (liderlik) Gerçekleştirilen birçok araştırma örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesinde ve geliştirilmesinde temel bir unsur olarak lideri göstermektedir.⁵⁶

“Liderlik; insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneğidir. Bu nedenle grubun (işgörenlerin) işlevini sürdürmesini sağlayan ve yeteneklerin ortaya çıkmasını kolaylaştıran bir lidere ihtiyacı vardır. Liderler bireyin yeteneklerini, güdülerini ve kişiliklerini belirleyerek idare edilen bir orkestraya benzetilebilir. Liderler gruplarda bulunan enerjiyi saptayarak, bunu potansiyel bir enerjiye dönüştürmelidirler”.⁵⁷

Liderin süreçleri adil bir şekilde yürütmesi, gerektiğinde işgörenlerin fikirlerine başvurması, işgörenlerin yetenek ve becerilerini ortaya çıkarması, onlara verilen değeri hissetmelerini sağlayacaktır. İşgörenlerin kendilerini değerli hissetmeleri iş tatminlerini arttıracak, örgütlerini adaletli atfederek, örgütlerine olan bağlılıkları da artacaktır. Bu bağlılık belki de normatif olmaktan çıkıp duygusal bağlılık olarak kendisini gösterecektir. Doğal olarak da örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen işgören sayısında artış sağlanabilecektir yorumunu yapmamız yanlış olmayacaktır.

Araştırmalar liderlik değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik/diğerkamlık boyutu ile anlamlı bir ilişkisi olduğunu belirtmektedir.⁵⁸

⁵⁵ Şeşen, Basım, 176.

⁵⁶ Ehtiyar, 66.

⁵⁷ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel “Örgütsel Davranış” (Bursa: Ekin Yayıncılık, 2013) 307.

⁵⁸ Ergun Özler, 114.

Liderlik hakkında gerçekleştirilen bir araştırmada dönüşümcü liderlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine olumlu katkısı olduğu tespit edilmiştir. İki değişken arasında anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır.⁵⁹

“Öz saygı” da bir diğer kişisel özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireylerin örgüt odaklı öz saygı düzeyi, iş tatmini, işgörenlerin motivasyonu, örgütsel bağlılık, iş performansları, örgütle bağlantılı tutum ve davranışları ile ilişkilidir.⁶⁰ Öz saygı düzeyi hem örgütsel vatandaşlık davranışıyla doğrudan, hem de örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri içerisinde yer alan diğer kişisel özellikler ile dolaylı ilişkilidir.⁶¹

“İş tatmini” öncülü ise; örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olarak üzerine en fazla araştırma yapılan değişken olmuştur. Yapılan çalışmalar örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında pozitif ve nedensel bir ilişki olduğunu saptamıştır.⁶²

Araştırmalar iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgeçilicilik boyutu ile arasında anlamlı ilişki olduğunu; ayrıca nezaket, centilmenlik ve az da olsa sivil erdem ile ilişkisi olduğunu saptamıştır.⁶³

Özetle; İşgören işinden tatmin olduğunda örgütü hakkında olumlu duygular besleyebilmektedir. Olumlu duygulanım olumlu davranışlar sergilenmesini sağlayarak, işgöreni örgütü için beklenen performanstan daha fazlasını göstermek için çaba sarf etmeye motive edebilmektedir. Bu motivasyonu kendisinde bulan işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışının en temel unsurlarından olan gönüllük vasıtasıyla davranışlarına şekil vermeye başlaması olasıdır.

“Olumlu ruhsal durum” (moral) da öncüller arasındadır. Smith, Organ ve Near tarafından gerçekleştirilen çalışmada; olumlu ruh haline sahip bireylerin

⁵⁹C.Cüneyt Arslantaş, Işıl Pekdemir, “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma” (Eskişehir: **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2007) 278.

⁶⁰ Jon L. Pierce, Donald G. Gardner, Larry L. Cummings, Randall B. Dunham, “Organization-Based Self-Esteem: Construct Definition, Measurement, and Validation” (USA/NY, **Academy of Management Journal**, 1989) 626-627.

⁶¹ Ergun Özler, 114.

⁶² Smith, Organ, Near, 654.; H. Odoch, S. Nangoli, “Organizational Citizenship Behavior and job Satisfaction” (USA: **Unique Journal of Business Management Research**, 2013) 50.

⁶³ Ergun Özler, 115.

özgecilik davranışını daha fazla sergilediği ve olumsuz ruh halleri zamanlarında daha az özgecilik sergilediklerini belirtmişlerdir.⁶⁴

“Kişilik faktörleri”; kavram olarak kişilik, “bireyin davranış ve düşünme biçimlerinin, ilgilerinin, ruhsal durumlarının, yeteneklerinin organize olmuş bir bütünleşmesi durumudur” diye tanımlanmaktadır.⁶⁵ Kişilik, insanların kendilerine ve diğerlerine karşı temel yaklaşımlarını ifade eden geniş bir kavramdır.

Kişilik konusundaki kuram ve yaklaşımlar bize bireyi tanıma ve davranışlarını önceden tahmin etme, hangi tür işlerde ve meslek grubunda başarılı olabileceklerini saptayabilmek için ipuçları vermektedir. Yöneticiler açısından baktığımızda; her yöneticinin bireylerin kişiliklerini tanınmasının işgören seçim, terfi ve kariyer planlaması aşamalarında hatta işe yerleştirme safhasında daha etkili kararlar vermesinde yardımcı olabilmektedir. Doğru verilen kararlar ile işinde daha mutlu işgörenler istihdam edilmiş olacaktır.⁶⁶

“Kişilik; kişinin, günlük yaşamda verdiği özgül davranışsal tepkilerin ve tutumların oluşturduğu bir örüntüdür”⁶⁷ açıklaması göz önünde bulundurulduğunda, çağımız bireylerinin azımsanmayacak kadar kısmı iş hayatında aktif olarak yer almaktadır. Günlük hayatının büyük bir kısmı; ortalama haftada kırk beş saati çalışma ortamında geçmektedir. Örgütler için kişilik kavramı daha da önemli bir hal almaktadır. “Kişilik yapısının örgütlerdeki bireysel performans ve iş tatmini yanında örgütsel yapı, strateji ve örgüt kültürü ile yakın ilişkisi örgütsel davranış alanında kişilik konusunu ön plana çıkarmaktadır.”⁶⁸ Kişiliği ile uyumlu işte çalışan bireylerin iş tatmini ve performanslarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu da çeşitli araştırmalarla kanıtlanmıştır

Kişilik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik araştırmalarda; sorumluluk sahibi, disiplinli, deneyime-gelişime açık, dışa dönüklük

⁶⁴ Smith, Organ, Near,655-656.

⁶⁵ Salih Güney, “Sosyal Psikoloji” (Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2015) 294.

⁶⁶ Öznur Yüksel, “Davranış Bilimleri” (Ankara: Gazi Kitapevi, 2006) 84.

⁶⁷ Ertuğrul Köroğlu, “Kişilik Bozuklukları” (Ankara: HBY Basım Yayın, 2014) 3.

⁶⁸ Sığı, Gürbüz, 103.

düzeyi yüksek çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerinin yüksek olduğu bilgisi paylaşılmaktadır.⁶⁹

McCrae ve Costa tarafından kişiliğin beş büyük yapısı tanımlanmış; bilinçlilik, duygusal tutarlılık, deneyime açıklık, uyumluluk ve dışadönüklük faktörleri bu başlık altında toplanmıştır. Yapılan çalışmalarda; sadece bilinçlilik, uyumluluk, dışa dönüklük faktörlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Dışadönük kişilik yapısına sahip bireylerin, dış çevrelerine ve sosyal uyaranlara karşı duyarlı ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği⁷⁰; içe dönük ve nevrotik bireylerin kendi endişeleriyle fazlaca meşgul olmalarından ötürü kendileri dışındaki işgörenlerin problemleri ve örgütün istekleriyle ilgilenmek için gerekli duygusallığa sahip olmadıklarından örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemedikleri saptanmıştır.⁷¹

“**Kabul görme ve başarıma gereksinimleri**” de öncüller arasındadır. Schnake 1991 yılında gerçekleştirdiği araştırmasında; bireysel bir gereksinim olan kabul görme ve başarıma gereksinimlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemede son derece önemli unsurlar olduğu kanısına varmıştır.⁷²

“**Örgütsel güven**” de öncüller arasında incelenenlerdendir. Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını Blau tarafından 1964 yılında geliştirilmiş olan Sosyal Mübadele Teorisi aracılığıyla açıklamıştır. Bu teoriyi göz önünde bulundurarak; çalışanlar ve yöneticiler arasında hesaplanmış bir temele dayalı olmayan, kişilerin arasındaki ilişkinin güvene dayalı olduğunu ve gönüllük esaslı olan davranışların sosyal mübadele ilişkisi sonucu açığa çıktığını belirtmiştir. Güven; anahtar bir unsurdur. Bu unsur beraberinde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeyi getirir ve pekişmesini sağlar.⁷³

⁶⁹ D.W. Organ, A. Lingl, “Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior” (USA: **Journal of Social Psychology**, 1995) 340. **Aktaran:** Derman Küçükaltan, Şule Aydın Tükel Türk, Güney Çetin Gürkan, “Örgütsel Davranışta Güncel Konular” (Ankara: Detay Yayıncılık, 2015)64.

⁷⁰ Ergun Özler, 115-116.

⁷¹ Ehtiyar, 65.

⁷² Ergun Özler,116.

⁷³ Ehtiyar, 67-68.

“**Rol belirsizliği ve rol çatışması**” öncüller arasında az bir etkisinin olduğu düşünüldüğü halde; yine de etkisi olup olmadığı araştırılmış belirleyicilerdendir. Her iki öncülün de özgecilik, nezaket (nezaket tabanlı bilgilendirme) ve centilmenlik ile negatif yönlü ilişkisi olduğu saptanmıştır. “**Ödüllere kayıtsızlık**” da öncüller arasında sıralanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile aralarındaki ilişki incelendiğinde, beş boyutu ile de anlamlı, fakat negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu saptanmıştır.⁷⁴

Tecrübe, eğitim, bilgi ve bağımsızlık gereksinimleriyle ilişkisi de incelendiğinde; örgütsel vatandaşlık davranışı ile aralarında sürekli, kuvvetli bir ilişki bulunamamıştır.⁷⁵

Örgütsel vatandaşlık davranışı öncülleri arasında bu bölümde son olarak incelenen faktör “**demografik değişkenlerdir**”. Cinsiyet, yaş, doğum sırası ve kıdem gibi faktörlerin ilişkisini sınavan çalışmalar; yaş ile ilgili genel bir kanıya varılmasa da çalışma süresi ve kıdemleri arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme arasında olumlu bir ilişkinin olduğu, işgörenlerin bağlılıklarının arttığı tespit edilmiştir. Kadınların yardıma dönük davranışlar sergilemesi ve nezaket ile olan ilişkide erkeklerden daha çok bu davranışları sergilediği tespit edilmiştir. Doğum sırası ile ilgili yapılan çalışmada genellikle ilk doğan çocukların özgecilik davranışı daha fazla sergilediği tespit edilmiştir.⁷⁶

Sonuç olarak, öncüller başlığında yapılan açıklamalar göz önünde bulundurulduğunda; kişiliği ile uyumlu iş ve meslek seçmiş bireylerin daha fazla iş tatmini yaşadığı, yaşadıkları bu tatmin ile örgütlerine daha fazla güven ve bağlılık gösterdikleri gerçekleştirilen araştırmalarla kanıtlanmıştır. Örgütlerine güven duyan işgörenler kurumlarını daha adil atfetmekte, bu yaşadıkları olumlu duygulanımlar, olumlu davranışlar sergilemelerini de pekiştirmektedir. Hatta en çok arzu edilen bağlılık tipi olan duygusal bağlılık yaşama olasılıkları daha da artmaktadır. Bu bağlılık tipi bireylerde ekstra rol davranışı sergilemeyi desteklemektedir. Örgütler tarafından

⁷⁴ Ergun Özler, 117.

⁷⁵Sevinç Köse, Burak Kartal, Nilgün Kayalı, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” (Kayseri: **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2003) 8.

⁷⁶ Ergun Özler, 117.

arzulanan olumlu sonuçlara ulaşmak işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılığını da arttırmaktadır.

1.4.2 İş Özellikleri

Örgütsel vatandaşlık davranışının öncüllerinden iş özellikleri başlığı altında genellikle şu üç başlık incelenmektedir. “iş ile ilgili geri bildirim”, “tatmin edici iş” ve “işin rutinliği”dir.

“İş ile ilgili geri bildirim”; işgörenlerin yaptıkları iş hakkında ve performansları ile ilgili bilgi verilmesi olarak tanımlanmaktadır.⁷⁷

Geri bildirim iş davranışları ve farkındalık üzerine etkilerini araştıran bazı çalışmalar, kişinin kendini değerlendirmesi sonucunda ve diğer kişilerden aldığı geri beslemeyi dikkate alarak belirli davranış değişiklikleri gösterdiğini belirtmektedir.⁷⁸ İşgörenler aldıkları geri bildirim sonucunda kendilerini ve örgütlerini değerlendirmektedirler. Bu değerlendirme sonucunda örgütlerini adil ve tutarlı buluyorlar ise olumlu duygulanım geliştirip olumlu davranışlar sergileyebiliyorlardır. Olumlu davranışlar ise iş tatmini ve örgütsel bağlılıktır. Yaptıkları değerlendirme sonucu olumsuz ise işgörenler olumsuz duygulanıma bağlı olumsuz davranışlar geliştirmekte ve pekiştirmektedir. Bu olumsuz atfetme durumu da örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılığını negatif etkilemektedir.

Yine bu başlık altında incelenen bir başka kavram da **“tatmin edici iş”** faktörüdür. Kerr ve Jermier tarafından 1978 yılında yürütülen çalışmalar sonucunda faktör tanımlanmıştır. Bu faktörün aracı etkisi ile iş tatmininin arttığı ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi olduğu belirlenmiştir.⁷⁹

Bu başlık altında incelenen son unsur **“iş rutinliği”dir**. Kavram; yapılan işin hiçbir değişikliğe gidilmeden hep aynı usul ve esaslarla yapılması olarak tanımlanmaktadır.⁸⁰ Bu monotonluk çalışan bireylerde performans düşüklüğü

⁷⁷ Dennis W. Organ, Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences” (Sage Publications, 2006) 111.

⁷⁸ Cavide Uyargil, “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi” (İstanbul: Arıkan Basım Yayın,2008) 51.

⁷⁹ Ergun Özler, 118.

⁸⁰ İbid, s.118.

yaşanmasına, iş tatmininin düşmesine, yaşanan iş tatminsizliği sonucu işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılıklarının azalmasına sebep olmaktadır.

Bu başlıkta incelenen üç faktörün de örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının hepsi ile ilişkisi tespit edilmiştir. Geri bildirim ve tatmin edici iş değişkenleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki saptanmıştır. İşin rutinliği değişkeni ile ilişkisinin ise negatif yönlü olduğu belirtilmiştir.⁸¹

İşle ilgili geri bildirim, örgütsel vatandaşlığın her bir boyutunu yani; özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket, sivil erdem olmak üzere dolaylı ve doğrudan etkilemektedir. İş ile ilgili geri bildirim dolaylı da olsa iş tatmini aracılığıyla özgecilik ve centilmenlik boyutlarıyla ilişkisi tespit edilmiştir. Doğrudan ise; iş tatmini aracılığıyla nezaket boyutu üzerinde bir etkisi olduğu saptanmıştır. Yine doğrudan ilişkisinin olduğu boyutlar arasında vicdanlılık ve sivil erdem de vardır.⁸²

Tatmin edici işin dolaylı da olsa iş tatmini aracılığıyla; özgecilik, nezaket, centilmenlik ile ilişkisi tespit edilmiştir. Sivil erdem, vicdanlılık boyutlarıyla da pozitif yönlü anlamlı ilişkisi olduğu belirtilmiştir.⁸³

Yapılan araştırmalar; iş tatmini aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışının üzerinde iş rutinliğinin etkisini saptayamamıştır. İş rutinliğinin özgecilik üzerinde negatif ve doğrudan bir ilişkisi olduğu, vicdanlılık ve sivil erdem üzerinde pozitif bir etki yarattığını vurgulanmaktadır.⁸⁴

Örgütsel vatandaşlık davranışının öncüllerini incelediğimiz de iş özellikleri başlığındaki unsurların; işgörenlerin geribildirim aldıklarında, farkındalıklarının arttığı ve davranışlarını değiştirdikleri gözlemlenmiştir. Yaptıkları işi tatmin edici bulduklarında da daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri vurgulanmaktadır. Tam tersi koşullar oluştuğunda işgörenler rutin işler

⁸¹ Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, B. Julie Paine, G. Daniel Bachrach, "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions For Future Research" (USA: **Journal of Management**, 2000) 531.

⁸² Organ, Podsakoff, MacKenzie, 111-112.

⁸³ İbid, s.111-112.

⁸⁴ İbid, s.111-112.

gerçekleştirdiklerinde iş tatmini düşüklüğü yaşayacaklarından örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri beklenmemektedir.

Sonuç olarak; işgörenlerimizi adil bir performans sistemiyle denetleyip, performansları hakkında adil geribildirim veriyor olmamız işgörenlerin yaşayacakları iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Yaşayacakları rutinliği ortadan kaldırmak adına rotasyon sistemleri geliştirip, kullanmamız; yine işgörenlerimizden beklediğimiz tatmin ve performans açısından olumlu gelişmeler sağlayacaktır. Örgüte hâkim olan adil iklim yapısı işgörenlerimizin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine de olumlu katkılar sağlayacaktır.

1.4.3 Örgütsel Özellikler

Örgütsel özellikler öncülerinin arasında yer alan değişkenler; “örgütsel formalleşme”, “örgütsel katılım”, “kurmay desteği”, “grup dayanışması”, “liderin kontrolü dışındaki ödüller”, “liderden mekânsal uzaklık” ve “algılanan örgütsel destek” olarak belirtilmiştir.⁸⁵

İlk değişken olan “örgütsel formalleşme” kavram olarak; üyesi olunan örgütün kurallarının ve işletilen süreçlerin ne kadar açık biçimde ifade edildiğini anlatmaktadır. İkinci olarak örgütsel katılım gelmektedir. Uygulanan kuralların ne kadar katı bir biçimde uygulandığını belirtmektedir. Bu iki kavramın işgörenlerin talimat ve kuralları algılayış biçimlerine etkisi önemlidir. Algılayışları örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde etkisini göstermektedir.⁸⁶ Kuralların bütününe isteğe bağlı esneklik tanınmaması, rollerin açık ve net biçimde tanımlanmış olması, işgörenlerde adalet ve tarafsızlık algısını oluşturmaktadır. Eş zamanlı iş tatmini, örgüt bağlılığı ve örgüte olan güveni de olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bütün bu olumlu çıktılar sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinde de artış sağlanabileceği öngörülmektedir.⁸⁷

Örgütsel özellikler arasında olan bütün değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile arasında tutarlı bir ilişki saptanamamıştır. Örgütsel vatandaşlık

⁸⁵ Padsakoff, MacKenzie, Paine, Bachrach, 528.

⁸⁶ Ergun Özler, 119.

⁸⁷ İbid, s.119.

davranışının özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem boyutlarının her biriyle “grup dayanışması” değişkeninin arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki ve tutarlı bir ilişki saptanmıştır. “Algılanan örgütsel destek” değişkeni ile sadece özgecilik boyutu arasında tutarlı bir ilişki saptanmış iken; bir diğer değişken olan “liderin kontrolü dışındaki ödül” değişkeni ile özgecilik, nezaket ve vicdanlılık boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır.⁸⁸

Örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik gerçekleştirilen çalışmalarda, örgüt kültürünün boyutları arasında olan bireysellik-toplumsallık ve güç mesafesi ile ilişki saptanmıştır.

1.4.4 Liderlik Davranışları

Örgütsel vatandaşlık davranışının son öncülü de liderlik davranışdır. Örgütsel vatandaşlık davranışının gerçekleşmesi ve geliştirilmesinde liderin en temel unsur olduğu vurgulanmaktadır. Birçok araştırma, Podsakoff (1990), Wang ve arkadaşları (2005), Nguni ve diğerleri (2006), Ehrhart (2004) örgütsel vatandaşlık ile liderlik arasında anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir.⁸⁹

Liderlik tiplerinden biri olan dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik gerçekleştirilen araştırmalardan Podsakoff ve diğerlerinin 1990 yılında ulaştıkları sonuçlar şöyledir; tanımlanabilen ve anlaşılabilen bir vizyon, uygun bir örneklik, tespit edilmiş grup hedefleri doğrultusunda teşvik, yüksek beklenti, bireysel destek, düşünsel uyarım faktörlerinin her birisiyle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki tespit edilmiştir.⁹⁰

Genellikle, dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışının bütün boyutlarıyla (özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket, sivil erdem) pozitif yönlü anlamlı ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.⁹¹

⁸⁸ Padsakoff, MacKenzie, Paine, Bachrach, 531.

⁸⁹ Ehtiyar, 66.

⁹⁰ Ergun Özler, 121.

⁹¹ Padsakoff, MacKenzie, Paine, Bachrach, 532.

Koşullu ödül ve koşullu ceza davranışı yönelimli liderlik davranışı ile ilgili araştırmalar da gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu tip liderlerin yönetimi altındaki işgörenlere yönelik performans, motivasyon ya da başka haklı sebeplerden dolayı uygulanan ödül ve cezaların uygulanması ve bu tip davranışların örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilmiş araştırmalardır. Örgütsel vatandaşlık davranışının her bir boyutu ile etkileşimli liderlik davranışları arasında sayılan koşullu ödül davranışı ile pozitif yönlü ayrıca; koşulsuz ceza davranışı ile de negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.⁹²

Amaç-Yol Teorisinin boyutları arasında yer alan destekleyici lider davranışının örgütsel vatandaşlık davranışının her bir boyutu ile pozitif, liderin rol belirginleştirme davranışı ile özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik ve nezaket boyutları ile de pozitif bir ilişkisi olduğu saptanmıştır.⁹³

Son olarak, Podsakoff ve diğerlerinin 2000 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında; lider-üye değişimi ile özgecilik ve örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutu ile arasında pozitif yönlü ilişki saptadıklarını belirtmişlerdir.

Liderlerin çalışanları ile sosyal değişim ilişkileri kurmak varsayımına dayanan lider-üye değişimi (LMX) teorisi, yüksek ve düşük nitelikli değişim davranışlarını içermektedir. Yüksek nitelikli değişim davranışları karşılıklı güveni, desteği, sadakati, işgörenler arasındaki rekabeti arttırmayı ve çift yönlü etkiyi kapsamaktadır. Düşük nitelikli değişim davranışları liderin biçimsel otorite kullanması karşılığında çalışanların ortalama performans sergilemesini içermektedir.⁹⁴

Sonuç olarak örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi için birçok faktörün etkileyici olduğu görülmektedir. Faktörlerin yalnız işgörenin kişisel özellikleri ile kısıtlı olmadığını, örgütsel özelliklerinde etkili olduğunu, bunun yanında yöneticinin sergilediği davranışların hatta icra edilen mesleğin de önemli olduğu açıktır. İşgörenlerin fazladan rol sergileme isteklerini pekiştirmenin yolu bu faktörlerin örgütte var olmasından geçmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda açıkladığımız

⁹² Podsakoff, MacKenzie, Paine, Bachrach. 532.

⁹³ Ergun Özler, 121.

⁹⁴ Ergun Özler, 122.

öncüllerin her birinin hazırlayıcı etkisi kanıtlanmıştır. Kimi faktörün dolaylı kimi faktörün ise doğrudan etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışını hazırlayan unsurlar da açıklandıktan sonra; bu davranışın sergilenmesinin yaratacağı sonuçlara değinilmektedir.

1.5 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ SONUÇLARI

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan tüm çalışmaların daha önce de vurguladığı gibi örgütsel vatandaşlık davranışı; örgütsel performansla yakından ilişkili olduğu kadar, örgütün verimliliği, performansı ve başarıya olumlu katkılardan ötürü bu kavramlarla da ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.⁹⁵

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel yaşam üzerinde, işgörenlerin yardım etme davranışları sergilemesini pekiştirmesi, sorumluluk alma eğilimini arttırması ve pozitif tutum sergilemeye yardımcı olması gibi üç temel etkisi olduğu vurgulanmaktadır.⁹⁶ Yorumlayacak olursak; işgörenlerin yardımlaşma eğilimleri örgüt içi iletişimin artmasına yardımcı olmaktadır. İletişim becerisinin gelişimi, işbirliğinin performansın, kaliteli çıktının artmasına katkı sağlayacaktır. Gerçekleşmesi beklenen işlerin daha kısa süre ve daha az hata ile sonlandırılmasını da sağlayacaktır. Örgüt içinde artan iletişim, yardımlaşma, fikir paylaşımı işgörenlerin sorumluluk alma eğilimlerinin artmasını vicdanen rahatlamalarına, beraber çalıştıkları bireylere ve üyesi oldukları örgütlere karşı daha olumlu duygular beslemelerine sebep olacaktır. Olumlu duygulanım olumlu davranışları da beraberinde getirecektir. Bireylerin pozitif olması yüksek moral ve yüksek performansla çalışmalarına katkı sağlayacaktır. Barışçıl bir örgüt iklimi ve kültürü sayesinde daha az çatışmanın yaşandığı, verimli, yetki devrinin olduğu, etkili iletişimin sağlandığı örgüt yapısı bu koşullar vasıtasıyla sağlanmış olacaktır.

Katz'a göre örgütlerin başarılı olmalarının sırrı üç unsura riayet etmelerinden geçmektedir. İlki işgörenlerin işlerine zamanında gelmeleri, ikinci unsur ise,

⁹⁵ Ehtiyar, 68.

⁹⁶ Ergun Özler, 122.

işgörenlerin sözleşmelerinde belirtilen görevleri eksiksiz, zamanında ve istenildiği şekilde yapmaları, son unsur da; işgörenlerin örgüt lehine sözleşme dışı faaliyetler yapmaları ve bu konuda gönüllü olmalarıdır.⁹⁷

Örgütsel vatandaşlık davranışının üç tane önemli özelliğini göz önünde bulundurduğumuzda; iş tanımının ötesinde olması, isteğe bağlı gerçekleşmesi ve resmi olarak ödüllendirilmemesi fakat yine de işgörenler tarafından bu davranışın sergilenmesidir. Dolaylı olarak işgörenleri yine de bu davranışı sergilemeye iten sebepler vardır. Sebeplerin başında daha fazla yetki devri ve daha az gözetim gelmektedir. Yetki devri ve az gözetim, işgörenin yönetime ve karar sürecine katılması anlamına gelmektedir. İşgörenin inisiyatif kullanıp, kendi işleri olması da dolaylı olarak ödüllendirildiğini atfetmesine yardımcı olmaktadır. Bu şekilde işgörenlerin iş tatmini ve motivasyonun da artış sağlanmaktadır.

Örgütsel performans ve başarı üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurduğumuzda örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemenin sonuçlarını şöyle özetlemek mümkündür;⁹⁸

- Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların ve örgütlerin verimliliğini arttırmaktadır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlamakta ve kıt kaynakları yalnız koruyucu bakım işlevlerine tahsis etme gereksinimini azaltmaktadır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışma grupları arasındaki faaliyetleri koordine etmektedir ve eşgüdümü sağlamaktadır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün daha cazip bir çalışma yeri haline gelmesini sağlayarak, en iyi çalışanları örgüte çekme ve elde tutma becerisini arttırmaktadır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel performansın istikrarını ve örgütün çevresel değişikliklere uyma becerisini arttırmaktadır.

⁹⁷ Mustafa Fedai Çavuş, Alptekin Develi, “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri” (Ankara: **TİSK Akademi**, 2015) 232.

⁹⁸ Ehtiyar, 68-69; Ergun Özler, 124.

- Örgütsel vatandaşlık davranışı, sosyal sermaye yaratarak, örgütsel etkinliğin artmasına sebep olmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçlarını farklı bir bakış açısıyla değerlendirerek; bunun da boyutlar üzerinden yapılarak sonuçlar çıkarmanın da mümkün olduğu belirtilmektedir. Bu sonuçlar ise şöyledir;⁹⁹

- Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanlar arasında yardımlaşmanın sağlanmasında ve bu yardımlaşmanın yaygınlaşmasında etkili olmaktadır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenler arasındaki anlaşmazlıkların önlenmesine ve ortaya çıkabilecek olumsuzlukların çözümlenmesinde etkili olmaktadır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenlerin arasındaki ilişkilerin nezaketle yürütülmesinde etkili olmaktadır.
- İşgörenlerin kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmelerine yardımcı olmaktadır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı işgörenlerin örgütsel aitlik duygularını geliştirerek örgütsel bağlılığını da kuvvetlendirmektedir.
- Örgütsel bağlılığın gelişmesine bağlı olarak da işgören devir hızı düşmekte ve geri çekilme davranışı engellenmiş olmaktadır.
- İşgörenlerin örgütün misyon, vizyon ve hedeflerine odaklanmalarını ve bunları benimsemelerine katkı sağlamaktadır.
- Örgütün yetenekli ve başarılı işgörenleri seçme ve örgütte kalıcı olmalarını sağlama becerisini artırarak performansı geliştirmektedir

⁹⁹ Ehtiyar, 68-69; Ergun Özler, 124-125.

- Örgütün çevresel değişimlere uyum sağlama yeteneğini artırabilmektedir
- Örgütsel vatandaşlık davranışı işgörenlerin örgütle uyumunu artırarak, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine olumlu katkılar sağlayabilmektedir

Sonuç olarak; örgütsel ilişkileri biçimsel olarak sınırlayan ve normatif düzenlemelerle çalışanları amaçlara yönlendirdiği iddiası taşıyan, rasyonel geleneksel görüş hızla değişen karmaşık çevreye cevap verebilmekte yetersizdir. Formal örgütün informal örgüt olmadan etkin bir şekilde faaliyetlerini yürütemeyeceği, sosyolojik bir gerçek olarak kabul edilmektedir.¹⁰⁰

Formal olarak belirlenen her şey bir buzdağının görünen kısmı gibidir. Bu kısım görülebilir, rasyonel olarak değiştirilebilir. Organizasyon yapısı (dizayn) ile yakından ilgilidir. Oysa, yöneticinin dikkate almak zorunda olduğu pek çok husus, buzdağı örneğindeki gibi suyun altındadır.¹⁰¹ Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütün biçimsel olmayan yani buzdağının görünmeyen kısmını oluşturduğunu, ancak bir bütün olarak ele alındığında örgütün etkinliğine katkı sağlayabilecek olgulardan biri olduğu söylenebilir.¹⁰²

Örgütsel başarı ve performansın artmasında önemli rol oynayarak örgütün sosyal ve psikolojik çevresine katkıda bulunan en önemli davranışlar olarak değerlendirilen örgütsel vatandaşlık davranışlarını ön plana çıkartmak son derece önemlidir.¹⁰³ Günümüzde birçok işletmede işgörenlerin kendi görev tanımları içerisinde yer alan faaliyetleri dahi tam olarak gerçekleştirmedikleri karşılaşılan bir durumdur. Bu işgörenlerin, ileri görev bilinci, karşılık beklemeden, gönüllülük esaslı iş tanımlarında yer almayan ekstra rol davranışı sergilemeye yönelik davranışlarda istekli olmalarını beklemek hiç de kolay olmayacaktır. Bu noktada hiç kuşkusuz lider özelliklere sahip yöneticilere büyük sorumluluk düşmektedir.¹⁰⁴ “Burada yönetim nedir? sorusu akla

¹⁰⁰ Ehtiyar, 69.

¹⁰¹ Tamer Koçel, “İşletme Yöneticiliği” (İstanbul: Arıkan Yayıncılık, 2007) 387.

¹⁰² Gürbüz, 50.

¹⁰³ Ehtiyar, 69

¹⁰⁴ Ergun Özler, 126.

gelmektedir. Yanıt olarak ise; sanatların en eskisi bilimlerin en yenisi”¹⁰⁵ cevabı sorumuza yanıt olmaktadır. Lider olan yönetici becerisini ortaya koyarak, işgörenlerin örgütleriyle bütünleşmesini sağlayabilmelidir. İşgörenlerin örgütleri adına fedakârlık sergileyebilmesi biraz da örgüt tarafından kendisine verilen değer ve önemle ilişkilidir. İşgörenin önemsendiğini bilmesi fedakârlık sergilemesini etkileyecek en önemli unsurdur.

Kişisel çıkarlar ve örgütsel çıkarları bir potada eriterek asgari müşterekte bir araya getirmek, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye teşvik edecek örgüt kültürü ve iklimi oluşturulmasında katkı sağlayacaktır.¹⁰⁶ Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışına karşılık gelen örgütsel değerlerden yoksun örgütte bu tür davranışların sergilenmesi ve sürdürülmesi oldukça zor olacaktır.¹⁰⁷

Örgüt üyeleri olan işgörenlerin işbirliği içerisinde olması ve aralarında etkileşimin olması, işgörenlerin birbirlerine yardımcı olma ve bilgilerini paylaşma konusunda istekli olması olumlu katkılar sağlayacaktır.¹⁰⁸

İşe zamanında gelme ve verilen görevleri yapma dışında, işgörenlerin birbirleri ile görüşmeleri ve birlikte dayanışma içerisinde çalışmalarına, içerde ve dışarıda yapılan suçlamalar karşısında örgütü savunmalarına, kaliteyi ve verimliliği sağlamak için değişimi desteklemelerine, işle ilgili bilgileri birbirleri ile paylaşmalarına ve huzurlu bir iş ortamı yaratma konusunda gayretlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Kendilerine verilen görevleri ve daha fazlasını karşılık beklemeden kendiliğinden yapan, huzurlu bir iş ortamı yaratılması için emek sarf eden, ait olduğu örgüte değer veren ve gönül bağı hisseden işgücününün davranışları örgütsel vatandaşlık davranışından başka bir şey değildir.¹⁰⁹

Sonuç olarak, işgörenin örgütüne artı değer kattığına inanması, fikirlerinin önemsendiğini bilmesi, kendisini değerli hissetmesi, örgütü adına gönüllü, ekstra rol davranışı sergilemeye teşvik eden önemli unsurlardır.

¹⁰⁵ Koçel, 11.

¹⁰⁶ Ergun Özler,126.

¹⁰⁷ Ehtiyar, 70.

¹⁰⁸ Ergun Özler, 126.

¹⁰⁹ Çavuş, Develi, 233.

Hatta bu unsurların hâkim olduğu yapılarda, işgörenler yalnızca teknik bilgi, uzmanlık ve fiziki güçle iş ortamında var olmayıp, duygularını da çalışma hayatına dahil etmektedir. Bu bilinçle, örgütü yararına duygularını düzenlemeye, kontrol etmeye çaba göstermektedir. Bu çaba ve kontrol sürecinde de esas olan gönüllülüktür.

Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı açıklanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili kavramlar ayrıntılı olarak incelenip kavramlar arasındaki benzerlikler ve farklılıklar üzerinde durulmuştur. Organ'ın beşli sınıflaması esas alınarak boyutlar, ayrıca kavramın hazırlayıcıları (öncülleri) ayrıntılı biçimde incelenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçları açıklanmıştır. Kavram üzerine gerçekleştirilmiş araştırmalar aracılığıyla da örneklere yer verilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK

Çalışmanın ikinci bölümü olan bu kısımda duygusal emek kavramı, yaklaşımları, boyutları, kavramı etkileyen faktörler ayrıntılı bir biçimde incelenip, kavramın olumlu ve olumsuz sonuçları üzerinde durulmaktadır.

2.1 DUYGUSAL EMEK KAVRAMI

Duygusal emek kavramının tanımına geçmeden önce bu kavramı ortaya çıkaran duygu ve emek bileşenlerini açıklamak kavramı anlamlandırma açısından yararlı olacaktır.

Duygu (emotion) kavramını tanımlamaya yönelik çabalar psikolojinin hatta Darwin'in erken dönemlerine bile dayandırılabilir. Duygu kavramı; yüzyıllardır üzerine düşünülen ve birçok farklı bilim dalında ilgi gören, farklı bakış açılarıyla değerlendirilmiş bir kavramdır. 1884 yılında Williams James yayınladığı makalesinde “duygu nedir?” sorusuna yanıt aramıştır. Günümüzde de halen bu sorunun yanıtı araştırılmakta ve gündemdeki yerini korumaktadır. Akademik hayattan uzak kişilere sordüğümüzde duygularını tanımlayabilirken; akademik çevre duygu kavramını tanımlayabilme konusunda zorlanmaktadır.¹¹⁰

Arnold da duygu kavramının zor konular arasında olduğunu vurgulamıştır. Duygular konusundaki araştırmalarının “psikolojideki en zor ve karmaşık alanlardan birisi olduğunu” belirtmiştir. Buna kanıt olarak, literatür taraması yapıldığında hatta, Plutchik tarafından 1980 yılında yapılmış araştırma psikoloji literatüründe 28 farklı duygu tanımına ulaşmanın mümkün olduğunu belirtmiştir.¹¹¹

Kleinginna ve Kleinginna da 1981 yılında yayınladıkları makalelerinde 92 farklı tanıma işaret etmektedir.¹¹² Literatürde bu kadar fazla sayıda tanıma ulaşmak

¹¹⁰ H. Şebnem Seçer, “Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme” (İstanbul: **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi** Sayı:50, 2005)815.

¹¹¹ Işıl Usta, Orhan Akova “Örgütsel Davranışta Güncel Konular” Ed. Derman Küçükaltan, Şule Aydın Tükeltürk, Güney Çetin Gürkan (Ankara: Detay Yayıncılık, 2015) 34

¹¹² Usta, Akova, 34

duygu kavramının henüz ortak bir tanımı olmadığını göstermektedir. Hiç kuşkusuz bu farklılığı doğuran ana neden farklı bilim dallarının farklı perspektiflerden bakarak tanım geliştirmesidir.

Duygu kavramıyla ilgili geliştirilmiş en genel tanım olarak “öznel bir his durumu” olduğu karşımıza çıkmaktadır. Bu tanımda; temel duygulara ve sosyal duygulara birlikte yer verilmiştir. Temel duygulardan kasıt; sevgi, şaşkınlık, öfke gibi duygulardır. Sosyal duygulara örnek olarak, kıskançlık, suçluluk ve utanç verilebilir. Geliştirilen duygu tanımı; düşünce ve ruh hali ile duygu arasında bağlantı olduğunu vurgulamaktadır. Duyguyu “öznel his durumu” olarak açıklayan tanım yoğunluk, sıklık ve süreden durumun etkilendiğini ve bu etkinin de farklılıklar ortaya çıkardığını vurgulamaktadır.¹¹³ Özetle, aynı olay karşısında farklı bireylerin farklı tepkiler vermesi olarak duygu tanımı kavramlaştırılabilir.

Duygu kavramının birçok farklı tanımı olduğu vurgulanmıştır. Bir tanım duyguyu, “birçok psikolojik temel ögeden oluşan zihinsel bir sistem” olarak kabul ederken, diğer tanım “duygu, bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi” olarak tanımlamayı doğru bulmuştur.¹¹⁴

Duygu, bireyin bir olaya tepki vermesidir. Bu da duyguyu tepki verilen olaylar ve durumlarla bağlantılı hale getirmektedir. Kimi olaylar bireyi olumlu etkilerken bazıları da olumsuz etkilemektedir. Bireyin deneyimleri duygularına da yön vermektedir.¹¹⁵ Kişisel deneyimler ve farklılıklar duygu yönetimi kavramını açığa çıkarmıştır.

Duygu yönetimi; “bireylerin hangi duygulara, ne zaman sahip olduklarını ve bu duyguları nasıl deneyimleyip ifade ettiklerini anlama ve etkileme süreci olarak tanımlamaktadır”.¹¹⁶ Duygular oluştukları çevreden bağımsız değildir. Çağımızdaki bireylerin azımsanmayacak kadar fazla saat harcadıkları bir diğer çevre de çalışma ortamlarıdır. Çalışma ortamında bireyler çeşitli duygular hissetmektedir. Bireyin

¹¹³ Blake E. Ashforth and Ronald H. Humphrey “Emotion In The Workplace: A Reappraisal”. (USA: **Human Relations**, Vol.48, 1995) 99

¹¹⁴ Daniel Goleman, “Duygusal Zekâ: Neden IQ’dan daha Önemlidir? ” (İstanbul: Varlık Yayınları, 2001)359-372.

¹¹⁵ Ünsal Sığı, Sait Gürbüz, “Örgütsel Davranış”, (İstanbul: Beta Yayıncılık, 2015) 74

¹¹⁶ Sığı, Gürbüz 73.

duygularının ve tutumlarının işe yönelik davranışlarını etkilediği ve bu etkileri açıklayan teoriler bile geliştirilmiştir. “Duygusal Olaylar Kuramı” (Affective Events Theory) bu teorilere bir örnektir. “Bu kuram bireylerin iş yerlerinde ve daha özelde de sorumlu oldukları işleri yaparken gösterdikleri davranışlar, duygular ve tutumlar arasındaki bağı açıklamayı hedeflemektedir”.¹¹⁷

Örgüt teorileri açısından duygular incelenecek olursa; Klasik Yönetim anlayışında insan, biyolojik ve fiziksel varlık olarak kabul edilmiştir. İş hayatında bu özelliklerinden faydalanma amacı güdülmüştür.¹¹⁸ İnsan İlişkileri Yaklaşımıyla birlikte bu düşüncenin yanlış olduğu savunulmuştur. Bireylerin birbirinden farklı olduğunu, insan davranışlarının bir nedene dayandığını, diğer üretim faktörlerinden farklı olduğunu, insanın bir bütün olduğunu yani psikolojik ve sosyal özelliklerini de işe getirdiğini bu yaklaşım ilk defa vurgulamıştır.¹¹⁹

Günümüzde çalışma yaşamında duygular ve duyguların yönetilmesi üzerine pek çok araştırma ve makale bulunmaktadır. Bu konu üzerine yapılan ilk çalışmalarda sosyal psikolojinin etkisi görülmektedir.¹²⁰

İnsanın en vazgeçilmez ögesi duygular, örgütlerin de başarısını etkileyen önemli bir araçtır. Çünkü işgörenlerin olumlu duygularının işe olumlu yansıdığı, olumsuz duygularının ise olumsuz sonuçlar doğurduğu gözlemlenmiştir.¹²¹

Açıklamaların ardından şu yorumlar yapılabilir; insanlar duygu ve hisleriyle ayrılmaz bir bütündür. İş ortamlarında da günlük ruh halleriyle var olabilmektedirler. Çağımız işletmeleri için önem arzeden verimlilik, rekabet üstünlüğü ve rekabetin sürdürülebilir olması, müşteri memnuniyeti ve kalite gibi konular işgörenlerin duygusal hallerinden oldukça etkilenmektedir. İşgörenlerin ruh hallerindeki değişimin olumsuz etkilerini en aza indirmek adına işgörenlerin duygularını yönetebilmeleri ve meslekleriyle uyumlu davranışlar sergileyebilmeleri oldukça önemli bir husustur.

¹¹⁷ Sığı, Gürbüz 76.

¹¹⁸ Sözen, Basım 23.

¹¹⁹ Baransel, 219-220-221.

¹²⁰ Güney, 267.

¹²¹ Usta, Akova, 35.

İşgörenlerin işleriyle duygularını uyumlaştırması duygu yönetimi süreci olarak tanımlanmıştır. Bu süreç literatürde “Duygusal Emek” olarak kavramsallaştırılmıştır.

Duygusal Emek Kavramını oluşturan ikinci unsur olan “Emek” kavramına baktığımızda Karl Marx emeği; bireyin kendisinde bulunan ve her ne şekilde olursa olsun bir değer üretirken harcadığı ussal ve fiziksel kabiliyetlerin bütünü olarak tanımlamıştır.

Duyguların insanın ayrılmaz bir parçası olduğunun farkına varılması, iş hayatında da duyguların önemli hal almasına neden olmuştur. 1983 yılında Amerikalı Sosyolog Arlie R. Hochschild’ın kaleme aldığı “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling” (Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi) adlı eserinde konu üzerine ayrıntılı yaptığı araştırmaları ve geliştirdiği kavramları açıklayarak Duygusal Emek kavramını literatüre kazandırmıştır. Kavram genellikle çalışanın iş tanımında belirtilen işleri yerine getirirken; örgüt tarafından istenen bazı duyguların gösterilmesi ve yine örgüt tarafından istenmeyen duyguların gösterilmemesine yönelik çaba sarf etme süreci olarak ele alınmıştır

Duygusal emek kavramını Hochschild; “herkes tarafından gözlemlenebilen jest ve mimikler aracılığıyla gösterimler yaratabilmek için hislerin yönetilmesi” olarak tanımlamıştır.¹²² Hochschild’ın yaptığı bu tanım; esas olanın duygu yönetimi olduğunu vurgulamaktadır. Duygu yönetiminin aynı zamanda süreç yönetimi olduğunu da belirtmiştir.

Hochschild’ın ardından birçok araştırmacı konuya ilgi göstermiştir. Konu hakkında farklı tanımlar geliştirmiş ve farklı alt boyutlar tanımlama ihtiyacı duymuşlardır. Duygusal Emek kavramı hakkında birçok farklı tanım var olduğundan; toplu bir bakış yapabilmek için ulaşılabilen tanımları bir tablo aracılığıyla aktarmanın yararlı olabileceği düşüncesiyle **Tablo 1.**’de tanımlara yer verilmiştir.

¹²² Arlie Russel Hochschild, “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling with a new afterword”. (USA: University of California Press, 2003) 7.

Tablo 1. Duygusal Emek Tanımları

YAZAR	DUYGUSAL EMEK TANIMI
Hochschild (1983)	Herkes tarafından gözlemlenebilen mimiksel ve bedensel gösterimler yaratabilmek için hislerin yönetilmesidir.
England ve Farkas (1986)	Diğerlerinin duygularını kendi duygularımış gibi hissetmedir.
Rafaeli ve Sutton (1987,1989)	Duygusal emeğin konuşma esnasında ses tonu ve davranışlara yansıyan her türlü çabayı da kapsar.
Ashforth ve Humphrey (1993)	Uygun olan duygu durumunun ifade edilmesi için gösterilen davranışlar bütünüdür.
Wharton ve Erickson (1993)	Rafaeli ve Sutton'un tanımına katılarak ses tonu ve davranışlara yansıyan her türlü çaba olduğunu tanımlamayı tercih etmişlerdir.
Kleinman ve Coop (1993)	Duygusal emeğin, iletişimde olduğumuz kişilerle empati yapmak, diğer bir deyişle kendi duygularımızı dikkate almadan karşdakinin duygularını anlamaya çalışmak olduğunu ve bu amaçla duygusal bir çabadan bahsetmek gerektiğini belirtmişlerdir.
Morris ve Feldman (1996)	Bireylerarası etkileşim süresince örgütün beklediği duyguları ifade edebilmek için bireylerin gösterdiği çaba, plan ve kontroldür.
Pugliesi (1999)	Ücretli çalışma karşılığında bireylerin duygularını çeşitli şekillerde gösterdiği eylemdir.
Zapf, Vogt, Seifert ve Isic (1999)	Örgütün istediği duyguları gösterebilmek için gereken duygu düzenlemesi işidir.
Steinberg ve Figart (1999)	Empati kurma ve başkalarının hissettiklerini anlayabilmek için gösterilen çabadır.
Domagalski (1999)	Örgüt normlarına uymak ve uygun duygusal gösterimde bulunma beklentilerine cevap vermektir.

Kruml ve Geddes (2000)	Mükemmel müşteri hizmetlerinin bir sigortası olarak belirlenmiş duyguları göstermek ve bu duyguları hissetmek gerekliliği olduğunda çalışanın gösterdiği çabadır.
Grandey (2000)	Mesleğin veya örgütün gösterim kurallarını karşılamak amacıyla duygusal gösterimlerin rol yapma, abartma ya da bastırma yoluyla dönüştürülmesi durumudur.
Diefendorff ve Richard (2003)	İşin bir parçası olarak duyguların yönetilmesi işidir.
Glomb ve Tews (2004)	Görev ile ilgili tanımlanan uygun duygunun karşı tarafa hissettirilmesi ya da uygun olmayan duygunun saklanması için çabalamasıdır.
Zammuner ve Gali (2005)	İş veya çalışma hayatında duygu düzenlenmesidir.
Mastracci, Newman ve Guy (2006)	Çalışanların işlerini yaparken göstermeleri gereken isimsiz görevleridir.
Wharton (2009)	Görevleri müşterilerle etkileşimi gerektiren çalışanların örgüt tarafından uygun bulunan duyguları sergileme çabasıdır.
Eroğlu (2010)	Çalışanın çalıştığı örgüt tarafından belirlenen kuralları uygularken, paydaşına en iyi şekilde hizmet verebilmek amacıyla uygun duygunun hissedilmesi ve aktarılması çabasıdır.
Basım ve Beğenirbaş (2012)	Yüz yüze görüşme veya konuşma esnasında sergilenen bir tutumdur.

Tablo ile incelenen tanımlara bakıldığında ortak vurguladıkları noktanın işgörenlerin işleriyle uyumlu ve işveren tarafından istenen davranışın sergilenme çabası olduğu görülmektedir. Aynı zamanda olumsuz davranışların gösterilmemesi adına duyguların yönetilme süreci olduğu da sıkça üzerinde durulan noktadır. Özetle; duygusal emek, işgörenlerin işlerini icra ederken, örgütlerinin kendilerinden beklediği duyguyu yansıtabilecek şekilde davranması olarak tanımlayabiliriz. Yani işgörenlerin sözlü ya da sözsüz her türlü çabası duygusal emek olarak nitelendirilmektedir.

Duygusal emek; farklı meslekler açısından farklı duyguları davranışa dönüştürme çabası içerebilmektedir. Ayrıca kelimelerin, ses tonunun ve davranışa yansıyan her türlü çabanın da duygusal emek olabileceği kabul edilmiştir. Örnek olarak, gardiyanların tutuklulara kendilerini kötü hissettirmesi olumsuz (negatif) duyguların davranışa dönüştürülmesi, bir çocuk doktorunun ya da hemşirenin merhametli ve güler yüzlü davranması olumlu (pozitif) duyguların davranışa dönüştürülmesidir. Hizmet verilen sektör hangi duygunun davranışa dönüştürülmesi gerektiğini belirleyici faktördür.

Bu bölümde duygusal emek kavramı incelenmiştir. Birçok farklı bilim insanı tarafından tanım geliştirildiği literatür taraması sonucu görülmektedir. Bu geliştirilen farklı tanımlar değişik yaklaşımların var olmasına da neden olmaktadır. Bir sonraki bölümde yaklaşımlar ayrıntılı olarak incelenmektedir.

2.2 DUYGUSAL EMEK İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Duygusal emek kavramına yönelik literatür taraması yapıldığında birçok bilim insanı farklı yaklaşımlar geliştirmiştir. Yaklaşımlar kısmında yaygın olarak incelenen “Hochschild”, “Ashforth ve Humprey”, “Morris ve Feldman”, son olarak da Grandey’inin Yaklaşımları üzerinde durulmaktadır.

2.2.1 Hochschild Yaklaşımı

Duygusal emeği ilk kez kavramsallaştıran Hochschild kavramı daha önce belirttiğimiz gibi “herkes tarafından gözlemlenebilen yüzsüz ve bedensel (jest ve mimikler) gösterimler yaratabilmek için hislerin yönetilmesidir” diye açıklamıştır.¹²³

Hochschild duygu ile ilgili çalışmalarına Erving Goffmandan esinlenerek başlamıştır. Duyguların gösterilmesi ya da görevlerin başarılı bir biçimde yerine getirilmesi adına, performans odaklı duyguların kullanılmasını Goffman ilk kez araştırmıştır. 1959 yılında gerçekleştirdiği araştırmasında organizasyonlar için uygun davranış ve beklentiler doğrultusunda kurulan örgütler üzerine gözlemler

¹²³ Hochschild, 7.

gerçekleştirmiştir. Yaptığı gözlemlerini görünmez el (invisible hand) normu rehberliğinde açıklamayı tercih etmiştir.¹²⁴

Hochschild duyguların yönetilmesinin duygusal emek olarak tanımlanabilmesi için ücret bileşenine vurgu yapmıştır. Duygu yönetimi sürecinin duygusal emek olabilmesi için işveren tarafından belirlenen rehber davranışlar ışığında sürdürülmesi vurgulanmaktadır. İşgören ve işveren taraflarının bu süreçte olması kuşkusuz ücret bileşenini doğurmaktadır.

Ülkemiz iş hayatını düzenleyen ilgili kanunlar ışığında şu yorumu yapmamız; bu hususa açıklık getirebilir. Yürürlükte olan 2821 sayılı Sendikalar Kanunu ikinci maddesinde işçiyi; aynı maddenin üçüncü paragrafında da işvereni tanımlamıştır. 4857 sayılı İş Kanunu'nun 8. maddesi de” iş sözleşmesi” tanımında ücrete vurgu yapmaktadır.¹²⁵ Hochschild ücrete vurgu yaparken ücret karşılığı değiş-tokuş yapılabilmesinden ötürü davranışın metalaştırıldığını da belirtmiştir. Burada metalaşmadan kastı işgörenin duygularını iş ile uyumlu hale dönüştürmesi, bu süreci planlaması, çabalaması ve bu hisleri örgüt yararına performansa dönüştürmesi bütün bunların sonucunda gösterdiği duygusal emek ile ücrete hak kazanmasıdır. Kısaca; bir duygunun ekonomik bir karşılığının olması onu duygusal emek yaptığının vurgusu yapılmaktadır.

Hochschild'ın işgörenleri sahnesindeki “aktör”, hizmet alan kişiyi (müşteri, hasta, müvekkil) “seyirci”, bütün bu olaylara “sahne” olan yeri de işyerine benzeterek tanımladığı görülmektedir. Örgüt içinde hizmet veren işgörenlerin müşteriyile karşılıklı geçirdikleri süreyi; sergilenen bir oyun olarak nitelendirmiştir.¹²⁶

Hochschild (1983) duygusal emek sergilemenin iki methodu olduğunu tanımlamıştır. Bu iki methodu iki temel boyut olarak adlandırmıştır. Boyutlar yüzeysel davranışlar ve derinlemesine davranışlar olarak adlandırılmaktadır.¹²⁷ İleri ki bölümde

¹²⁴ Céleste M. Brotheridge, Raymond T. Lee, “Development and Validation of the Emotional Labour Scale” (UK: **The British Psychology Society**, 2003) 365.

¹²⁵ Nuri Çelik, “İş Hukuku Dersleri”. (İstanbul: Beta Yayınevi, 2009) 33

¹²⁶ K.H. Chu, S.K. Murmann “Development and Validation of The Hospitality Emotional Labor Scale”. (**Tourism Management**:2006) 1181-1191.

¹²⁷ Ronald H. Humphrey, Blake E. Asforth, James M. Diefendorff, “The Bright side of Emotional Labor” (USA: **Journal of Organizational Behavior**, 2015) 751

ayrıntılı bir biçimde inceleneceğinden kısa bir tanım ile boyutları açıklamak yeterli olacaktır. Yüzeysel davranışta işgören hissetmediği duyguyu hissediyormuş gibi davranmakta iken; derinlemesine davranışta göstermesi gereken duyguyu içselleştirip gerçekten hissediyor hale gelebilmesidir.¹²⁸

Hochschild duygusal emek gösteriminin bazı mesleklere özgü bir şey olduğunu vurgulamış ve bazı mesleklerin ise duygusal emek gösterimine ihtiyaç duymadığını belirtmiştir. Meslek gruplarını, savunduğu bu düşünce doğrultusunda duygusal emek kullanan ve kullanmayan olarak ikiye ayırmıştır.¹²⁹

Hochschild duygusal emek gerektiren mesleklerin 3 ortak özelliği olduğunu saptamıştır.

1. Hizmet verilen (müşteri, hasta, müvekkil) kişi ile yüz yüze ya da telefonla iletişim gerektirmesi,
2. İşgörenlerin özellikle üzerinde durması gereken hususun; karşısında hizmet alan kişinin duygularının olduğudur.
3. İşgörenler, bu etkileşim ve iletişim sürecinde örgüt yönetimi tarafından denetlenmektedir.¹³⁰

Hochschild bu özellikleri taşıyan duygusal emek gerektiren altı (6) meslek grubundan bahsetmektedir.¹³¹

1. Serbest meslek çalışanları, Örnek muayenehanede hekimlik yapan doktor, serbest avukatlık bürosu olan avukat.
2. İşletme sahibi ve yöneticiler
3. Satış danışmanları
4. Memurlar (sekreterler)
5. Ev işlerinde yardımcı olan özel hizmetliler (Dadılar)
6. Ev dışı çalışan özel hizmetliler. (Garsonlar)

¹²⁸ Hochschild, 37-42.

¹²⁹ İbid, s.6-7.

¹³⁰ Amy S. Wharton, "The Sociology Emotional Labor" (USA: **Annual Review of Sociology**, Vol. 35, 2009) 150-155.; Hochschild, 147.

¹³¹ Ela Öz Ünler, "Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi" (İstanbul: Beta Yayınları, 2007) 4.

Humphrey, Pollack ve Hawver'ın 2008 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında duygusal emeğin çok çeşitli endüstri ve meslekte var olduğunu ve hizmet işlerini içerin bu sürecin gösterim kuralları aracılığıyla üç (3) kategoriye ayrılabilceğini belirtmişlerdir.¹³²

- 1. Müşteri Hizmetleri İşleri (Customer Service Jobs):** Bu sınıflamada kadın-erkek garson, perakende işleri, emlak danışmanı, kuaför ve birçok karşılıklı müzakere süreci içeren işler yer almaktadır. Bu işler için ortak gereklilik “*service with a smile*” orijinal adıyla, “*gölümseyerek hizmet vermeyi*” kaçınılmaz bir özellik olarak tanımlamıştır. Gösterim kuralları olarak ise olumlu tavır ve arkadaşça duygular sergilemeyi belirtmişlerdir. Olumlu gösterim kurallarının bu tip meslekleri icra edenler için stresli bir durum olabileceği unutulmamış ve özellikle vurgulanmıştır.
- 2. Bakım İle İlgili Meslek Grupları (Caring Professions):** Sempati ve ilgili olmanın duygusal gereklilik olduğu meslek gruplarını içermektedir. Örnek olarak; hemşire, tıp doktoru; diğer sağlık çalışanları, sosyal hizmet uzmanı ve cenaze işleri çalışanları sayılmaktadır.
- 3. Toplumsal denetim işleri ile ilgili meslekler (Social Control Jobs):** Bu grupta polisler, güvenlik görevlileri, bekçi ve fatura denetçileri örnek verilmektedir. Rafaeli ve Sutton'un 1991 yılında sorgulama memuru olarak görev yapan polisler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında; duygusal emek sarfederken karşı tarafta şu hisleri uyandırmalarının gerekliliğinden bahsetmektedirler. Sinirli, baskın, kızgın ve agresif bütün duyguları uyandırmalıdır. Doğru derecede bu duyguları uyandırmanın zor olabileceğini de vurgulamaktadırlar. Sutton (1991) buna örnek olarak; muhasebe bağımsız denetim işinde çalışan kişilerin, kontrollerin hesap sahibine yaşatacağı huzursuzluk,

¹³² Humphrey, Ashforth ve Diefendorff, 752.

tacizle suçlanan bir kimsenin yaşayacağı bir huzursuzlukla aynı olmayacaktır diye çalışmasında aradaki farka vurgu yapmıştır.

Hochschild meslekleri duygusal emek gereksinimi açısından sınıflandırdığı gibi bu meslekleri icra eden bireylerin (işgörenlerin) cinsiyetleri açısından da bir değerlendirmede bulunmuştur. The Managed Heart isimli kitabında yazar; duygusal emek gerektiren işlerin daha çok kadınlar tarafından icra edildiğini belirtmiştir. Nedenini ise; kadınların duygu yönetimi sürecinde daha başarılı olduğunu savunarak birçok araştırmacının değişik meslek gruplarından değişik statüye sahip kadın ve erkek bireylerin katıldığı araştırmaları ve kendi gerçekleştirdiği çalışmaları örnek vererek konuyu aydınlatmıştır.¹³³

Hochschild duygusal emek gösteriminin sadece olumlu yanını göstermekle kalmamış çeşitli olumsuz yanları olabileceğini, maliyet doğurabilecek konuları da açıklamıştır. Olumsuz olan üç durum ise;¹³⁴

- İlk olarak işgörenin kendi isteğiyle aşırı şekilde işiyle kendisini tanımlayıp, özdeşleştirmesinin tükenmişlik (burnout) riski yaratacağını,
- İkinci durum olarak; işgören açık ve net şekilde işindeki başarısından memnundur. Tükenmişlik yaşaması daha düşük bir olasılıktır, fakat belki işgören kendisini suçlayıp, yaptığı işten kendisini çok farklı hissedip, “samimi değil sadece bir aktör” gibi atfederek kendisini aşağılayabilmektedir.
- Son olarak da işgörenin işe yabancılaşma yaşaması ve sinik davranışlar sergileyerek “kendisi ve diğer işgörenleri illüzyonist” olarak tanımlamasının üzerinde durmuştur.

¹³³ Hochschild, 164-167.

¹³⁴ İbid, s.187.

Hochschild (2003) kitabında bu üç durumu açıklarken birinci durumun diğer iki duruma nazaran daha zararlı sonuçlar doğurabileceğini fakat olumsuzlukların azaltılabilir olduğunu belirtmiştir.

2.2.2 Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı

Hochschild'ın yaklaşımına tepki olarak doğan yaklaşım, duygusal emek konusuna yorumlarını katmış ve konunun gelişmesine katkıda bulunmuşlardır. Ashforth ve Humphrey (1993) yayınladıkları çalışmalarında duygusal emeği “belirlenen davranış kuralları kapsamında duruma uygun davranışın sergilenmesi” olarak tanımlamışlardır.¹³⁵

Ashforth ve Humphrey, Hochschild'ın tanımının üzerinde durarak kendi tanımlarının farklılığının olduğunu, davranışın altında yatan duygulardan ziyade davranışa odaklandıklarını ve neden olarak da; davranışın direkt olarak gözlemlenebilmesi ve direkt olarak hizmet alıcıları etkilediğini bahsetmektedirler. Ayrıca tanımlarında davranışın kendisi üzerinde durduklarını ve yaşanan duygu ile ifade edilen duyguyu birbirinden tanımlarında ayırdıklarını vurgulamaktadırlar.¹³⁶

Ashforth ve Humphrey'nin Hochschild'dan ayrılan diğer yanı; duygusal emeğin boyutlarına yeni bir boyut olan “Samimi davranış” eklemeleridir. Hochschild'ın tanımladığı yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış boyutlarının bir duygu yönetimi süreci içerdiğini fakat bireylerin her zaman duygularını yönetmeye ihtiyaç duymayacaklarını, işlerini yerine getirirken işveren tarafından göstermelerini istedikleri duyguların, işgörenlerin gerçek hislerinin olabileceğini savunmuşlardır. Bir örnek aracılığıyla konuyu aydınlatmışlardır. Örnekte görevini icra eden hemşirenin aslında rol yapmasını gerektirmeyecek durumlarla karşılaşabileceği vurgulanmıştır. Hemşirenin hasta bir çocuğa karşı merhamet ve sevgi dolu yaklaşması doğal ve içten geldiği için yapılan bir davranış olarak tasvir edilmiştir. Samimi davranışlarını işe yansıtıyor olmanın da olağan olabileceği vurgulanmıştır.¹³⁷ Ashforth ve Humphrey savundukları bu düşüncüyü şöyle kuvvetlendirmektedirler. Bireyler mesleki rolleriyle

¹³⁵ Blake E. Ashforth, Ronald H. Humphrey “Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity” (USA: **Academy of Management Review**, Vol 18.,1993) 90.

¹³⁶ Ashforth, Humphrey; 90.

¹³⁷ İbid, s.94.

bütünleştiklerinde duygularını çağırmak – yani; işi için uygun olan davranışı hissetmek- ya da sahte duygular göstermek zorunda kalmayabilir.¹³⁸ Samimi davranış; gösterilmesi gereken ve gerçekten hissedilen davranış olabilmektedir.

Ashforth ve Humphrey duygusal emek konusunu sosyal kimlik teorisi açısından da değerlendirmiştir. “Sosyal kimlik; toplumsal ya da sosyal yaşamda üyesi olduğumuz gruplar açısından benliğin anlamlandırılmasını ifade eden kimliktir. Sosyal kimlik, etnosentrizm (kişinin kendi kültürünü temel olarak alması ve diğer kültürleri kendi kültürü açısından değerlendirme ya da aidiyet grubunu yüceltme), iç grup yanlılığı, grup dayanışması, gruplar arası ayrımcılık, uyma, normatif davranış, stereotipleşme ve ön yargı gibi grup davranışı ve gruplar arası davranışlarla ilişkilidir.”¹³⁹

Ashforth ve Humphrey 1993 de yayınladıkları makalelerinde işgörenlerin örgütsel rolleriyle özdeşleşmelerinin (meslekler, departmanlar ya da kurumlarıyla) kendilerini daha özgün hissetmelerine (rol yapıyormuş gibi hissetmemeye) gösterim kurallarıyla daha uyumlu davranışlar sergilemelerine sebep olabileceğini tespit etmişlerdir. Ayrıca işgörenler üzerinde duygusal emeğin yol açtığı olumsuzlukları hafiflettiğini de belirtmektedirler. Grubuyla özdeşleşmeyen bireylerin ya da farklı bir grupla özdeşleşen işgörenlerin, duygusal yabancılaşma ve izolasyon yaşamalarının olası olduğunu belirtmişlerdir.¹⁴⁰

Bu yaklaşım bazı araştırmacılar tarafından eksiklikler ve anlaşmazlıklar barındırdığı savıyla eleştirilmektedir.

- İlk eleştirilen nokta, duygusal emeğin gözlemlenebilen bir davranış olduğunu savundukları halde bu davranışın nasıl ölçülebileceği hakkında detaylı bir açıklama geliştirmemiş olmalarıdır,
- Eleştirilen bir diğer nokta; duygusal emeğin üç boyuttan oluştuğunu ve derinlemesine, yüzeysel ve samimi davranış olarak tanımladıklarını, boyutları görev etkinliği, kendi kendini ifade etme ve öz saygı gibi

¹³⁸ Gerald F. Burch, Ronald H. Humphrey, John H. Batchelor, “How Great Leaders Use Emotional Labor: Insights From Seven Corporate Executives” (USA: **Organizational Dynamics**, 2013) 119-120.

¹³⁹ Güney, 86.

¹⁴⁰ Ashforth, Humphrey, 98-99.

değişkenlerle ilişkilendirdiklerini belirtmişlerdir. Ancak bu ilişkiyi ispatlama adına bir araştırma yapmamış olmaları ve iddia ettikleri hususların ne kadar gerçek olduğu hakkında bilimsel ispatlarının olmaması diğer araştırmacılar tarafından eleştirilmekte ve yaklaşımı kullanmama nedenlerinin kanıtı olarak gösterilmektedir.

2.2.3 Morris ve Feldman Yaklaşımı

Morris ve Feldman 1996 yılında yayınladıkları orijinal adı “The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor” olan “Duygusal Emeğin Boyutları, Öncülleri ve Sonuçları” olarak dilimize uyarlayabileceğimiz makalelerinde yaklaşımları hakkında derinlemesine bilgi vermektedirler.

Çalışmalarında duygusal emeği; örgüt tarafından arzulanan duyguları sergilerken sarf edilen çaba, planlama ve kontrolden oluşan kişiler arası etkileşim süreci olarak tanımlamaktadırlar.¹⁴¹ Tanımlarında ilk olarak; etkileşimci duygu modelini oluşturduklarını ve netleştirdiklerini belirtmektedirler. İkinci olarak; bireylerin (işgörenlerin) hissettikleri duygularla organizasyonların arzu ettikleri duygular uyumlu olsa dahi işgören tarafından yine de çaba gösterilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Üçüncü olarak da sergilenen duyguların artık piyasa malına dönüştüğünü ve hizmetin bir parçası haline geldiğini söylemişlerdir. Hochschild’ın üzerinde durduğu hislerin yönetilmesi hususu yerine kendilerinin örgütler tarafından istenen uygun ifade içeren davranışlara odaklandıklarını ve son olarak ise; duygunun nasıl ve ne zaman gösterileceğine ilişkin standartların ve kuralların belirlenmesinin gerekliliğini vurguladıklarını belirtmişlerdir. Morris ve Feldman tanımlarının bu dört unsura yakından bağlı olduğunun önemle üzerinde durmuşlardır.¹⁴²

Morris ve Feldman duygusal emeğin dört (4) boyuttan oluştuğunu kavramsallaştırmışlardır. Dört boyut ise; “duygusal davranış gösterimindeki sıklık”,

¹⁴¹ J. Andrew Morris, Daniel C. Feldman, “The Dimensions, Antecedents, And Consequences of Emotional Labor” (USA: **Academy Of Management Review** Vol 21., 1996) 987.

¹⁴² Morris, Feldman, 987-988.

“duygusal davranış kurallarına verilen dikkat”, “gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği” ve “duygusal çelişki” olarak adlandırılmıştır.¹⁴³

- a) **Duygusal Davranış Gösterimindeki Sıklık (Duygusal Gösterim Sıklığı):** İşgörenlerden talep edilen duyguları işgörenlerin hangi sıklıkla sergilemek zorunda kaldıklarını anlatan boyuttur. Mesleklere göre etkileşim sıklığı farklılık göstermektedir.¹⁴⁴ Örneğin, bir kasiyer günde on- on beş müşteriyle etkileşim halinde ise bir serbest avukat günde üç- dört müvekkiliyle ilgilenmiş olacaktır. Duyguların gösterim sıklığı arttıkça işgörenin duygusal emek harcama düzeyi de artmaktadır.
- b) **Duygusal Davranış Kurallarına Verilen Dikkat (Gösterim Kuralları İçin Sarf Edilen Dikkat):** Duyguların sergilenme süresi yani; işgörenlerin müşterilerle ne kadar etkileşim içinde olduğu ve duyguların yoğunluğu (gösterilmesi istenen duyguların ne kadar önemli veya güçlü olduğu) şeklinde iki temel öge barındırmaktadır. Dikkat gerektiren işler, daha fazla fiziksel ve psikolojik çaba gerektirmektedir. Bu gereklilikten ötürü daha fazla duygusal emek sarf edildiği söylenebilmektedir. Sutton ve Rafaelli 1991 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında daha az süre ile etkileşimde bulunan satış danışmanlarının daha fazla senaryolaştırılmış ve kısıtlı davranışlar sergilediklerini tespit etmişlerdir.
- c) **Gösterilmesi Gereken duyguların Çeşitliliği (Sergilenmesi Talep Edilen Duyguların Çeşitliliği):** Belirli durumlar karşısında birçok farklı duygu sergilemek zorunda kalan işgörenler daha fazla planlama ve davranışlarını kontrol altında tutmak zorunda kalmaktadır. Bu da daha fazla fizyolojik ve psikolojik çabayı doğurmaktadır.¹⁴⁵
- d) **Duygusal Çelişki (Uyumsuzluk):** Middleton 1989 yılında gerçekte hissedilen duygular ile örgütlerin sergilenmesini bekledikleri duygular arasındaki çatışmayı duygusal çelişki olarak tanımlamıştır. Morris ve Feldman da bu tanımı benimsemiştir. Birçok araştırmacı duygusal

¹⁴³ Morris, Feldman, 989-992.

¹⁴⁴ Meltem Güngör, “Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları” (Ankara: **Kamu İş**; C:11, S:1,2009) 171.

¹⁴⁵ Morris, Feldman, 991-992.

çelişkiyi duygusal emeğin bir sonucu olarak kabul etmekte iken bu yaklaşım duygusal emeğin bir boyutu olarak ele almaktadır.¹⁴⁶ Duygusal çelişki ile ilgili; makalelerinde şöyle bir örnek vermişlerdir. Hemşirelerin uzun süredir ilgilendiği hastalarına karşı davranışlarını düzenlemelerinin ve doğru hisleri verebilmelerinin zor olabileceğini bundan ötürü daha fazla duygusal emek sarf etmelerinin gerekeceğini belirtmişlerdir. Çünkü kişi kendi içinde yaşadığı uyumsuzluğu gidermek adına hislerini daha fazla kontrol etmek zorundadır. İnanığımız bir düşüncüyü karşımızdakine yansıtmak daha az çaba gerektirmektedir.

Morris ve Feldman tanımladıkları bu dört boyutun arasındaki ilişkiyi bir model aracılığıyla açıklamışlardır. **Şekil 2.1** de bu model görülmektedir. Modelde dört değişken arasındaki ilişkilerin yönleri de saptanmıştır.

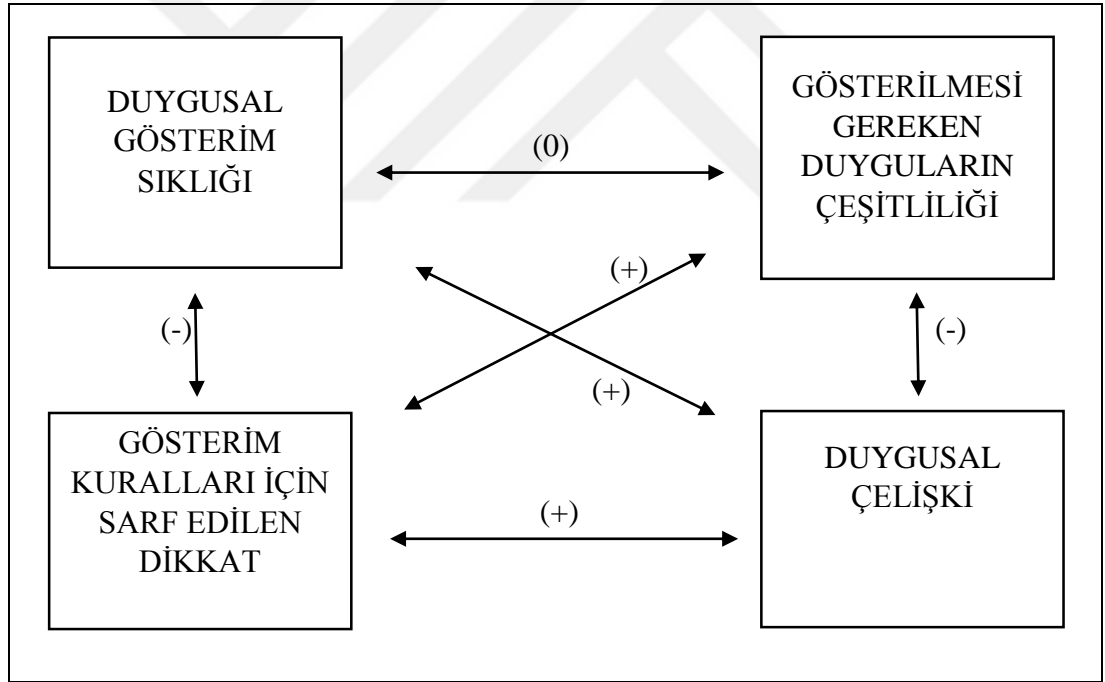
İlk olarak “**duygusal davranış sıklığı**” ile “gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği” arasındaki ilişkiye baktığımızda; değişkenlerin arasında bir ilişki saptanamamıştır, fakat yapılan işin (meslek) özelliklerinden ve içinde bulunulan durumların değişkenin üzerinde daha fazla etkisi olduğu belirtilmiştir. İkinci ilişkiye baktığımızda “sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliği” ile “gösterim kuralları için sarf edilen dikkat” değişkeninin arasında negatif bir ilişki saptanmıştır. İşgörenin belirli bir zaman aralığında, birden fazla hizmet etkileşimi fırsatı daha az olacağından işgörenin duygu gösterimi uzun ve daha yoğun olacaktır. “Duygusal davranış sıklığı” ile modelde son ilişkilendirilen değişken ise “duygusal çelişki”dir. İki değişken arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki saptanmıştır. Burada işgörenin hizmet verdiği kişiyle geçirdiği sürenin uzamasından ötürü yaşayacağı çelişkinin artacağı belirtilmiştir. Kuenz 1995 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında Disney World parkında çalışanlardan kıdemli ve konuklarla sık etkileşim halinde olan işgörenlerle gerçekleştirdiği çalışmasında sürenin uzamasıyla yaşanan çatışmanın fazlalaşacağını belirtmiştir.¹⁴⁷

¹⁴⁶ Morris, Feldman, 992.

¹⁴⁷ İbid, s.993-994.

“Gösterim kuralları için sarf edilen dikkat” değişkeni ile “duygusal çelişki” arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. James 1989 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında hizmet veren ile hizmeti satın alan taraf arasında uzun süreli bir etkileşim yaşanır ve karşı taraf hakkında fazla kişisel bilgi edinilir ise duyguların yönetilmesinin zorlaştığını belirtmiştir. Bu nedenden ötürü hekimlerin hastaları ile kısıtlı bir süre etkileşimde kalarak ortaya çıkacak olumsuzluğu ortadan kaldırmaya çalıştıklarını söylemektedir.¹⁴⁸

Son olarak da “gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği” değişkeni ile “duygusal çelişki” arasındaki ilişki sınırlanmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bütün bu ilişkiler model (Şekil 2.1) aracılığıyla özet olarak gösterimli biçimde ilgili çalışmada sunulmaktadır.



Şekil 2.1 Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Boyutları Arasındaki İlişki

Kaynak: J. Andrew Morris and Daniel C. Feldman, “The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor (USA: Academy of Management Review Vol 21, No.4, 1996) 993.

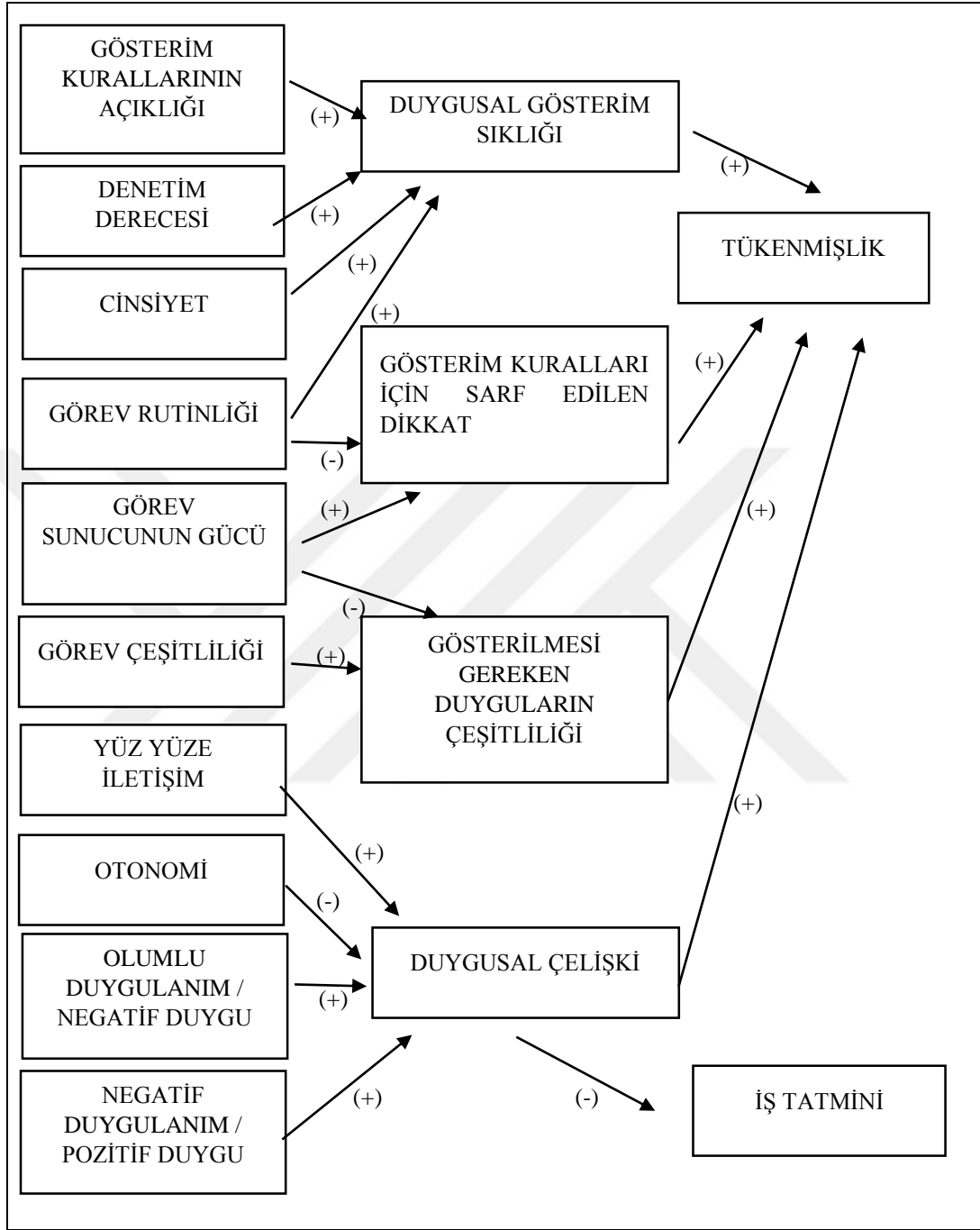
¹⁴⁸ N. James, “Emotional Labour: Skill and Work in The Social Regulation of Feelings” (England: *Sociological Review*, 1989) 15-42.

Morris ve Feldman oluşturdukları bu 4 boyutlu modelin ardından; modele etki eden çeşitli öncüller belirlemişlerdir. Bu öncüllerin etkilerini tespit etmek için çeşitli hipotezler geliştirerek aradaki ilişkiyi ve ilişkinin yönünü belirlemeye çalışmışlardır.

Çalışmalarında öncüller olarak; on (10) tane faktör belirlemişlerdir. Bunlar; “gösterim kuralları açıklığı”, “denetim derecesi”, “cinsiyet”, “görev rutinliği”, “görev sunucunun gücü”, “görev çeşitliliği”, “yüz yüze iletişim”, “otonomi”, “olumlu duygulanım / negatif duygu”, “negatif duygulanım /pozitif duygu” olarak tanımlanmıştır. Bu öncüllerin duygusal emek boyutlarıyla ilişkisi ve doğurduğu sonuçlar hakkında bilgi edinmek için on yedi (17) adet hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezleri de örgüt yapısı, işin özellikleri ve bireysel faktörleri göz önünde tutarak geliştirmişlerdir.¹⁴⁹

Morris ve Feldman’ın geliştirdiği bu model **şekil 2.2** de aktarılmaktadır.

¹⁴⁹ Morris, Feldman 994-995.



Sekil 2.2 Morris ve Feldman'ın Duygusal Emeğin Öncülleri ve Sonuçları Modeli

Kaynak: J. Andrew Morris and Daniel C. Feldman, "The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor (USA: **Academy of Management Review** Vol 21, No.4, 1996) 996.

Modele baktığımızda, dört boyutun ilki olan “duygusal gösterim sıklığı”nın “gösterim kuralları açıklığı”, “denetim derecesi”, “cinsiyet” ve “görev rutinliği” öncülleriyle pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişkiyi test etmek adına şu hipotezleri varsaymaktadırlar. “Örgütsel gösterim kurallarının açıklığıyla, sıklığı arasında pozitif yönlü ilişki vardır”. Bu hipotezlerini kuvvetlendirmek adına Van Maanen ve Kunda (1989) ve Kuenz (1995) tarafından gerçekleştirilen çalışmaları örnek vermektedirler. Bu çalışmalarda gösterim kurallarının işgörenlere eğitim ve çeşitli broşürlerle açık ve net şekilde aktarılmasının yararları üzerinde durulmaktadır. İkinci hipotez ise; “Denetim derecesi, sıklık ile pozitif korelasyon gösterir”. Tolich’in 1993 yılında süpermarket kasiyerleri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasını örnek vermişlerdir. Bir diğer hipotez; “Kadınların duygusal gösterim kuralları sıklığı erkeklerden daha fazladır”. Rafaeli’nin (1989) çalışmasını örnek vererek nedenini açıklamışlardır. Rafaeli üç neden göstermiştir. Kadınlar sosyal hayatta daha sıcakkanlı ve arkadaş canlısıdır, kadınların genetik kodlarında bu yetenek mevcuttur. Son neden ise sosyal hayatta onaylanma arzusudur. Hochschild da çalışmasında kadınların duygusal emek yönetiminde erkeklerden daha başarılı olduğunu savunmuştur. Dördüncü hipotez; “Görev rutinliği, gösterim kuralları sıklığı ile pozitif yönlü bir ilişki içindedir”. İlk akla gelen düşüncenin negatif bir etki olmasına karşın pozitif bir ilişki olduğunu ve bunun iki nedeninin var olduğunu belirtmişlerdir. İlkinin müşteri ile etkileşimin hızlı ve tekdüze olmasıdır. İkinci neden de Ashforth ve Humphrey’nin 1995 yılında yaptıkları çalışmayla açıkladıkları işgörenlerin yoğun duygu ifadeleri rutin görev performansı tarafından zarar görür savıdır. Hipotezlerin dördünün de doğruluğu tespit edilerek, kabul edilmiştir. Bu hipotezlerin ardından “gösterim kuralları için sarf edilen dikkat” görev rutinliği ve görev sunucusunun gücü öncülleri arasındaki ilişki saptanmak istenmiştir. Bunun içinde görev rutinliği ile gösterim kuralları için sarf edilen dikkat arasında negatif bir ilişkinin var olabileceği öngörülmüştür. Görev sunucusunun gücü ile gösterim kuralları için sarf edilen dikkat arasında pozitif bir ilişki var olduğu hipotezi geliştirilmiştir. Bu hipotezlerinin doğruluğunu kanıtlamak adına Kuenz’in 1995 yılında Disney World çalışanlarıyla gerçekleştirdiği çalışmasından alıntı yaparak şöyle açıklamaktadırlar; yüksek statülü misafirler geldiğinde çalışanların daha samimi, içten davrandıklarını tespit ettiklerini belirtmişlerdir. Hochschild da aynı şekilde hava yollarında birinci sınıf ve iş adamı

sınıfında uçan yolculara daha samimi ve içten davranıldığını belirtmiştir. Üçüncü boyut olan gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği değişkeni görev sunucusunun gücü ve görev çeşitliliği öncülleriyle arasındaki ilişkiye yönelik geliştirilen hipotezler ise; görev sunucusunun gücü ile çeşitlilik arasında negatif bir ilişkinin var olduğu, görev çeşitliliği ile de pozitif bir ilişkisinin var olduğunu öngörmüşlerdir. Modellerinde bu ilişkiyi açıklamışlardır. Son boyut duygusal çelişki de dört ayrı öncülle ilişkilendirilmiştir. Yüz yüze iletişim ile arasında pozitif bir ilişki olduğu, otonomi ile negatif, olumlu duygulanım/negatif duygu ile pozitif yönlü son olarak negatif duygulanım/ pozitif duygu ile pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu belirtilmiştir. DePaulo (1992), Ekman (1985) ve Saarni ve Von Salisch (1993) çalışmalarında sözsüz iletişim davranışlarını düzenlemenin sözlü davranışları düzenlemekten daha zor olduğunu işaret etmişlerdir. Yüz yüze iletişimin daha fazla kontrol gerektirdiğini belirterek nedeninin ise hem ses hem de yüz ifadelerini düzenlemeyi gerektirmesi olarak açıklamışlardır. Bu kadar düzenlemeyi bir arada barındırması da çelişkiyi arttırmaktadır.¹⁵⁰

Morris ve Feldman'ın yapmış oldukları bu çalışmalarında iki sonuca ulaşılmıştır. Bu sonuçlar “duygusal tükenme” ve “iş tatmini”dir. Modele göre; duygusal emeğin boyutlarının her biri ile duygusal tükenme arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. İş tatmini ile sadece duygusal emeğin duygusal çelişki boyutu arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.¹⁵¹

2.2.4 Grandey Yaklaşımı

Grandey 2000 yılında yapmış olduğu çalışmasında duygusal emek hakkında kendisinden önce gelen araştırmacıların (Hochschild 1983, Ashforth ve Humprey 1993, Morris ve Feldman 1996) çalışmalarına genel bir bakış yapmıştır. Bu üç yaklaşımın ortak özelliklerini ve farklılıklarını irdeledikten sonra bütün bu çalışmaların birleşimi olan bir model geliştirmiştir.¹⁵² Grandey; duygusal emeğin daha

¹⁵⁰ Morris, Feldman 997-1000.

¹⁵¹ İbid, s.1002-1003.

¹⁵² Alicia A. Grandey, “Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor” (USA: **Journal of Occupational Health Psychology** Vol.5, No.1, 2000) 96-97.

iyi anlaşılması için kendinden önce yapılmış tanımlamaların ve modellerin birbiriyle entegre olmuş halinin sunulmasının gerekliliğini belirlemiştir.¹⁵³

Grandey duygusal emek kavramını duygu düzenleme teorisi (Emotion Regulation Theory) bakış açısıyla açıklamaktadır. Duygu düzenleme teorisi bir süreç olarak tanımlanmaktadır ki; bu süreç, bireysel etkileri, bireylerin sahip oldukları duyguları, bu duygulara ne zaman sahip olduklarını, bu duyguları nasıl deneyimlediklerini ve bu deneyimlerini nasıl ifade ettiklerini içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır.¹⁵⁴

Grandey duygu düzenleme modelinin iki şekilde var olabileceğini vurgulamıştır.¹⁵⁵ “Öncül-odaklı duygu düzenleme” (Antecedent-Focused Emotion Regulation) ve “Tepki-odaklı duygu düzenleme” (Response-Focused Emotion Regulation) olarak adlandırılmaktadır.

- **Öncül-Odaklı Duygu Düzenleme:** Bu düzenleme modeli; bireyin içinde bulunduğu durumu ya da durum algısını değiştirdiği (yeniden düzenlediği) bir duygu düzenlemedir. Öncül odaklı düzenleme dört unsurla gerçekleşmektedir. Bunlar; ortamı seçme, ortamı değiştirme, dikkat düzenlemesi ve bilişsel değişimdir.¹⁵⁶ “Ortamı seçme” insanlardan, nesnelere veya belirli yerlerden duygu düzenlemesi amacıyla kaçmak veya yaklaşmak olarak tanımlanmaktadır. “Ortamı değiştirme” duyguların düzenlenmesi amacıyla uygun ortamın oluşturulması veya uygun olmayan ortamdaki uzaklaşmayı ifade etmektedir. “Dikkat düzenlemesi” bireyin içinde bulunduğu duruma göre hissetmesi gereken duyguları düşünmesini ifade eder. Dikkat düzenlemesinin bu yüzden derinleşmesi davranış ile benzer olduğu belirtilmiştir. Sonucusu ise “bilişsel değişim”dir. Bireyin çevresinde olan olayları yorumlayarak, bireyin algılama sürecinde bilişsel olarak değişmesini ifade etmektedir. Bilişsel değişimi açıklarken Grandey;

¹⁵³ Grandey, 95;97.

¹⁵⁴ J. James Gross, “The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review” (USA: **Review of General Psychology** 2 (3), 1998) 275.

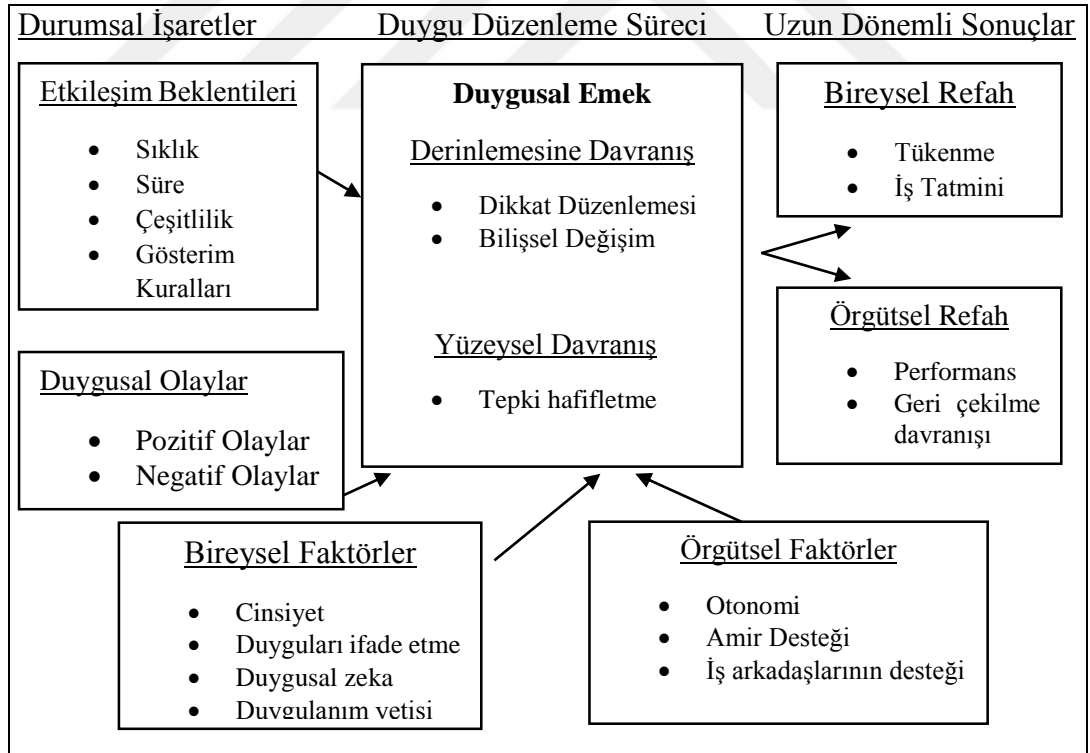
¹⁵⁵ Grandey, 98; Gross, 283-284.

¹⁵⁶ İbid, s.98.

Hochschild'dan bir alıntı yaparak durumu net bir şekilde açıklamıştır. Bu alıntı ise; havayollarında çalışan personelden her bir yolcuyu çocuk yerine koymalarını istemesi ve yolcuların verdiği tepkilere bu şekilde kızmayacaklarını söylemesidir. Burada bireylerin algılarında değişiklik yapılarak durum karşısında verilecek tepki değiştirilmeye çalışılmaktadır.¹⁵⁷

- **Tepki-Odaklı Duygu Düzenleme:** Bireylerin gösterecekleri fiziksel, uygulamalı ve davranışsal tepkinin dışarıya nasıl yansıtıldığı ile ilgilendir. Tepki-odaklı duygu düzenlemesi yüzeysel davranışla özdeşleşmektedir. Yani birey; gerçekte olan hislerini bastırarak, dışarıdan kabul gören duyguları sergilemektedir.

Grandey (2000) yaptığı araştırmalar sonucunda karma bir duygusal emek modeli oluşturmuştur. Grandey'nin geliştirdiği model **şekil 2.3** de incelenmektedir.



Şekil 2.3 Grandey'nin Duygusal Emek Modeli

Kaynak: Alicia A. Grandey, "Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor" (USA: Journal of Occupational Health Psychology Vol.5, No.1, 2000) 101.

¹⁵⁷Grandey, 98-99.

Modelinde temel boyutları tıpkı Hochschild ve Ashforth-Humphrey Yaklaşımlarındaki gibi yüzeysel ve derinlemesine davranış olarak ele almıştır. Morris ve Feldman'ın etkileşim beklentilerini Grandey kendi modelinde öncüller başlığı altında incelemektedir. Modelde iki ayrı öncül başlığı görülmektedir. Başlıklar etkileşim beklentileri ve duygusal olaylardır. Duygusal düzenleme sürecini etkileyen iki faktör belirtilmektedir. Bunlar bireysel ve örgütsel faktörlerdir. Bu duygu düzenleme süreci sonucunda bireysel ve örgütsel refah ile ilgili sonuçlar elde edilmiştir.¹⁵⁸

Özetle; kavramı açıklayan dört yaklaşımında ortak vurguladığı nokta insan davranışlarını etkileyen en temel unsurun duygular olduğunu belirtmesidir. Duyguların yönetilmesi, davranışların kontrol altına alınmasını, örgütler tarafından arzulan davranışların sergilenmesini kolaylaştırdığı düşüncesi benimsemektedir. Her bir yaklaşım duygu ve davranışların kendiliğinden oluşması yerine örgütsel amaçlar doğrultusunda ve kontrollü biçimde sergilenmesini savunmaktadır.

2.3 DUYGUSAL EMEĞİN BOYUTLARI

Bu bölümde duygusal emeğin boyutları açıklanmaktadır. Literatürde yer alan üç boyutun detayları hakkında bilgi verilmektedir. Yer verilen üç boyut “**Derinlemesine Davranış**”, “**Yüzeysel Davranış**” ve “**Samimi Davranış**” tır. Kimi yazarlar tarafından strateji başlığı altında incelenen kavramlar bu çalışmada boyut olarak adlandırılmaktadır.

2.3.1 Yüzeysel Davranış

Yüzeysel davranış (surface acting); gerçekte hissedilen duygu ile gösterilmesi arzu edilen duygu arasında farklılıklar olduğunda sergilenen duygu olarak ifade edilmektedir.¹⁵⁹ Yani; işgörenin kendisinin hissetmediği ama kendisinden beklenen duyguları yüz ifadesi, jestler yada ses tonu gibi dış görünüşünde değişiklik yaparak hissediyormuş gibi yapmasıdır.¹⁶⁰

¹⁵⁸ Grandey, 101-102.

¹⁵⁹ Hochschild, 37-38.; Ashforth ve Humphrey, 92-93.; Grandey 100-101.

¹⁶⁰ Chu, Murrmann, 1182.

Hochschild yüzeysel davranışı bir örnek üzerinden açıklığa kavuşturmuştur. Örnekte Hamlet ya da Ophelia'yı canlandıran tiyatro sanatçısı; sayısız kasını hareket ettirerek, jest ve mimikler aracılığıyla rolünü gerçekleştirmektedir. Önemli olanın bedeniyle yansıttığı olduğunu; bunu ruhen hissetmese de seyircide uyandırdığı his ve ruhun asıl önemli olan şey olduğunu vurgulamıştır. Aktörün hissediyormuş gibi rol yapmasının seyircide istenilen duyguyu yaratmada yeterli olduğuna vurgu yapmaktadır.¹⁶¹

Yüzeysel davranış aracılığıyla duygusal emek sarf edilirken beklenen; olumlu duyguların taklit edilmesi ve olumsuz olan duyguların ise saklanmasıdır.¹⁶²

Çeşitli çalışmalarla yüzeysel davranış sergileyen çalışanların, ne gibi olumlu ve olumsuz sonuçlara maruz kaldığı araştırılmıştır.

Yang ve Chang 2008 yılında hemşirelerle ilgili yaptıkları çalışmalarında duygusal emeğin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla yakından ilişkili faktörler olduğunu tespit etmişlerdir. Yüzeysel rol davranışı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememişken; örgütsel bağlılık ile negatif yönlü bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir.¹⁶³

Lam ve Chen'in otel çalışanlarıyla gerçekleştirdiği araştırmasında yüzeysel rol davranışı ile iş tatmini arasında Yang ve Chang'ın araştırmasının aksine negatif yönlü bir ilişki saptadıklarını belirtmiştir.¹⁶⁴

Kruml ve Geddes 2000 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında duygusal uyumsuzluğun yüzeysel davranış sergilemekten oluştuğunu belirtmiştir.¹⁶⁵

¹⁶¹ Hochschild, 37.

¹⁶² M. James Diefendorff, H. Meredith Croyle, H. Robin Gosserand "The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies" (USA: **Journal Of Vocational Behavior**, 2005)340.

¹⁶³ Hua-Feng Yang, Chen-Chieh Chang "Emotional Labour, Job Satisfaction and Organizational Commitment Amongst Clinical Nurses: A Questionnaire Survey" (**International Journal Of Nursing Studies**,45(6), 2008) 880.

¹⁶⁴ Memduh Beğenirbaş, Cem Harun Meydan "Duygusal Emeğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma". (Ankara: **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 14/3, 2012) 168.

¹⁶⁵ Tuğba Pala, Olca Sürgevil "Duygusal Emek Ölçeği: Ölçek Geliştirme, Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması" (İzmir: **Ege Akademik Bakış/ Ege Academic Review**, Cilt 16, Sayı 4, 2016)776.

Kim 2008 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında yüzeysel davranış sergileyen işgörenlerin diğer davranış boyutlarını sergileyen işgörelere nazaran daha fazla tükenmişlik yaşadığını belirtmiştir.¹⁶⁶

2.3.2 Derinlemesine Davranış

Derinlemesine davranış; bir bireyin hissettiği ve sergilediği duygularla uyuşabilmesi için sarf ettiği çaba olarak tanımlanmıştır.¹⁶⁷ Yani; bireyin sergilemek zorunda olduğu duyguyu hissetmeye çalışmasıdır.

Hochschild derinlemesi davranış sergilemenin iki yöntemi olduğunu belirtmiştir. Bunlardan ilk yöntemin çağırma ya da bastırma (exhorting) olduğunu diğer yöntemin ise; hayal gücü olduğunu belirtmiştir.¹⁶⁸ Geçmişte deneyimlediği duyguyu düşünerek uygun davranışı sergilemeyi anlatmaktadır.

Çalışanın hizmet verdiği bireye empati yaparak, hangi durumların hizmet alan kişiyi zor ve anlaşılmaz yaptığını anlamaya çalışarak yaklaşımlar geliştirmesi derinlemesine davranışa örnek olarak verilmektedir.¹⁶⁹ Dijk ve arkadaşlarına (2009) göre; derinlemesine davranış, samimi ve doğal olarak hissedilen duygulardan farklıdır. Derinlemesine davranış, çalışanların müşterilerin beklentileri doğrultusunda hissedilen duyguları yönetmesini içermektedir.¹⁷⁰ Derinlemesine rol davranışında iyi inançla gösterilen davranış (faking/ acting in goodfaith) söz konusu iken yüzeysel rol davranışında kötü inançla gösterilen davranış (faking/acting in badfaith) esastır.¹⁷¹ Yüzeysel ve derinlemesine rol davranışları işgörenin gerçekten hissetmediği duyguları yansıtmaları açısından benzerlik taşımakla beraber yüzeysel davranışta işgören duygularını değiştirmeden yalnızca kurallara uymak için davranış sergilerken, derinlemesine davranışta göstermesi gereken duyguları içselleştirerek davranışları sergilemektedir.

¹⁶⁶ Usta, Akova 44.

¹⁶⁷ Hochschild, 38-39.

¹⁶⁸ İbid, s. 38-39.

¹⁶⁹ Grandey, 97-98.

¹⁷⁰ A.P. Dijk, G.L. Smith, B.K. Cooper "Are you For Real? An Evaluation of The Relationship Between Emotional Labor and Visitor Outcomes" (USA: **Tourism Management**, 2009)2.

¹⁷¹ Diefendorff, Croyle, Gosserand, 340.

Bu davranış biçiminde bireyin sergilediği davranışlar aynı zamanda hissettiği davranışları oluşturmaktadır. Bu nedenle derinlemesine davranış, yüzeysel davranışa göre daha az olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.¹⁷²

2.3.3 Samimi Davranış

Samimi Davranış (spontaneous and genuine emotional labor) bireylerin sergilemeleri gereken davranışları zaten hissediyor olmaları halinde ortaya çıkan davranış türü olarak Ashforth ve Humphrey tarafından tanımlanmıştır.¹⁷³ Yani; işgörenin gerçekten hissettiği duyguyu işyerinde sergilemesidir.

Ashforth ve Humphrey çalışmalarında samimi davranış gösteren bireylerin çok az duygusal emek harcadıklarını ifade etmişlerdir.¹⁷⁴ Bireyler gerçekte hissettikleri duygularını karşı tarafa yansıttıkları için duygusal çelişki yaşamamakta, duygularını kontrol altında tutmadıkları için ekstra çaba harcamak zorunda kalmamaktadırlar. Bu yaklaşımın bu yönü düşünüldüğünde olumsuz sonuçlarının diğer yaklaşımlara nazaran daha az olduğu söylenmektedir.

Ashforth ve Humphrey samimi davranışa örnek olarak; çocuklara sempati duyan bir hemşirenin, yaralı bir çocuk hasta gördüğünde rol yapmaya ihtiyacının olmaması durumunu vermiştir.¹⁷⁵

Duygusal emeğin incelediğimiz üç boyutunun da hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar ortaya çıkardığı belirtilmektedir. Ashforth ve Humphrey dışındaki diğer yaklaşımlar kavramı iki boyutlu incelemeyi tercih ederken, Ashforth ve Humphrey konuya eleştirel bakıp, üçüncü boyut olan samimi davranışı tanımlamışlardır. Tanımlama nedenleri ise bireylerin gerçekten hissettikleri davranışları sergileyebilmeleridir. Hochschild ile temel farklılıkları bu noktada oluşmaktadır. Çünkü gerçekten hissedilen duygu davranışa dönüşse dahi, hizmet satın alanların beklentisi doğrultusunda duyguların kontrol edilmesinin gerekliliği vurgulanmıştır. Ashforth ve Humphrey ise bu görüşe katılmamaktadır. Boyutlar hakkında kişisel görüş

¹⁷² Hochschild, 38-48.

¹⁷³ Ashforth, Humphrey, 94.

¹⁷⁴ İbid, s. 94.

¹⁷⁵ Ashforth, Humphrey, 94.

belirtmek gerekirse Ashforth ve Humprey yaklaşımı daha mantıklı gelmektedir. Çünkü işgörenlerden göstermesini arzuladığımız davranışları illaki düzenleyip göstermesi beklenemez. İş hayatında göstermek zorunda olduğu davranış göstergesi bireyin kendi davranış kalıbı olabilir. Örneğin; işgören gerçek hayatında da merhametli, sabırlı, anlayışlı bir kimse olabilir. Doğal olarak da birey iş hayatında bir duygu düzenlemesi yapma ihtiyacı duymadan bu tip davranışları gösteriyor olacaktır. Hochschild yaklaşımına eleştirel bakma ana nedenlerinden de işgörenlerin muhakkak iş hayatında duygu düzenlemesine ihtiyaç duymayacağına inanılmasıdır. İş hayatında bir davranış sergilerken bu davranış karşı taraftan nasıl algılanır sorgulaması yapma ihtiyacı her zaman duyulmayacağını öngörmekteyiz. Hatta böyle bir sorgulamanın psikolojik olarak işgöreni yoracağına ve yıpratacağına inanmaktayız.

İlgili literatürde bilim insanlarınca duygusal emek sürecinin önemine vurgu yapılırsa da duygusal emeği tanımlayan özelliklerin ne olduğu, işgörenler açısından olumlu ve olumsuz yönlerinin neler olduğu gibi temel noktalar halen belirsizliğini korumaktadır.¹⁷⁶

2.4 DUYGUSAL EMEK SÜRECİNE YÖN VEREN FAKTÖRLER

İlk 1983 yılında duygusal emek konusu incelenmeye başlandığından günümüze kadar konuyla ilgili birçok faktörün etkisi üzerinde durulmuştur. Genel olarak duygusal emeği etkileyen öncüller başlığı altında bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve etkileşim özellikleri üzerinde durulmaktadır. Bu kısımda bu üç öncül açıklanmaktadır.

2.4.1 Bireysel Faktörler

Bu başlıkta; demografik özellikler, duygulanım, empati, kendini uyarılma ve duygusal zekâ (EQ) incelenmektedir.

¹⁷⁶ S. M. Kurml, D. Geddes, "Exploring the Dimensions of emotional labor: Hochschild's work" (USA: *Management Communication Quarterly*, 2000) 14.

2.4.1.1 Demografik Özellikler

Duygusal emeğe etkisi olan demografik faktörler dört tanedir. Bunlar; cinsiyet, yaş, gelir ve medeni durum olarak sıralanmaktadır.

- **Cinsiyet:** En fazla üzerinde durulan faktör cinsiyettir. Yapılan çalışmaların bazılarında cinsiyet ile duygusal emek arasında anlamlı ilişki tespit edilmekte ise de bazı araştırmalarda anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Hochschild gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında kadınların erkeklere oranla daha fazla duygusal emek sergilediklerini ifade etmiştir.¹⁷⁷ Bir diğer örnek; Wikler'ın 1976 yılında profesörlerin duygusal emek süreçleri hakkında yaptığı araştırmasıdır. Bu çalışmada üniversite öğrencilerinin kadın profesörlerinden daha yakın ve daha fazla ilgi beklemekte olduğunu; bekledikleri ilgiyi görmediklerinde olumsuz tutumlar takındıklarını, fakat benzer durum da erkek profesörleri için herhangi bir davranış değişikliğinde bulunmadıklarını belirtmiştir.¹⁷⁸
- **Yaş:** Duygusal emek ile yaş arasındaki ilişkiyi incelemiş fakat farklı sonuçlara ulaşmış çeşitli çalışmalar mevcuttur. Hochschild 'da yaşı daha büyük olan işgörenlerin çeşitli duygusal olaylar ve durumlar karşısında daha fazla deneyime sahip olduklarından, gerekli olan duyguları daha kolay yansıtabileceklerini belirtmiştir.¹⁷⁹
- **Gelir:** Duygusal emek ile gelir arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar bu değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu belirtmektedir. Bu anlamlı ilişkiye örnek olarak; bir satış elemanının ne kadar çok satış yaparsa o kadar ücretine prim olarak yansıtacağını düşünmesi ve duygu-davranış düzenlemesine yönlenmesi ilişkinin kanıtı olarak verilmektedir.¹⁸⁰

¹⁷⁷ Hochschild, 164-165.

¹⁷⁸ Hochschild, 168.

¹⁷⁹ Adil Çoruk "Yükseköğretim Kurumlarında Görev Yapan İdari Personelin Duygusal Emek Davranışları" (Samsun: **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 33(1),2014) 87.

¹⁸⁰ Usta, Akova, 43.

- **Medeni Durum:** İki değişken arasındaki ilişkide kimi çalışmalar anlamlı bir ilişki olduğunu savunurken, kimi çalışmalar da anlamlı ilişki saptanamadığını belirtmektedir.¹⁸¹

Demografik özellikler incelendiğinde yaşı büyük olanların, daha genç olanlara oranla duygusal emek sergilemede daha başarılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.¹⁸² Sonucun nedeni; yaşla birlikte edinilen tecrübenin artmasıyla, duyguların daha kolay kontrol edilebilmesi olarak açıklanmıştır. Kadınların erkeklerden duygu yönetimi sürecinde daha başarılı olduğu belirtilip, hizmet sektöründe çalışan bireylerin cinsiyetlerinin oranları karşılaştırıldığında kadın istihdam oranının daha yüksek olması bu sonuca sebep olabilir. Evli işgörenlerin, bekarlara oranla daha fazla duygusal emek harcama eğiliminde olduğu da belirtilmiştir. Emek harcama eğilimlerinin nedeni olarak sosyal çevrelerine karşı sorumluluklarının daha fazla olması gösterilmiştir. Bir başka vurgulanan nokta da mesleki tecrübe ve eğitim düzeyleri yüksek olan bireylerin duygusal emek gösteriminde daha başarılı olduğudur.

2.4.1.2 Duygulanım

Duygulanım (affect), genel anlamı ile neşeli veya depresif olmak gibi dağınık ruh hallerinden mutluluk veya kızgınlık gibi belirli ve geçici duygulara kadar değişiklik gösterebilecek sübjektif hislenme durumunu ifade etmektedir.¹⁸³

Duygulanım olumlu (pozitif) ve olumsuz (negatif) olmak üzere iki türdür. Olumlu (pozitif) ve olumsuz (negatif) duygulanım, bireylerin duygusal durumlarıyla ilişkili kişilik özellikleri ya da geçici duygu durumlarıdır. Pozitif duygulanım (PD), bireyin hevesli, uyanık, hareketli hissetme eğilimidir. Yüksek pozitif duygulanım, yüksek enerji, bütünüyle odaklanma ve yaşamdan zevk alma durumuyken, düşük pozitif duygulanım, üzüntü ve atalet durumuyla tanımlanmaktadır. Buna karşın negatif

¹⁸¹ John Y. Wong, H. Wang, “Emotional Labor of the Tour Leaders: An Exploratory Study”, Mexico: Tourism Management, 2009) 247.

¹⁸² Kruml, Geddes, 15.

¹⁸³ Gerben A. Van Kleff, C. Astrit, A. Chesin “Emotional Influence at work: take it EASI” (USA: **Organizational Psychology Review**, 2(4), 2012) 311-339. Aktaran: Ünal Sıgı, Sait Gürbüz “Örgütsel Davranış” (İstanbul: Beta Yayıncılık,2015) 76.

duygulanım (ND), öznel sıkıntı ve yaşamdan zevk alamama halidir. Yüksek negatif duygulanım durumu, kızgınlık, küçük görme, iğrenme, korku, suçluluk gibi olumsuz ruh hallerinin daha çok görüldüğü bir durumdur. Düşük negatif duygulanım ise sakinlik ve dinginlik ile ifade edilebilir. Düşük negatif duygulanımda olumsuz duygular çok düşük yoğunlukta olmakta, fakat bu durum pozitif duygulanım olduğu anlamına gelmemektedir; aynı şekilde düşük pozitif duygulanımda olumlu duyguların yoğunluğu çok düşük olmakta, fakat bu durum negatif duygulanımın olduğu şeklinde yorumlanmamalıdır.¹⁸⁴

Duygusal emek ile ilişkisini araştıran çalışmalar; olumsuz duygulanım düzeyleri yüksek olan işgörenlerin kendilerinden herhangi bir duygu gösterimi talep edildiğinde, duyguyu sergileyebilmek için çok fazla rol yapmaya gereksinim duyduğunu; fakat olumlu duygulanım düzeyleri yüksek olan işgörenlerin rol yapma gereksinimi duymadığı sonucuna ulaşmıştır.¹⁸⁵

Duygusal emek ile duygulanım arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik çalışmalar iki değişken arasında anlamlı ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Wang ve diğ. (2011) gerçekleştirdikleri meta-analiz sonucunda; olumsuz duygulanım besleyen bireylerin yüksek olasılıkla yüzeysel davranış sergilediklerini ve daha düşük bir olasılıkla derinlemesine davranış sergilediklerini vurgulamışlardır. Olumlu duygulanım sergileyenlerin ise; düşük olasılıkla yüzeysel davranış sergiledikleri ve yüksek olasılıkla derinlemesine davranış sergilediklerini belirtmiştir. Kammer-Mueller ve diğerleri de 2013 yılında gerçekleştirdikleri meta-analiz çalışmasında benzer ilişki ve sonuçlara ulaşmıştır.¹⁸⁶

2.4.1.3 Empati

Empati, bir insanın kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun düşüncelerini doğru olarak anlama, duygularını hissetme ve bu durumu ona anlatma

¹⁸⁴ Aytül Ayşe Özdemir “İş Tatmini, Pozitif/Negatif Duygulanım ve Yaşam Tatmininin Etkisi” (İstanbul: **Çalışma ve Toplum**, 2015 (3)) 50.

¹⁸⁵ John Schaubroeck, James R. Jones, “Antecedents of Workplace Emotional Labor Dimensions and Moderators of Their Effects on Physical Symptoms”, (**Journal of Organizational Behavior**, 2000) 167-168.

¹⁸⁶ Humphrey, Ashforth; Diefendorff, 758.

sürecidir. Bugün üzerinde uzlaşılın bu tanım, Rogers'ın 70'li yıllarda ulaştığı empati tanımıdır.¹⁸⁷

Stephan ve Finlay'e (1999) göre, empati olumlu sosyal davranışa yol açarken, empatinin yokluğu antisosyal davranışlara neden olmaktadır.¹⁸⁸

Hochschild empati ile duygusal emek arasında ilişki olduğunu ileri sürmektedir. Duygusal emek gerektiren işlerde empati yapabilme yetisinin önemli olduğunu belirtmektedir. Çalışma hayatında empati kabiliyeti, işgörenlere müşterilerin isteklerini anlayabilme ve daha hızlı, kaliteli hizmet sunabilme olanağı sağlamaktadır.

2.4.1.4 Kendini Uyarlama

Kendini uyarlama (self-monitoring) teorisine göre, bireyler durumun gereklerine göre davranışlarını uyumlaştırmak adına hassasiyetlerini ortama göre değiştirmektedirler. Kendini uyarlama, insanların kişiler arası ilişkilerinde kendini göstermenin, kamudaki görüntüsünü gözlemlemesinin, inceden inceye ayarlama yapmasının ve kontrol etmesinin derecesiyle alakalı olduğu belirtilmektedir¹⁸⁹

Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler, kamuda iyi izlenim verme uğruna, sosyal davranışlarını bilerek değiştirme yeteneği olan ve ortamsal ipuçlarını kullanan kişilerdir. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler, kendi içindeki tavırları, duyguları, düşünceleri ve yargılarını yansıtmaya eğilimindedir. Bu kişiler, kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişilere göre, daha aşikâr konuşmaktadır ve her şartta kendileri gibi davranan bireylerdir.¹⁹⁰

Kendini uyarlama düzeyi düşük olanlar, kim olduklarıyla nasıl davrandıkları arasındaki tutarlılığa önem atfetmekte ve gerçekten düşündükleri, hissettikleri ne ise

¹⁸⁷ Üstün Dökmen “Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati” (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999) Aktaran: Şennur Tutarel Kışlak, Fazlı Çabukça “Empati ve Demografik Değişkenlerin Evlilik Uyumu ile İlişkisi” (Ankara: **Aile ve Toplum**, 2002 Cilt:2 Sayı:5) 33.

¹⁸⁸ Şennur Tutarel Kışlak, Fazlı Çabukça “Empati ve Demografik Değişkenlerin Evlilik Uyumu ile İlişkisi” (Ankara: **Aile ve Toplum**, 2002 Cilt:2 Sayı:5) 33.

¹⁸⁹ Ayşehan Çakıcı “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri” (Adana: **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2007)154.

¹⁹⁰ Çakıcı, 154.

onu ifade etmektedirler.¹⁹¹ Böyle bireylerin bilişsel çelişki yaşamaları ve örgüt tarafından istenen davranışı sergilerken yüzeysel davranış tipini seçmesi olasıdır.

Eğer örgüt içinde çalışan birey itaat ederek davranışı sergiliyor ise yüzeysel davranış, benimseyerek davranışa yöneliyorsa da derinlemesine davranış göstermesi beklenmektedir.¹⁹²

Duygusal emek ile ilişkisine baktığımızda kendini uyarılma becerisi yüksek olan bireylerin örgütleri tarafından arzu edilen davranışları sergilemesi ve uyum sağlayabilmesinin daha kolay olduğu ve daha başarılı oldukları belirtilmiştir.

2.4.1.5 Duygusal Zekâ

Duygusal zekâ kavramı ilk defa 1990 yılında Harvard Üniversitesi'nden psikolog Peter Salovey ve New Hampshire Üniversitesi'nden psikolog John Mayer tarafından kullanılmıştır.¹⁹³

Duygusal zekâ yeni bir kavram olarak görülse de gerçekleştirilen literatür taramasında sanılanın aksine tarihten günümüze uzanan bir geçmişi olduğu anlaşılmaktadır. Ünlü filozof Aristo, “doğru kişiye, doğru amaçla ve doğru şekilde öfkelenme”yi nadir görülen bir beceri olarak nitelendirmiş ve bu yetiye sahip olan kimselerin de diğer kişilere göre hayatta önemli bir avantaja sahip olduğunu ileri sürerek dolaylı da olsa duygusal zekâ kavramından bahsetmiştir.¹⁹⁴

Duygusal zekâ, “kişinin, kendi duygularını anlayabilme, kontrol edebilme, başkalarının duygularına empati besleme ve duygularını yaşamı zenginleştirecek şekilde düzenleyebilme yetisi” olarak tanımlanmıştır.¹⁹⁵ Duygusal zekâ kavramını incelediğimizde duygusal emek kavramıyla benzer yönleri olduğu görülmektedir. Duyguları düzenleme ve kontrol edebilme bu benzer yönlerdir.

¹⁹¹ Çakıcı, 154.

¹⁹² Ünler Öz, 25-27.

¹⁹³ Güney, 17.

¹⁹⁴ Sabuncuoğlu, Vergiliel Tüz, 40.

¹⁹⁵ P. Salovey, J. D. Mayer, “ Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality” USA, 1990) 189.

Duygusal emek ile duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar, anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bunlara örnek; 2008 yılında Austin, Dore&O'Donovan tarafından gerçekleştirilen; 2006 yılında Brotheridge ve 2007 yılında gerçekleştirilen Johnson & Spector araştırmaları olarak gösterilebilir.¹⁹⁶

Wang ve diğerlerinin (2011) araştırmasına göre; duygusal zekâ ile yüzeysel davranış arasında negatif yönlü bir korelasyon saptanmıştır. Derinlemesine davranış ile aralarında pozitif yönlü korelasyon saptanmıştır.

Özetle; olumlu duygulanım besleyen, empati yeteneği yüksek olan, kendini uyarılma becerisi gelişmiş, duygusal zekâsı da yüksek olan bireylerin duygusal emek sergileme becerilerinin de yüksek olduğu saptanmıştır. Yaş, mesleki deneyim ve eğitim seviyesinin de yüksek olmasının sürece olumlu etkileri olduğu belirtilmektedir.

2.4.2 Örgütsel Faktörler

Duygusal emeğin oluşumunda bir tek bireysel faktörlerin etkili olmadığını belirttik. Bireylerin üyesi olduğu organizasyonların özellikleri, duygusal emek sergilemede belirleyici olmaktadır. Duygusal emeği etkileyen örgütsel faktörler; “duygusal davranış kuralları”, “otonomi” ve “sosyal destek”dir.

- **Duygusal Davranış Kuralları:** Hochschild duygusal davranış kurallarını; işgörenlerin duygularını nasıl ifade etmeleri gerektiği hakkında onları yöneten, işgörenlerin hakkı veya zorunluluk sonucu meydana gelen ilişkilerinde diğer insanlara nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen kurallar olarak açıklamıştır.¹⁹⁷ Bu kuralları hissetme kuralları (feeling rules) olarak tanımlayan Hochschild sosyal yapının bu kuralları şekillendirdiğini belirtmiştir. Hangi durumda nasıl davranacağımızı, ait olduğumuz kültürün baskın davranışlarını bildiğimizi vurgulamaktadır. “Bu kuralların belirli meslek ve kurumlara göre farklılık gösterdiği de belirtilmiştir. Örneğin; hizmet sunumu esnasında bazı kültürlerde yakın ve samimi davranışlar beklenirken, başka bir kültürde bu davranış tipi olumsuz karşılanıp, istenilmeyen davranış tipi olarak

¹⁹⁶ Humphrey, Ashforth, Diefendorff, 758.

¹⁹⁷ Hochschild, 56-57.

tanımlanabilir".¹⁹⁸ Davranış kurallarına işgörenin bağlılığı ne kadar yüksekse, duygusal emek sürecine etkisi o kadar olumlu olacaktır.¹⁹⁹ Barger & Grandey (2006), Pugh (2001), Tsai (2001), Tsai & Huang (2002) tarafından gerçekleştirilmiş gözlemsel araştırmalara göre de gösterim kuralları; hizmet alan müşterilerde olumlu duyguların gelişmesine yardımcı olmaktadır.²⁰⁰

- **Otonomi:** İşgörenin işinin her safhasında kontrol gücüne sahip olması biçiminde tanımlanmaktadır.²⁰¹ Duygusal emek ile otonomi arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşan Morris ve Feldman (1996), Talebpour vd. (2013) Iqbal (2013) araştırmaları mevcuttur. Bono ve Voy tarafından 2005 yılında gerçekleştirilen meta analiz sonucunda otonomi ile duygusal çelişki (uyumsuzluk) arasında da negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.²⁰² Wharton (1993) yaptığı araştırmada; otonomi düzeyi ne kadar yüksek ise tükenmişlik düzeyi de o kadar düşüktür sonucuna ulaşmıştır. Morris ve Feldman (1996) otonominin tükenmişlik ve duygusal çelişki ile negatif yönlü aynı zamanda da iş tatminiyle pozitif yönlü ilişkisi olduğunu saptamıştır.²⁰³
- **Sosyal Destek:** Bireye çevresinde bulunan kişiler tarafından yapılan yardım olarak tanımlanmaktadır. Sosyal destek işgörenlerin iş hayatında olası yaşayacakları stresi azaltıcı etkiye sahiptir. "Bailey (1996) yayınladığı makalesinde zorlu müşterilerle başa çıkmaya sosyal desteğin yani diğer çalışanlarla konuşmanın yardımcı olabileceğini önermektedir".²⁰⁴ Chen, Ku,

¹⁹⁸ Gungör,171.

¹⁹⁹ H.R. Gosserand, M.J. Diefendorff "Display rules and emotional labor: The moderating role of commitment (USA: **Journal of Applied Psychology**, 2005 (90)) 1256.

²⁰⁰ Allison S. Gabriel "Smile! Your Employees Are Watching: How Embodied Cognitions Can Influence Employees Service with a Smile" (Washington, DC: **The Psychologist-Manager Journal**, 2012)75.

²⁰¹ Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, "Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi". (İstanbul: **Yönetim-İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi** 68(22), 2011) 31.

²⁰² Humphrey, Ashforth, Diefendorff, 755.

²⁰³ Grandey, 107.

²⁰⁴ İbid, s.107.

Shyr, Chen ve Chou (2009) sosyal desteğin duygusal davranış kuralları ile iş tatmini ilişkisinde aracı rolü olduğunu ileri sürmüşlerdir.²⁰⁵

2.4.3 Etkileşim Özellikleri

Duygusal emeği etkileyen bireysel, örgütsel faktörlerin dışında son faktör “Etkileşim özellikleri”dir. Etkileşim faktörleri müşterilerle ilişkide bulunan süreci etkileyen faktördür. Bu faktörler duygusal emeğin sergilenmesine yardımcı olan öncüllerdir. Etkileşim özellikleri süre, sıklık ve çeşitlilik olmak üzere üç temel unsurdan oluşmaktadır.

Süre: Etkileşim süresi, işgörenlerin hizmet verilen kimselerle etkileşim halinde oldukları süreyi ifade etmektedir. Bu süre meslek ve hizmet verilen bireylerin kişilik özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Örneğin; bir avukatın müvekkiliyle geçirdiği süre ile kasiyerin müşteriyle geçirdiği süre aynı değildir. Bu farklılık müşteri olarak karşılaşılan kimselerin kişilik özelliklerinden de kaynaklanabilmektedir. Takıntı-zorlantı bozukluğu (obsesif-kompulsif bozukluk) olan bir müşterinin hangi kazığı alacağına karar vermesi ile herhangi bir takıntı problemi yaşamayan müşterinin aynı sürede satın alma davranışı göstermesi beklenmemektedir. Sürenin yüzeysel ve derinlemesine davranışla arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Süre uzadıkça hizmet alan kimseyle etkileşim süresi uzayacağından, işgören daha fazla duygusal emek sergilemek için çaba sarf edecektir.

Sıklık: Hizmet verilen kimselerin niceliği ile ilgilidir. Örneğin; yerel bir firmada çalışan resepsiyonist bir saatte bir kişiyle muhatap olurken, market kasiyeri bir saatte on kişiyle etkileşim halindedir.²⁰⁶ Duygusal emek ile sıklık arasında ilişkinin açıklanmaya çalışıldığı çalışmalarda iki değişken arasında farklılık tespit edilmiştir.²⁰⁷

²⁰⁵ Asena Altın Gülova, Bedrettin Türker Palamutçuoğlu, Aynur Terzi Palamutçuoğlu “Duygusal Emek ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişkide Amir Desteğinin Rolü: Üniversitede Öğrenci İşleri Personeline Yönelik Bir Araştırma” (İzmir: **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2013)53.

²⁰⁶ Grandey, 102.

²⁰⁷ Robert I. Sutton, Anat Rafaeli, “Untangling the Relationship Between Displayed Emotions and Organizational Sales: The Case of Convenience Stores”, (**Acedemy of Management Journal**, 1988) 47.

Çeşitlilik: Örgüt tarafından arzulanan duyguların ne kadar çeşitli olduğunu ifade etmektedir. İşgörenden belirli durumlar için birden fazla, farklı duyguyu sergilemesi beklendiğinde, kendilerinden daha fazla planlama ve planladıkları bu davranışları kontrol etmeleri beklenmektedir; bu da daha fazla duygusal emek sergileyebilmek için çaba sarf etmektir. Duygusal emek ile çeşitlilik arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar (Sutton,1991; Wharton ve Erickson, 1993; Morris ve Feldman 1996) iki değişken arasında anlamlı ilişki olduğunu saptamışlardır.²⁰⁸

Çeşitlilik bireylerin sergilemesi gereken davranışları arttırmaktadır. Zaman zaman olumlu davranışlar sergilemeleri arzulansa da kimi zaman da olumsuz tavırlar ve objektif tavırlar sergilemeleri beklenmektedir. Bu beklenti de daha fazla duygu düzenlemeyi gerektirmektedir.

2.5 DUYGUSAL EMEĞİN SONUÇLARI

Örgütsel davranışa konu olan diğer başlıklar gibi duygusal emeğin de hem olumlu hem de olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Bu bölümde her iki sonuca yer verilmektedir.

2.5.1 Duygusal Emeğin Olumsuz Sonuçları

Duygusal emeğin; işgörenler üzerinde olumlu sonuçları olduğu gibi olumsuz etkilerinin de var olduğu tespit edilmiştir. Şüphesiz iki farklı sonucun ortaya çıkmasında psikolojik bir unsur olan insani değişiklikler rol oynamaktadır. Sürekli vurguladığımız gibi insan psikolojik bir unsurdur. Olumsuz sonuçlara ulaşmanın da temel faktörüdür.

Hochschild da çalışmasında iş hayatında olan bireylerin işleriyle özdeşleşmeleri sonucu tükenmişlik, yabancılaşma gibi duygusal emek sergilemenin olumsuz yanları üzerinde durmuştur. Morris ve Feldman ise; duygusal çelişkiye vurgu yaparak, duygusal tükenme ve iş doyumunun olumsuz etkisini açıklamaya yönelik çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Ashforth ve Humprey de bireylerin duygusal çelişki

²⁰⁸ Morris ve Feldman, 991.

yaşayabileceğini vurgulayarak bunun depresyon ve çeşitli fizyolojik hastalıklara neden olabileceğini açıklamıştır.

Bu bölümde literatürde duygusal emek ile olumsuz ilişkisi olduğu yapılan araştırmalarla saptanmış olan; tükenmişlik, iş-aile çatışması, rol çatışması, işten ayrılma niyeti ve yabancılaşma üzerinde durulmaktadır.

2.5.1.1 Tükenmişlik

Tükenmişlik (staff burn-out/ job burnout) kavramı ilk kez 1974 yılında Herbert J. Freudenberger'in yazdığı makale ile literatürde yer almıştır. Makalesinde tükenmişlik kavramını “mesleki bir tehlike” olarak nitelendirmektedir.²⁰⁹

Freudenberger (1974) tükenmişlik kavramını, “başarısız olma, yıpranma, aşırı yüklenme sonucu güç ve enerji kaybı ya da karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu” olarak tanımladığı görülmektedir.²¹⁰

Tükenmişlikle ilgili günümüzde yaygın kabul görmüş olan tanım; Maslach and Jackson (1981) tarafından geliştirilendir. Tükenmişlik olgusunu kavramsallaştırırken, “duygusal tükenme”yi (emotional exhaustion) bireyin kendisini yıpranmış, enerjisinin tükenmiş olduğunu hissetmeye başlamasıyla ortaya çıkan ilk boyut olarak tanımlamıştır. İkinci boyut;²¹¹“duyarsızlaşmadır.” (depersonalization) Hizmet verdiği kişilere karşı olumsuz, alaycı ve küçümser şekilde duygu ve tavır sergileme olduğu belirtilmiştir. “Kişisel başarı hissi” de son boyut olarak tanımlanmıştır. (personal accomplishment) Kişinin kendisi ile ilgili mutsuzluk ve iş başarısıyla ilgili olumsuz hislere kapılmasını ifade eden bir boyut olduğu belirtilmiştir; görüldüğü üzere kavram üç farklı boyut içermektedir. İnsan odaklı hizmet sektörü ve benzer sektörlere ait meslekleri icra eden bireylerden sergilemesi beklenen duygular ve davranışlar; bu kişilerde duygusal tükenmeyi de beraberinde getirmektedir.

²⁰⁹ Duysal Aşkun Çelik, Nursel Telman “Endüstri/ Örgüt Psikolojisi Alanında Kullanılan Ölçekler El Kitabı” (Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2013) 171.

²¹⁰ Herbert J. Freudenberger “Staff Burn-out” (Oxford/UK: **Journal Of Social Issues**,1974 Vol:30, Issue:1) 159.

²¹¹ Céleste M. Brotheridge, A. Alice Grandey “Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of “People Work”” (**Journal of Vocational Behavior**, Vol:60, 2002) 22.

Duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik çeşitli çalışmalar bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Grandey'nin (2000) 168 üniversite çalışanından elde ettiği veriler ile yaptığı doktora çalışmasının sonuçlarına göre; duygusal emeğin alt boyutları olan yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış, tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı pozitif yönde etkilemektedir. Çalışmada, yüzeysel davranışın kişisel başarı hissi ile negatif yönde ilişkili olduğu, derinlemesine davranış ile kişisel başarı hissi arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.²¹²

Erickson ve Ritter (2001), pozitif duygular sergilemenin tükenmişlik duygusunu azalttığını; öfke, kızgınlık gibi duyguları sergilemek zorunda olmanın ise tükenmişlik duygusunu artırdığını tespit etmiştir. Brotheridge ve Grandey (2002), derinlemesine davranışın kişisel başarı duygusunu arttırdığını, yüzeysel davranış ve olumsuz duyguları saklama gereğinin ise duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya neden olduğunu tespit etmiştir. Grandey (2003), yüzeysel davranış ile duygusal tükenme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir, fakat derinlemesine davranış ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.²¹³

Günümüz örgütlerinde beşerî sermaye önemli bir varlıktır. Duygusal emeğin yoğun olarak sergilendiği hizmet sektörü için önemi ise kaçınılmazdır. Örgütler için olumsuz birçok unsuru da beraberinde getiren husustur. Bu olumsuzlukların oluşmaması, işgörenlerin kendilerine yabancılaşarak, tükenmişlik hissi duymalarını önlemek için örgüt ve örgüt üyelerinin alabileceği önlemler mevcuttur. “İlk olarak yapılması gereken şey tükenmişlik sendromunun bilinirliğinin artırılması, işgörenlerin bu hissi yaşadıklarını, erkenden fark edip, çözüm aramaya yönelmesi gerekmektedir. Yapılan araştırmalar sonucu kendisine gerçekçi hedefler belirleyen işgörenlerin tükenmişlik sendromu yaşama olasılıklarının daha düşük olduğunu saptamıştır”.²¹⁴ O halde, örgüt ilgili pozisyonlar için gerçekçi hedef ve beklentileri tespit edip, işgören

²¹² Grandey, 103-104.

²¹³ Metin Kaplan, Özlem Ulutaş “Duygusal Emeğin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” (Konya: **Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens. Dergisi**, 2016)168.

²¹⁴ Hatice Oğuz, Metin Özkul “Duygusal Emek Sürecine Yön Veren Sosyolojik Faktörler Üzerine Bir Araştırma: Batı Akdeniz Uygulaması” (Isparta: **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 2016) 139.

adaylarına ve örgüt üyesi olan işgörenleri bilgilendirmelidir. Bu bilgileri göz önünde bulunduran işgören ve işgören adayları, talibi oldukları pozisyonun zorlukları ve riskleri hakkında gerçekçi yorumlar ve hedefler tespit etmiş olacaktırlar. Bunları iş tanımları, gerekleri ve kariyer haritaları aracılığıyla örgütler hızlı ve doğru şekilde gerçekleştirebilmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonları aracılığıyla işgörenlerin tükenmişlik sendromu yaşama olasılıkları azaltılabilir.

2.5.1.2 İş-Aile Çatışması

İş-aile çatışması, bir örgütün üyesi olmanın gereği olarak benimsenen rol ile bir ailenin üyesi olmanın gereği olarak benimsenen rol arasında uyumsuzluk olması sonucunda ortaya çıkmaktadır. İş ve aile yaşamının gereği olarak üstlenilen farklı roller arasındaki uyumsuzluk arttıkça, yaşanan iş-aile çatışması da artmaktadır. İş-aile çatışması, rol çatışmasının bir türü olarak ifade edilmektedir.²¹⁵

Yapılan çalışmalar, çalışma saatleri, işte gösterilen fiziksel ve duygusal çaba, işin özellikleri, zaman baskısı, işle ilgili görevlerin çeşitliliği ve aşırı iş yükü gibi işle ilgili taleplerin iş-aile çatışmasına sebep olabileceğini göstermektedir. Burke & Greenglass (2001), iş-aile çatışmasına yol açan stres faktörleri ve iş talepleri arasında güçlü bir ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir. Beham v.d. de (2011) yaptıkları çalışmalarında, iş talepleri ve iş-aile çatışması arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu saptamışlardır.²¹⁶

İş-aile çatışması ile duygusal emek arasındaki ilişki incelendiğinde, bireylerin farklı roller için farklı duygu göstergelerine uyması bir çelişki doğurmaktadır. Bunun sonucunda birey roller arası çatışma yaşamaktadır. Ayrıca Kinnunen ve Mauo (1998); Burke (1998), yaptıkları çalışmalarda, iş-aile çatışması ve tükenmişlik arasında da pozitif bir ilişki saptanmışlardır. Örgütlerde yaşanması olası olumsuzlukları ortadan kaldırmanın örgüt yararına olduğu bilinmektedir. “Bu amaçla, iş-aile çatışmasının önlenmesi için, işgörenlerin iş ile ilgili sorumlulukları hakkında planlar yapması, işyerinde yaşadığı sorunları iş yerinde bırakma gibi stratejiler geliştirmesi yararlı

²¹⁵ Özkalp, Kirel, 350-351.; Sıgır, Gürbüz, 188-189.

²¹⁶ Esra Bulgurcu Gürel “Duygusal Tükenmişlik, İş Stresi ve İşe Bağlılığın İş-Aile Çatışması Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Araştırma” (Kütahya: **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2016) 351.

olabilmektedir. Bu gibi stratejiler geliştirmenin yararlı olduğunu belirten akademik araştırmalar mevcuttur”.²¹⁷

2.5.1.3 Rol atışması

Rol atışması kavramını çeşitli Őekillerde tanımlamak mümkündür. Ancak rol çatışmasını, “aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda olan kişinin, statüsünün gerektirdiği rollerden birisini diğerlerine oranla daha çok uyması” Őeklinde tanımlama en çok kabul gören tanımdır.²¹⁸ Duygusal emek açısından dūřündüğümüzde rol çatışmasını Őöyle açıklayabiliriz; bireyin sergilediği davranışlar ile örgütü tarafından sergilemesi arzu edilen davranışların uyuşmamasında ortaya çıkan sonuç olarak kabul etmek mümkündür. Bu çelişkiyi ve çatışmayı ortadan kaldırmak için de örgütler hissediyormuş gibi davranmalarını işgörenlerinden talep etmektedir. Bu gibi durumlarda en çok karşılaşılan rol tipinin yüzeysel davranış olduğu bilinmektedir. Bu tip davranışı fazla sergilemenin psikolojik ve fizyolojik (kalp hastalıkları, kanser) birçok rahatsızlığa sebebiyet verdiği birçok çalışmada ispatlanmıştır.

2.5.1.4 İşten Ayrılma Niyeti

Duygusal emek davranışı işgörenlerin iř performansı ve işten ayrılma niyetlerini de etkilemektedir. Çünkü bireyler iř hayatında birçok olumsuz durumla karşılaşmaktadır. Rol atışması, iř-aile atışması, duygularını planlama ve kontrol ederken yaşadığı çelişki gibi. Bütün bu dūřünceler bireyin iři hakkında olumsuz hislere kapılmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle işten ayrılma niyeti pekişebilmektedir.

Grandey (2000) alışmasında bireylerin yaşadıkları uyumsuzluk ve çelişki sonucunda yüzeysel rol davranış biçimini benimsediklerini belirtmiştir. Yaşanan uyumsuzluk ve çelişki durumu işgören bireylerde psikolojik ve fizyolojik (endokrin ve otonom sinir sistemine etkisi) sorunlara neden olabilmektedir. Yaşadıkları

²¹⁷ Emine Özmete, Işıl Eker, “İş-aile Yaşamı atışması ile Başa ıkmada Kullanılan Bireysel ve Kurumsal Stratejilerin Değerlendirilmesi” (Ankara: **Sosyal Güvenlik Dergisi**, 2013) 14-49.

²¹⁸ Güney,179.

olumsuzluklar karşısında işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin pekiştiği görülmektedir.²¹⁹

Yürür ve Ünlü'nün 2011 yılında konaklama işletmelerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında yüzeysel rol sergilemenin işten ayrılma niyetini attırdığını saptamış, derinden rol yapmanın işten ayrılma niyeti ile ilişkili olmadığı sonucuna varmışlardır.²²⁰

Pala ve Tepeci'nin 2014 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında derinlemesine rol sergilemenin işgörenlerin işte kalma niyetlerini artırdığı sonucuna ulaştığı görülmektedir. Yürür ve Ünlü'nün çalışmasından farklı sonuçlara ulaşmışlardır.

Örgütler, işgörenlerine verimli biçimde çalışacakları iş ortamlarını sağlayabilmelidir. Kişi iş uyumunun sağlandığı, amir desteğini hisseden işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin engellendiği belirtilmektedir.

2.5.1.5 Yabancılaşma

Sosyal bilimler sözlüğünde yabancılaşma, kişinin içinde yaşadığı topluma, kültürel değerlere ve rol dağılımına karşı ilgisinin kaybolması sonucu toplumsal değer ve normları anlamsız görmesi, kendisini de güçsüz ve yalnız hissetmesi durumu olarak açıklanmaktadır.²²¹

Kanungo'ya göre (1979) yabancılaşma; bireyin iş yoluyla belirgin isteklerini karşılayamaması nedeniyle bilişsel düzeyde psikolojik ayrışma yaşama halidir. Hirschfeld ve Feild'e (2000) göre yabancılaşma; kişinin iş dünyasından kopmuş olma halinin kapsamını temsil etmektedir.²²²

²¹⁹ Grandey, 99-100.

²²⁰ Usta, Akova 45.

²²¹ Ahmet Erkasap, "Örgüt Yönetiminde Duygular" Ed. Beliz Ülgen (Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık,2016) 40.

²²² İbid, s.45

Yabancılaşma; “işçi için, gerçekliğin yitirilmesi olarak nesneleşme, nesnenin yitirilmesi veya nesneye kölelik, sahiplenme, yabancılaşma, yoksunlaşma olarak” değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme Karl Marx tarafından yapılmıştır.²²³

Duygusal emek organizasyonlar açısından görevin daha etkili yapılması anlamlarını içermekle birlikte, çalışanlar açısından yabancılaşmayı tetikleyen bir durumdur.²²⁴

Birey sürekli inanmadığı gibi düşünüp, davranışlar sergilemek zorunda kaldığında; kendisini olduğundan farklı hissetmektedir. Derinde olan ve bastırılmış duyguyla (deep acting), organizasyon tarafından arzu edilen duygu (surface acting) uyumsuzluğu yabancılaşmayı doğurmaktadır. Derinlemesine ve samimi davranış sergileyen bireyler daha az yabancılaşma yaşamaktadır.

Yabancılaşma sonucunda; bireylerde örgüte olan bağlılığın azaldığı, işten beklentilerinin düştüğü, tükenmişlik ve işten kaçma, güçsüzlük hissi, hüsrana duygusu, sosyal değer yargılarına ve normlara ilgisiz kalma, yüksek miktarda alkol tüketimi gibi örgütleri olumsuz etkileyen faktör ortaya çıkmaktadır. “Etkili kurum içi iletişimle birlikte işgörenlerin yeteneklerini ortaya koyabileceği ve kendilerinin farkına varabilecekleri bir ortam yaratılarak yabancılaşmanın yaratacağı olumsuzluklardan örgütler arındırılabilir”.²²⁵

Açıklanan olumsuzluklarla örgütlerin başa çıkması elbette mümkündür. Başa çıkma yöntemlerinin başında örgütümüzün temel hedef ve amaçları doğrultusunda belirlenmiş insan kaynakları politikaları gelmektedir. Bu politikalara örnek işe alım süreçleri verilebilir. Doğru nicelik ve nitelikte, doğru zamanda doğru kişiyi işe yerleştirmek en temel adım olmalıdır. Özellikle duygusal emek sergilenmesini yoğun biçimde arzulayan; hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, mülakat süreçlerinde “yetkinlik bazlı mülakat” kullanımıyla kişi-iş uyumunu daha kolay tespit edebilir. Kişinin iş ile uygun bir mizaca sahip olması kendisinden istenilen davranışı

²²³ Elife Kart, “Bir Duygu Yönetimi Süreci Olarak Duygusal Emek Çıkarım Üzerindeki Etkisi” (İstanbul: **Çalışma ve Toplum**, 2011/3) 225.

²²⁴ İbid s.225.

²²⁵ Erhan Eroğlu “İletişimci Liderlik: Yöneticilerin İletişimci Biçimleri Üzerine Bir Araştırma” (İstanbul: **Literatürk Academia**, 2011) 30.

sergilerken derinlemesine ve samimi davranış biçimini tercih etmesini sağlamaktadır. Birey içten gelen duygu ve davranışlarını bastırmak zorunda olmayacağından rol çatışması ve bir tipi olan iş-aile çatışması, yabancılaşma ve son hali olan tükenmişlik yaşamayacaktır. İş tatmini ve performansı daha iyi seviyelerde olacağından işten ayrılma niyeti de göstermeyecektir. “Özellikle duygusal emeğin boyutlarından derinlemesine davranışın sergilenmesinde, örgütsel iletişimin anahtar rol oynadığı belirtilmektedir. İletişim sağlanırken beklenti ve hedeflerin açık ve net biçimde karşı tarafa aktarılması, belirli aralıklarla tekrar edilmesi, işgörenin süreci benimsemesini sağlamakta, sarf edeceği duygusal emek çabasını da azalmaktadır. Derinlemesine davranış sergileme de doğal olarak yabancılaşmayı azaltmış olacaktır.”²²⁶

Olumsuz sonuçlarla baş edecek örgüt kültürünü ve iklimini tespit etmek ve uygulanmasını sağlamak olumsuzlukları ortadan kaldırmaya yardımcı olabilmektedir. İşgörenlerin yaşayacakları uyumsuzları da yok ederek derinlemesine rol davranışı sergilemeyi tercih etmeleri de sağlanmış olacaktır. Olumsuzluklar yerini böylece olumlu sonuçlara bırakacaktır. Bir sonraki başlıkta bu sonuçlar ayrıntılı bir biçimde açıklanmaktadır.

2.5.2 Duygusal Emeğin Olumlu Sonuçları

Duygusal emek konusu incelendiğinde genel olarak olumsuz yanlarının yoğun bir biçimde üzerinde durulduğu görülmektedir. Duygusal emeğin doğru biçimde kullanılmasını sağlayabilen örgütlerin olumlu sonuçlar da kaydettiği görülmektedir. Bu bölümde duygusal emeğin olumlu sonuçları olarak; yüksek performans, örgütsel vatandaşlık davranışı, ekonomik fayda, müşteri ilişkilerinde başarı, iş (doyum) tatmini ve işe bağlılık incelenmektedir.

2.5.2.1 Yüksek Performans

“Performans, planlı zaman diliminde yürütülen faaliyetlerin, amaca hizmet etme derecesidir. Örgüt açısından belirli bir zamanda üretilen mal veya hizmetin

²²⁶ Eroğlu, 30.

miktarı, çalışan açısından ise hedefe ulaşma konusunda gösterilen kişisel “verimlilik” ve “etkinlik” düzeyi olarak görülmektedir”.²²⁷

İşletmeler kuruluş amaç ve hedeflerine işgörenlerin performansları doğrultusunda ulaşmaktadır. “Emek yani insan en önemli üretim faktörüdür”.²²⁸ Yüksek kaliteli üretim(hizmet-mal), müşteri memnuniyeti ve kar işgörenlerin performanslarıyla doğrudan ilişkilidir. Emek yoğun sektörlerin başında hizmet sektörü gelmektedir. Bu gibi sektörlerde hizmet anında üretildiğinden kalite, müşteri memnuniyeti doğrudan işgören performansına bağlıdır. Performansları belirli bir seviyede tutmak da duygusal emek aracılığıyla sağlanabilmektedir. Kişi iş uyumu sağlanmış, kişi rolleriyle de çatışma yaşamıyor ise performansı da daha yüksek olabilmektedir.

Literatürde bu yorumumuzu destekleyen Ünler Öz (2007) çalışması mevcuttur. İşgörenlerin hissettiği duygularla örgüt tarafından sergilemesi arzulanan duyguların örtüşmesinin daha fazla çalışmaya teşvik ettiği ve performansı arttırdığı saptanmıştır. Performans ile duygusal emek arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalar, iki değişken arasında anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir.²²⁹

Hülshager ve Schewe'nin (2011) gerçekleştirdikleri meta-analiz sonucunda da duygusal çelişki ve yüzeysel rol davranışı sergilemenin ruh sağlığına (ps aralığında .39 ve .48) ve iş tutumuna (ps aralığında -.24 ve -.40) zarar verici etkisi olduğunu aynı zamanda performans (ps aralığında -.20 ve -.05) ile aralarında az da olsa olumsuz bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Sonuç olarak yüksek performans tespit edilen işletmelerde işgörenlerin daha fazla derinlemesine ve samimi davranış sergiledikleri saptanmıştır. Bu da bizlere bireyin sergilemek zorunda olduğu davranışı benimsemesinin yüksek performansı kendiliğinden ortaya çıkardığını kanıtlamaktadır.

²²⁷ Hakan Turgut, İsmail Tokmak, M. Fikret Ateş, “Lider-Üye Etkileşiminin İşgören Performansına Etkisinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Rolü” (Çankırı: **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2015) 423.

²²⁸ İsmet Mucuk, “Modern İşletmecilik” (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2014) 30-31.

²²⁹ Yeni, Ergun Özler, 351.

2.5.2.2 Ekonomik Fayda

Hochschild 1983 yılında yayınladığı kitabında duyguların ticarileştirilmesi kavramını kullanarak duyguların ekonomik bir fayda sağladığını vurgulamıştır.

Hochschild'ın bu söylemini örnek aracılığıyla şöyle yorumlayabiliriz; güler yüzlü, hızlı hizmet veren bir garson, hizmet sonunda bahşiş almaktadır, bu garsonu işletmesinde çalıştıran firma müşteri memnuniyeti sağladığından sadık müşteriler edinmektedir. Bunun sonucunda da hem örgüt hem de işgören ekonomik yarar sağlamış olmaktadır. İşgörenin kazandığı ek gelir davranışını tekrarlamasını ve duygusal emek sergilemesini pekiştirmesine katkı sağlamaktadır.

Yapılan araştırmalar işgörenlerin işe bağlılığı, iş tatmini gibi konularda ücret değişkeninin önemli bir unsur olduğunu saptamıştır. Bir pazarlama elemanı ne kadar çok satış yaparsa o kadar çok prim alacağından duygusal emek davranışına da o kadar yöneleceği belirtilmektedir.²³⁰

2.5.2.3 İş Tatmini (Doyumu)

En genel tanımıyla; işgörenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur. Kişinin işine karşı tutumu olumlu veya olumsuz olabilir, bunun sonucunda iş tatminini “kişinin iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir” diye tanımlamak, işgörenin işine karşı olumsuz tutumunu ise iş tatminsizliği olarak tanımlamak mümkündür.²³¹

İş tatmini ile duygusal emek arasındaki ilişkiyi incelemek adına yapılan birçok araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmalar duygusal emek boyutlarıyla ilişkilendirilip çeşitli sonuçlara varılmaktadır, fakat araştırmaların birbiriyle tutarlı sonuçlara ulaşamadığı görülmektedir.

Grandey (2003) İşletme Fakültesinde görev yapan asistanlar ile gerçekleştirdiği çalışmada yüzeysel ve derinlemesine rol yapma ile iş tatmini arasında negatif/olumsuz bir ilişki olduğunu saptamıştır. Ülkemizde Başbuğ ve arkadaşları tarafından 2010 yılında gerçekleştirilen araştırmada yüzeysel rol ile iş

²³⁰ Usta, Akova 43.

²³¹ İlhan Erdoğan, “İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış” (İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yay. 1999) 231.

tatmini arasında negatif bir ilişki olduğu, bu tip davranış sergileyen işgörenlerin iş tatmininin azaldığını tespit etmişlerdir. Pala ve Tepeci'nin (2014) otel işletmelerinde gerçekleştirdiği araştırmalarında da benzer sonuçlara ulaştıkları görülmektedir.²³²

Kim 2008 yılında gerçekleştirdiği çalışmada olumlu gösterim kurallarının olumlu sonuçlar doğurduğunu belirtip, iş tatminini arttırdığını; Diefendorff & Richard 2003 yılındaki çalışmada olumsuz gösterim kurallarının olumsuz duygular doğurduğunu ve bu sonuca bağlı olarak iş tatminini azalttığını belirtmiştir. Kammeyer-Muller olumlu gösterim kurallarının önemli ölçüde iş tatminiyle korele olduğunu ve performansa etkisinin olumlu olduğunu belirtirken, stres ve yıpranma ile korelasyon göstermediği meta analiz sonuçlarıyla belirlemiştir.²³³

Sonuç olarak şu yorum yapılabilir, işgörenler işleriyle ne kadar uyumlu, kendileri gibi davranmakta özgür iseler, o kadar iyi performans gösterip, yaptıkları işlerden bir o kadar tatmin olmaktadır. Duygusal emek sergilerken de derinlemesine ve samimi davranış sergileme eğilimi içinde oldukları saptanmıştır.

2.5.2.4 İşe Bağlılık

“Örgütsel bağlılık; kişinin bireysel istek, amaç ve değerlerine katkıda bulunan, bunların gerçekleşmesine vesile olan, örgütün amaçlarına bağlılık hatta sadakatle hizmet etme, örgüt lehine özverili davranma, kendini örgüte adama duygu ve tutumlarına denir”.²³⁴

İşe bağlılık ile duygusal emek arasındaki ilişkiyi saptamak için yapılan araştırmalarda; amir desteğinin ve derinlemesine rol yapmanın işe bağlılığı arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.²³⁵

Mahoney, Buboltz, Buckner, & Doverspike, (2011) çalışmalarında, üniversitede profesör olarak çalışan bireylerin samimi ve olumlu duygusal ifadeleri ile iş tatmini ve bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu aynı zamanda duygusal tükenmişlik ile negatif bir ilişkisi olduğunu saptamışlardır.²³⁶

²³² Usta, Akova 44-45.

²³³ Humphrey, Ashforth, Diefendorff, 759.

²³⁴ Erol Eren, “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi” (İstanbul: Beta Yayınları, 2014) 555.

²³⁵ Usta, Akova 45-46.

²³⁶ Humphrey, Ashforth, Diefendorff, 762.

İşe bağlı çalışanların, bağlılık duygusu göstermeyen işgörenlere nazaran iş memnuniyetlerinin daha fazla olduğu, işlerini severek yapmalarının performanslarını arttırdığı ve işlerine kendilerinden bir şeyler kattıklarını hissetmelerinin ise özgün davranışlar sergileyerek duygusal emek açısından örgüt tarafından arzu edilen derinlemesine ve samimi davranış sergilemeye olumlu katkıları olduğu tespit edilmiştir.

2.5.2.5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı; görev ve iş tanımlarında mevcut olmayan, işgörenin gönüllü olarak yaptığı, kendilerinin karar verdiği, herhangi bir ödül-ceza sisteminin var olmadığı halde örgüte fayda sağlayan davranışlar olarak tanımlanmaktadır.²³⁷

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal emek arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar iki değişken arasından anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

Samimi ve derinlemesine davranış sergileyen işgörenlerin örgütü benimseyerek karşılığında herhangi bir ödül beklemeden, görev tanımının dışında, gönüllü olarak davranışlar sergilediği gözlemlenmiştir. Yüzeysel davranış biçimini benimseyen işgörenlerin ise görev tanımları dışında herhangi bir gönüllülük esaslı işin içinde olmayacağı yorumu yapılmaktadır. Bu yorumu destekler araştırmalar mevcuttur. “Kiffin-Petersen ve arkadaşlarının 2011 yılında farklı hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren firmalarda yaptığı çalışmasıyla bu sonuca ulaştıkları belirtilmiştir.”²³⁸

Çalışma hayatında yoğun duygusal emek harcayarak çalışmak zorunda olan işgörenin, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışını da benimsemiş olmasıyla, örgüt ve çalışan bütünleşmesinin sağlanması mümkün olacaktır. Yaşanan bu bütünleşme işgörenin bireysel kimliği ile örgütsel kimliğinin özdeşleşmesini de beraberinde getirebilecektir. Özdeşleşmenin yaşanması sonucu işgörenlerin daha fazla duygusal emek sarf etme çabası içerisine girdiği vurgulanmaktadır. Ayrıca örgütsel

²³⁷ Bateman, Organ ,588; Organ,1988; Padsakoff ve diğerleri,2000.

²³⁸ Beğenirbaş, Meydan ,167.

vatandaşlık davranışı gönüllük esaslı olduğundan, örgütsel aidiyeti ve duygusal emeği sarf etmeyi kolaylaştırmaktadır.²³⁹

Duygusal emeğin sonuçlarını bütüncül bir şekilde incelediğimizde olumsuz yanlarının var olmasına karşın örgütler tarafından arzulanan bütün olumlu sonuçları da beraberinde getirdiği ve pekiştirdiği de anlaşılmaktadır.

2.6 DUYGUSAL EMEK İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Güncel yönetim yaklaşımlarının benimsenmesi, bilgiye ulaşmanın kolay olması ve hizmet sektörünün ekonomideki rolünün artması beraberinde yoğun rekabet ortamının doğmasına neden olmuştur. Yoğun rekabetin hâkim olduğu çevrede var olabilmek ve varlığını sürdürebilme kaygısı, işletmeler için ürettikleri mal/hizmetlerin kalitesini ve müşteriye yarattığı memnuniyet algısının giderek daha fazla önemsenmesine ve sürece ilişkin prosedürler geliştirmesine sebep olmuştur. Kalite ve memnuniyeti sağlamak üretim işletmelerinde belirli bir standartlaşma ile kolay sağlanabilirken, hizmet işletmelerinin üretimlerinin “dokunulmaz olması, türdeş olmaması, eş zamanlı üretim ve tüketimi içermesi, alıcı ve satıcı etkileşimlerinde üretilir olması”²⁴⁰ kalite standarttı oluşturma güçlükleri yaşanmasına sebep olmuştur. Bütün bu zorluklarla başa çıkabilmek adına işletmeler işgörenlerinden yalnızca bilgi ve fiziki güç sarf etmelerini beklememektedir. Teknik ve uzmanlık bilgilerinin yanında duygularını da iş hayatına dahil etmelerini ve dahil ederken üyesi oldukları kurumun örgüt kültürünü, icra ettikleri mesleklerini ve örgüt içindeki konumlarını da göz önünde bulundurarak duygularını düzenlemelerini ve dönüştürmelerini talep etmektedirler.

Kalite, rekabet ve sürdürülebilirlik adına insanın psikolojik ve sosyolojik bir unsur olduğu unutulmamalıdır. Bireyi makineden ve diğer canlılardan ayıran yegâne unsur duygularıdır. Bireyler günlük hayattaki hisleri ve yaşanmışlıkları vasıtasıyla

²³⁹ Hakan Topateş, Aslıcan Kalfa, “Yeni Çalışma İlişkileri Bağlamında Örgütsel Yurttaşlık ve Duygusal Emek” (İstanbul: **İktisat Dergisi**, 2010) 513.

²⁴⁰ Sevgi Ayşe Öztürk, “Hizmet Pazarlaması Kuram, Uygulama ve Örnekler” (Bursa: Ekin Yayınevi, 2013)17-21.

duygularına yön vermektedir. “Pozitif psikoloji akımını oluşturan Seligman ve Chikszentmihalyi’nin vurguladığı gibi daha mutlu, daha başarılı, daha duyarlı, gelecek farkındalığı olan bireylerin daha anlamlı bir hayat yaşadığını vurgulamışlardır.”²⁴¹ Olumlu duyguların olumlu davranışlara dönüşeceği göz önünde bulundurulunca işgörenlerin duygularını iş hayatına yansıtılmalarını ve yansıtırken örgüt tarafından belirlenmiş davranış kalıplarını sergilemelerini beklemenin ne kadar gerçekçi bir yaklaşım olduğu tartışılabilir. Çünkü birey hayatı boyunca hatta gün içinde çeşitli duygu ve durumlarla karşılaşmaktadır. Bu da yaşadığı duygu durumlarında farklılaşmayı doğurmaktadır. Olumlu durumlarla karşılaşabilecekleri gibi olumsuz durumlarla da karşılaşacaklardır. Hayat düz bir çizgi gibi seyretmemektedir, inişleri ve çıkışları vardır. Hayattaki bu devinim, işgörenlerin her zaman olumlu bakış açısıyla hayatı değerlendiremeyeceğini akla getirmektedir. İş hayatında bireylerden bu kadar makineleşmelerini beklemek, hatta bu makineleşmeyi insanı insan kılan duygu ve düşüncelerinde beklemek ve sürdürülebilir kılmak ne kadar gerçekçi, uygulanabilir ve ne kadar süre ile gerçekleştirilebilir tartışılabilir bir konudur.

Açıklamaya çalışılan bütün bu faktörler duygusal emek konusunu günümüzde üzerine düşünülen ve araştırma yapılan bir konu haline getirmiştir.

Duyguların iş hayatına dahil edilmesi çeşitli olumsuzları beraberinde getirmişse de örgütler için arzu edilen bir davranış olan vatandaşlık davranışı sergilenmesine olumlu katkıları olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi, örgütlerin arzu ettiği birçok farklı olumlu davranışın sergilenmesine de katkı sağlamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenlerin karşılık ve ödül beklemeden, yerine getirmediği zaman herhangi bir ceza almadığı, iş tanımında yer almayan davranışı, gönüllülük esaslı sergileme durumudur. İşgörenleri örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye iten sebepler üzerine çeşitli araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Araştırmalar yaptığı işten tatmin duyan işgörenlerin, rol çatışması yaşamayan, örgütlerine bağlılık gösteren ve çalıştıkları örgütleri adil bulan

²⁴¹ Martin E. P. Seligman, Mihaly Csikszentmihalyi, “Positive Psychology: An Introduction” (USA: **American Psychologist**, 2000) 5-14.

işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

İncelenmekte olunan duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarının ortak unsurlar barındırdığını literatürü incelerken görmekteyiz. Her iki kavramında iş tatmini, örgütsel bağlılık, kişilik, rol ve kişi çatışması ve ruhsal durumla ilişkisi tespit edilmiştir. Kavramların en temel ortak yönü duygu yönetimidir. Kavramların arasındaki ilişkiyi saptamak adına çeşitli araştırmalar gerçekleştirilmiştir.

Duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen gerek ulusal gerekse uluslararası araştırmalar oldukça sınırlıdır. Araştırmalar her iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bu araştırmalardan bazıları şunlardır;

Salami 2007 yılında kamu çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada iki değişken arasında tıpkı söylendiği gibi anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Boyutlardan derinlemesine rol davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğunu vurgulamıştır. Yüzeysel rol davranışı ile ise negatif yönlü ilişki tespit ettiğini belirtmiştir.²⁴²

Kiffin-Petersen, Jordan, Soutar tarafından 2011 yılında gerçekleştirilen çalışmada; öncelikle örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte (OCBO) ve kişiye (OCBI) yönelik olabileceği tanımlanmıştır. Çalışma bu iki grup üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yüzeysel rol yapan bireylerin hem örgüte hem de kişiye yönelik vatandaşlık davranışı sergileme olasılıkları arasında negatif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır. Derinlemesine rol sergileme ile örgüte yönelik vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğunu da tespit etmişlerdir.²⁴³ Salami'nin (2007) çalışmasındaki sonuçlarla benzer sonuçlar elde edildiği görülmektedir.

²⁴² S.O. Salami, "Moderating effect of emotional intelligence on the Relationship between emotional labour and Organizational Citizenship behaviour". (Seychelles: **European Journal of Social Sciences**, 2007) 142-150.

²⁴³ Sandra A. Kiffin-Petersen, Catherine L. Jordan, Geoffrey N. Soutar, "The big five, emotional exhaustion and Citizenship Behaviors in service settings: The mediating role of emotional role of emotional labor" (Australia: **Personality and Individual Differences**, 2010) 46.

Li, Kung, Wang tarafından 2012 yılında Turizm İşletmeciliği Fakültesinde, stajyer öğrencilerle gerçekleştirdikleri çalışmalarında kişilik ile duygusal emek arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki, kişilik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında da pozitif yönlü anlamlı ilişki, ayrıca duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit etmişlerdir. Çalışmalarında ayrıca gerçekleştirdikleri regresyon analizleri vasıtasıyla da duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı etkileşim olduğunu tespit etmişlerdir.²⁴⁴

Cheung, Miu-Chi, Lun tarafından 2015 yılında Çin’li öğretmenlerin örneklem grubunu oluşturduğu bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda; duygusal emeğin alt boyutlarından samimi rol davranışının örgütsel vatandaşlık davranışının hem örgüte hem de kişiyi yönelik olan boyutlarıyla pozitif yönlü anlamlı ilişkisi olduğu saptanmıştır. Yüzeysel rol davranışının da örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarıyla anlamlı ilişkisinin saptanamadığını belirtmişlerdir.²⁴⁵

Dong, Yong, Hui, Hai (2017) çalışmalarında yüzeysel rol davranışının örgütsel vatandaşlık davranışının dört alt boyutuyla negatif ilişki içinde olduğunu saptamışlardır. Dört alt boyut olarak da bireysel odaklı vatandaşlık davranışları (individual foci citizenship behaviour), grup odaklı vatandaşlık davranışları (group foci citizenship behavior), örgüt odaklı vatandaşlık davranışları (organizational foci citizenship behaviour) ve sosyal odaklı vatandaşlık davranışlarını (social foci citizenship behaviour) tanımlamışlardır. Derinlemesine rol davranışının da tanımladıkları dört alt boyut ile pozitif ilişki içinde olduğunu tespit etmişlerdir.²⁴⁶

Ko, Choi, Rhee, Moon tarafından 2018 yılında Güney Korede, finans ve sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan 330 kişi ile gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre; Samimi rol davranışı ile örgütsel bağlılığın örgütsel

²⁴⁴ Yi-Min Li, Ying-Huei Kung, Tz-Ting Wang, “Studying the Effect of Hospitality Interns’ Personality Traits and Their Emotional Labor Over Organizational Citizenship Behavior” (Pakistan: **Pakistan Journal of Statistics**, 2012) 682.

²⁴⁵ Francis Y. L. Cheung, Vivian Miu-Chi Lun, “Relation Between Emotional Labor and Organizational Citizenship Behavior: An Investigation Among Chinese Teaching Professionals” (**The Journal of General Psychology**, 2015) 253-263.

²⁴⁶ Zou Zhen-Dong, Yang Yong, Wang Hui, Ma Qin-Hai, “Working Mechanism Between Emotional Labor and Organizational Citizenship Behaviour: From the Service Climate Perspective” (Boston: **Journal of Northeastern University**(Natural Science), 2017) 448.

vatandaşlık davranışı ve sosyal sermaye ile arasında pozitif yönlü aracılık etkisi olduğu saptanmıştır. Yani, işgörenler ne kadar samimi rol davranışı sergiliyor iseler, o kadar fazla da örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi gösterir sonucunu vurgulamaktadırlar.²⁴⁷

Topateş ve Kalfa 2009 yılında yayınladıkları makalelerinde, duygusal emeğin, işgörenlerin çalıştıkları örgüte bağlanmaları hususunda örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini tespit etmişlerdir.²⁴⁸

Ülkemizde 2012 yılında Beğenirbaş ve Meydan tarafından örneklem grubunu öğretmenlerin oluşturduğu bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya göre; duygusal emek boyutlarından yüzeysel rol yapma ve derinlemesine rol yapma ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında düşük negatif yönlü, doğal duygular (samimi rol) ile düşük pozitif yönlü ilişki olduğu ve örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlardan örgüte yönelik olarak sınıflandırılmış olan vicdanlılık, sivil erdem, centilmenlik alt boyutlarıyla duygusal emek boyutlarının herhangi biri ile anlamlı ilişki içerisinde olmadığı, bununla birlikte kişiye yönelik alt boyut olarak adlandırılan özgecilik ve nezaket alt boyutlarıyla, duygusal emek boyutlarından yüzeysel rol yapma ve derinlemesine rol yapma ile düşük negatif yönlü, doğal duygular ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkisi olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak, yüzeysel rol davranışı sergileyen öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılıklarının düşük, derinlemesine rol davranışı sergileyenlerin ise yine düşük fakat artma eğilimi gösterdiği tespit edilmiştir. Doğal (samimi davranış) duygular sergileyen öğretmenlerin ise örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.²⁴⁹ Gerçekleştirilmiş olan diğer çalışmaların aksine öğretmenler üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada derinlemesine rol sergileme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Farklı sonuç araştırmacılar tarafından şöyle yorumlanmaktadır; öğretmenlik mesleğini etkileyen başka ana

²⁴⁷ Sung-Hoon Ko, Yongjun Choi, Seung-Yoon Rhee, Tae Won Moon, "Social Capital and Organizational Citizenship Behavior: Double-Mediation of Emotional Regulation and Job Engagement" (*Sustainability*, 2018)7.

²⁴⁸ Topateş, Kalfa, 429.

²⁴⁹ Beğenirbaş, Meydan, 171-172.

değişkenlerde bu sonuca ulaşmada rol oynamış olabilir. Ayrıca örneklem grubundan ötürü de böyle bir sonuç alınabileceğini düşünmektedirler.²⁵⁰

Bıyık ve Aydoğan 2014 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında, iki değişken arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Araştırmalarında duygusal emeğin alt boyutlarının ilişkiye etkisini incelediklerinde; yüzeysel davranış, derinlemesine rol davranışı, samimi davranış ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi irdelerken; duygusal emek düzeyinin yaş ilerledikçe arttığı sonucuna ulaşılmış ve buna bağlı olarak da örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılıklarının da arttığı tespit edilmiştir. Bu tespitin ardından şöyle bir yorumla elde ettikleri sonucun nedenini açıklamaya çalışmışlardır. Açıklamalarında çalışan bireylerin yaşları ilerledikçe duygularını daha iyi kontrol edebildikleri ve hem mesleklerine hem de örgütlerine daha sorumlu davranma istekli olmalarından kaynaklanabileceği yorumunu dile getirmişlerdir.²⁵¹

Hochschild'ın duygusal emek kavramını tanımlamasından günümüze kadar gerçekleştirilen çalışmaların üzerinde durduğu cinsiyet ile duygusal emek kavramının ilişkisi sıkça açıklanmaya çalışılmıştır. Hochschild kadınların duygularını daha kolay kontrol edebileceğini bu yüzden de duygusal emek sergilemede daha başarılı olabileceklerini belirtmiştir. “Bıyık ve Aydoğan (2014) çalışmasında Hochschild'ın tam tersi sonuca ulaşmışlardır. Örneklem grubu öğretmenler olan çalışmalarında erkek katılımcıların duygusal emek düzeylerinin kadın katılımcılardan yüksek olduğunu belirlemişlerdir. Duygusal emek düzeyi yüksek olan erkek katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinin de kadınlara oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin daha yüksek çıkması kadın çalışanların iş dışında farklı sorumlulukları olduğu dile getirilerek sebep olarak gösterilmiş ve aradaki sebep-sonuç ilişkisi yorumlanmıştır.”²⁵²

²⁵⁰ Beğenirbaş, Meydan, 173.

²⁵¹ Yunus Bıyık, Enver Aydoğan, “Duygusal Emek İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Araştırma”, (Ankara: **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2014)159-180.

²⁵² Bıyık, Aydoğan, 174.

Bıyık ve Aydoğan çalışmalarında medeni durum ile ilişkiyi de incelemiştir. Evli işgörenlerin daha fazla duygusal emek sarf ettiğini ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini tespit etmişlerdir. Bu sonuca ulaşmalarını şöyle yorumlamaktadırlar; evliliğin bireylerin sorumluluk, özgecilik (diğer gamlık) ve daha fazla yardımlaşma gibi davranışların pekişmesine yardımcı olduğunu bu sebepten ötürü mevcut sonucu elde ettiklerini belirtmektedirler.²⁵³

alışmalarında ayrıca eğitim durumu ve hizmet süresi ile değişkenler arasındaki ilişkiyi de incelemişlerdir. Sonuç olarak; duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışının eğitim durumuna bağlı olarak farklılık göstermediği sonucuna ulaşmışlardır. Farklılık göstermemesine seçilen örneklem grubu neden olarak gösterilmiştir. Araştırma öğretmenler üzerinde gerçekleştirilmektedir ve ayrıca ankete katılan öğretmenlerin eğitim seviyelerinin aynı olduğu gözlemlenmiştir. Farklılık göstermemesinin ana nedeni olarak eğitim seviyelerinin eşitliği gösterilmiştir.²⁵⁴

Katılımcıların hizmet sürelerine göre, örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal emek düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını anlayabilmek adına yaptıkları analizde hizmet süresi daha fazla olan işgörenlerin daha fazla duygusal emek sarf ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Sonucun nedeni, uzun yıllar aynı mesleği icra eden bireylerin meslekleri ile aralarındaki duygusal bağ gelişimi gösterilmiştir. Hizmet süresi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelendiğinde çalışma süreleri daha fazla olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin uzun yıllar aynı kurumda çalışmalarının örgütlerini daha iyi tanımalarına ve örgütlerine bağlılık geliştirmelerine yardımcı olması bu sonuca ulaşmada etkili olmaktadır.²⁵⁵

Türkay ve Yalçın Kayıkçı tarafından 2017 yılında ölkemizde bir ağrı merkezinde çalışan ve müşteri temsilcisi olarak görev yapan 275 kişi ile gerçekleştirilmiş olan araştırma, duygu gösterim kuralları ve örgütsel vatandaşlık davranışının duygusal emek üzerindeki moderatör etkilerini sınamaktadır. “Bulgular

²⁵³ İbid, s.174-175.

²⁵⁴ Bıyık, Aydoğan, 176.

²⁵⁵ İbid, s.176.

derinlemesine rol davranışının müşterilere yönelik duygu gösterim kuralları ile nezaket ve özgecilik tarafından anlamlı ve önemli düzeyde açıklandığını; yüzeysel rol davranışının ise yine müşterilere yönelik duygu gösterim kuralları ve özgecilik tarafından açıklanabildiğini göstermektedir. Derinlemesine rol davranışı, nezaket ve özgecilik boyutları ile güçlü düzeyde olmak üzere tüm değişkenlerle anlamlı ve pozitif yönlü ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Katılımcıların demografik özelliklerinin ise ilgili değişkenleri farklılaştırıcı etkisi cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma süresine göre tespit edilmemiştir. Yalnızca yaş ile fark saptanmıştır. Bu istisna da 30 yaş ve altı katılımcıların 31 ve üstü yaş grubuna göre duygu gösterim kurallarını daha düşük oranda algıladıkları yönündedir”.²⁵⁶

“Duygusal emeğin derinlemesine rol davranışı alt boyutunu açıklamada daha önemli iki faktörün nezaket ve özgecilik olması önemli bir tespittir. Beta değeri itibariyle en fazla etki eden değişkenin nezaket, bir sonrakinin özgecilik, olduğu tespit edilmiştir. Duygusal emek iş ortamında duygularını üretime katmanın ifadesi olarak ele alındığında bunun belli kişilik özellikleri ve belli psikolojik yönelime sahip kişilerce daha kolay ve/veya daha fazla kabul edilebilir bir çerçeve olabileceği anlaşılmaktadır. Zapf (2002) kontrol ve sosyal desteğin duygusal emek üzerinde rolünden bahsederken bireye ait bu psikolojik yönelmelerin etkisini de örneklemektedir. Bu bakımdan örgüt genelindeki sosyal ortama duyarlılığın bir yansıması olarak nezaket ve özgeciliğin artması, derinlemesine rol davranışı sergileme düzeyini artırmaktadır”. Duygusal emeğin alt boyutlarından yüzeysel rol davranışının örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik alt boyutla etkileşimi beta değerleri incelendiğinde %18 olarak anlamlı etkisi tespit edilmiştir. Ancak; nezaketin beta katsayısı incelendiğinde %02 ile anlamlı katkısı olmadığı tespit edilmiştir.²⁵⁷

Özetlemek gerekirse, gerek ulusal gerekse uluslararası gerçekleştirilmiş araştırmalar duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Araştırmalar özellikle duygusal emeğin alt

²⁵⁶ Oğuz Türkay, Meltem Yalçın Kayıkçı, “İşletmelerde Duygu Gösterim Kuralları ve Örgütsel Vatandaşlığın Duygusal Emek Üzerine Etkileri” (Bolu: **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2017) 53.

²⁵⁷ Türkay, Yalçın Kayıkçı, 65

boyutlarından derinlemesine rol davranışı sergileyen işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılıklarının diğer davranış biçimlerini sergileyen işgörenlerden yüksek olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca derinlemesine rol davranışı sergileyen işgörenlerin iş tatmini, örgütlerine bağlılıkları ve işgöreni oldukları örgütlerin adil olduğunu benimsemelerinin daha yüksek olduğunu da saptanmıştır.

Bütün bu faktörlerin varolması işgörenleri örgütleri adına ekstra rol davranışı sergilemeye teşvik etmekte ve davranışlarının pekişmesine katkı sağlamaktadır. Yapılan araştırmalarla da bu sav kanıtlanmıştır. Thomson (1999) yılında gerçekleştirdiği çalışmasında gelecekte işlerin başarısının bilgi ve duygulara bağlı olacağını ikna edici bir şekilde savunmaktadır.

Literatür taramasında mevcut araştırmaların çoğunun müşteri temsilcisi, hostes, hemşire ve öğretmenler üzerine gerçekleştirildiğini görmekteyiz. Duygusal emeğe yönelik gerçekleştirilen araştırmaların en fazla **sağlık** alanında gerçekleştirildiğini, bunlardan ulaşabildiklerimiz Yang, Chang, 2008; Martinez-Inigo, vd. 2007; Hunter, Smith, 2007; Mann, Cowburn, 2005; Mazhindu, 2009; McCreight, 2005; Oral ve Köse, 2011; Onay, 2011; Glomb ve Tews, 2004 arasındadır. **Turizm** Van Dijk, vd. 2009; Wong ve Wang, 2009; Kim, 2008; Kozak ve Güçlü, 2008; Pienaar ve Willemse, 2008; Chu ve Murrmann, 2006; Grandey, vd., 2005; Seymour, 2000; Kaya ve Özhan, 2012; Guerrier ve Adib, 2003, Li, Kung, Wong, 2012; **çağrı merkezi** Öz ve Man, 2007; Lewig ve Dollard, 2003; Holman, vd. 2002; D’Cruz ve Noronha, 2012; Başbuğ vd., 2010; Man ve Öz, 2009; Chong, 2009; Mulholland, 2002; Holman vd., 2002; Türkay, Yalçın Kayıkçı, 2017 çalışanları üzerinde duygusal emek düzeylerinin belirlendiği çalışmalar bulunmaktadır.

Bunu **otel görevlileri** Lam ve Chen, 2012; Lee vd., 2012; Gürsoy vd., 2011; Kim, 2008; Chu ve Murrmann, 2006, **hava yolu çalışanları** Hochschild 1983; Shon ve Lee, 2012; Chen ve Kao, 2011; Chang ve Chiu, 2009, Williams, 2003; İyem ve Yıldız, 2017; ve **eğitimciler** Bellas, 1999; Meler vd., 2006; Isenbarger, Zembylas, 2006; Chang, 2009; Uysal, 2007; Altinkurt ve Yılmaz, 2014; Chi ve Lun, 2015; finans ve sigortacılık alanında da ulaştığımız Ko, Choi, Rhee, Moon, tarafından 2018 yılında gerçekleştirilmiş güncel yayınlar izlemektedir.

Hizmet sektörü duygusal emek unsurunu barındıran, etkileşim gerektiren bir sektör olduğundan araştırmaların bu yönde gerçekleştirildiği görülmektedir. Günümüzde duygusal emeğin yoğun şekilde kullanılabilceğini öngördüğümüz sektör ve örgütler arasında ERP firmaları yer almaktadır. Satın alma ve danışmanlık süreci içerdiğinden iletişim ve etkileşim yoğun şekilde yaşanmaktadır. IT sektörü ve erp danışmanları üzerine çalışma olmadığını fark ederek, bu eksikliği gidermeye ve bilime bir yenilik katmak adına araştırmamızın bu örneklem grubu üzerinde gerçekleştirilmesi uygun bulunmuştur.

Çalışmamızın bu bölümünde duygusal emek kavramı incelenmiştir. Kavrama ait yaklaşımlar ve duygusal emeğin boyutları hakkında ayrıntılı inceleme gerçekleştirilmiştir. Duygusal emek sürecine yön veren faktörler incelenip, kavramın olumlu ve olumsuz sonuçları üzerinde durulmuştur. Sonuçlara yönelik literatürde yer alan araştırmalara da yer verilmiştir. Çalışmamızın birinci bölümünde açıklanan örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal emek arasındaki ilişkiye yönelik gerek ulusal gerekse uluslararası çalışmalara yer verilerek, iki değişken arasındaki ilişkinin tespitine yönelik açıklamalarda bulunulmuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YAŞAMDA YALNIZLIK

Bu bölümde yalnızlık kavramı, kavramın ilişkili olduğu ve zaman zaman kavram karmaşası yaratan benzer kavramlar ile arasındaki farklılıklar ve benzerlikler açıklanmaktadır. Yalnızlığı açıklayan kuramlar, ilgili faktörler, ayrıntılı biçimde açıklanıp, literatürdeki benzer araştırmalara yer verilmektedir.

3.1 Yalnızlık Kavramı

İnsan sosyal bir varlıktır. Yönetim bilimciler ve davranışçılar tarafından çeşitli araştırmalar sonucunda ulaşılmış bir yargıdır. İnsanın sosyal olması onun diğer bireylerle doyurucu, anlamlı ve sağlıklı ilişkiler kurma gereksinimi duymasını doğurur. İçinde bulunduğumuz çağ modernleşmeyi ve modernleşmenin en önemli gelişmelerinden biri olan kentleşmeyi beraberinde getirmiştir. “Bir ülkenin teknolojik, ekonomik ve toplumsal yapısında meydana gelen değişimler sonucunda ortaya çıkan evrensel bir süreçtir. Kentleşme ayrıca toplumun ekonomik, sosyal ve siyasal yapısında ve hatta toplumu oluşturan bireylerin tutum ve davranışlarında da değişimlere yol açabilmektedir.”²⁵⁸ Örneğin sanayileşme ve kentleşme öncesi toplumlarda yaşayan bireylere baktığımızda makine kullanımı yerine imece usulü iş yapma yani bireysellikten çok toplulukçuluğun hâkim olduğu yerleşik hayat görülmektedir. Oysa ki günümüzde modernleşme ve kentleşme beraberinde teknoloji gelişimini, kadının toplum içindeki statüsünün değişimine ve birçok konuda değişikliği beraberinde getirmiştir. Kalabalık aile yapısı yerini çekirdek aile hatta tek ebeveynli aile (anne-çocuk; baba-çocuk) yapısına bırakmıştır. Yüz yüze iletişim yerini internet aracılığıyla iletişime bırakmıştır. Sosyal medya bu iletişim araçları arasında yaygın biçimde kullanılmaktadır. Bütün bu değişiklikler göz önünde bulundurulunca bireylerin daha birey odaklı, yalnız oldukları ve sosyal ilişkilerinin zayıf olduğu görülmektedir.

Duck (1991) sosyal ilişkiler konusunda yetersiz ve yalnızlık içinde olan bireylerin koroner kalp hastalıklarına yakalanma risklerinin, sigara kullanan, obezite

²⁵⁸ Enver Özkalp, “Sosyolojiye Giriş” (Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2014) 334.

olan bireyler ve fiziksel aktivitesi yetersiz olan bireyler ile eşit olduğunu belirtmiştir. Bunun yanı sıra; sosyal desteğe sahip olmayan yalnız bireylerin yaşlılarına göre daha erken öldükleri ve tüm kanser türlerinde beş kat daha riskli olduklarını ortaya koymuştur²⁵⁹

Yalnızlık kavramının bu kadar konu ile ilişkisinin ve birçok konuyla bağlantısının farkına varan araştırmacılar 1960'lı yıllardan beri üzerine çalıştıkları yalnızlık kavramının 1990'lı yıllarda yoğun olarak inceleme arzusu içinde olmuşlardır.²⁶⁰ Bu farkındalığı Robert Weiss'in duygular ve sosyal izolasyon başlıklı kitabı artırıp, teşvik etmiştir. Teknoloji ve modernleşmenin hâkim olduğu, dönüşümün hızlı gerçekleştiği 1990'lı yıllara araştırmaların denk gelmesi bir rastlantı olmasa gerek.

Yalnızlık kavramını incelediğimizde farklı bilim dallarının kendi perspektiflerinden yararlanarak oluşturdukları tanımlar karşımıza çıkmaktadır. Bu da bir tanım üzerinde fikir birliğine varılamadığını bizlere göstermektedir.

Sullivan (1953) yalnızlığı bireyin kişilerarası ilişkilerindeki yakınlık ihtiyacının giderilemediği ya da yetersiz olduğu zamanlarda ortaya çıkan, çoğunlukla istenmeyen, hoş olmayan bir deneyim olarak tanımlamıştır.²⁶¹

Peplau ve Perlman 1981 yılında yayınladıkları makalelerinde yalnızlığı kişinin sosyal ilişkilerinde niceliksel ya da niteliksel olarak önemli ölçüde eksikliğin var olması ve hoşnut olunmayan bir deneyim olarak tanımlamışlardır. Tanımlarının üç noktayı vurguladığını belirtmişlerdir. Bunlardan ilkinin yalnızlığın bireylerin sosyal ilişkilerindeki eksikliklerinden kaynaklandığını, öznel bir olgu olduğunu ve son olarak da hoş olmayan ve aşırı kaygı barındıran bir durum olduğunu özellikle belirtmişlerdir.²⁶²

²⁵⁹ S. Duck "Staying Healthy with a little help from friends?" (Newbury Park: Sage, 1991) Aktaran: Tayfun Doğan, Bayram Çetin, Mehmet Z. Sungur, "İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması" (Türkiye: **Anadolu Psikiyatri Dergisi**, 2009) 272.

²⁶⁰ John M. Ernst, John T. Cacioppo "Lonely Hearts: Psychological Perspectives on Loneliness" (USA: **Applied & Preventive Psychology, Chambridge University Press**, 1999) 2.

²⁶¹ H.S. Sullivan "The Interpersonal Theory of Psychiatry" (New York: W. Norton and Company, 1953) 290.

²⁶² Daniel Perlman, Letitia Anne Peplau, "Toward a Social Psychology of Loneliness" (London: **Relationships in Disorder**, 1981) 31-32.

Ernest ve Cacioppo'nun 1999 yılında yayınladıkları makalelerinde yalnızlık kavramını, diğerleri ile yakın ilişki kurma arzusunu yansıtan bilişsel, duyuşsal ve davranışsal öğeleri de barındıran bir duygu durumu olarak tanımladıklarını görmekteyiz.

Bilişsel düzey, kişinin ilişkilerine dair arzu ettikleri ile mevcut ilişkilerinden elde ettiklerini değerlendirdiği ve analizler yaptığı süreci ifade etmektedir. Duyuşsal düzeyde, yapılan analiz ve değerlendirmeler sonucu bireyin yaşadığı olumlu ya da olumsuz (genelde olumsuz) duygulanımlar yer almaktadır. Davranışsal düzeyde de bu değerlendirme ve duygulanımların çeşitli şekilde ifade edildiği belirtilmektedir.²⁶³

Yalnızlık kavramının tanımına yer verdikten sonra kavramla ilişkili hatta zaman zaman birbiri yerine kullanıldığı fark edilen ve bu yanlışlığı ortadan kaldırmak adına benzerlikleri ve farkları üzerine açıklama yapma ihtiyacı duyularak üzerinde durulmuştur.

3.2 Yalnızlıkla İlişkili Kavramlar

Günlük hayatta kullanım açısından yalnızlık bazı kavramlarla karıştırılmaktadır. Kavramlar tek başına olma (aleness), izolasyon (isolation), inziva (solitude) ve sosyal destek eksikliğidir. (Lack of social support) Kavramları yalnızlıktan ayıran temel özellik sosyal çevrenin nesnel özelliklerinden kaynaklı olması iken, yalnızlığın temelini bireysel algı olmasıdır.²⁶⁴

Biordi ve Nicholson 2013 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında sosyal izolasyonun güçsüzlük, yabancılaşma, anlamsızlık ve kendinden soğuma gibi duyguları barındırdığını ayrıca; yalnızlıkla bağlantılı olduğunu ifade etmektedirler.²⁶⁵

Sürekli yalnızlık, genel olarak depresyon ve düşük öz saygı gibi ciddi problemlerle sonuçlanmaktadır. "Bazı çalışmalarda sosyal izolasyon ve yalnızlık,

²⁶³ Ernst, Cacioppo, 1-22.

²⁶⁴ Sarah L. Wright, Christopher D. B. Burt, Kenneth T. Strongman, "Loneliness in the Workplace: Construct Definition and Scale Development" (New Zealand: **New Zealand Journal of Psychology**,2006) 59.

²⁶⁵ S.J., Brown, Learmonth, M.A. & Mackereth, J.C. "Promoting Public Mental Health and Well-Being Principles into Practice". (London: Jessica Kingsley,2015)72.

patolojik bir olgu olarak tanımlanmakta ve gelecekteki hayatın pozitif yönlerini anlamadaki eksikliğe bağlanmaktadır".²⁶⁶

Tek başına olma (aleness) kavramına baktığımızda bir tercih söz konusudur. Bireyin yakın çevresinde kimsenin olmaması durumunu kapsamaktadır.²⁶⁷ Birey için hoş olmayan bir durum olabildiği gibi olmayabilir de. Tıpkı Wright, Burt ve Strongman'ın 2006 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında belirttikleri gibi kişisel bir algıdır. Bireyin tek olma haline yüklediği anlamdır.

"Larson, Csikszentmihalyi ve Graef (1982) yürüttükleri araştırmaları sonucunda öznel bilgilere ulaşmışlardır. Örneklem grubunu oluşturan 75 adolesan, 107 yetişkin katılımcının anketlere verdiği yanıtlar sonucu; tek başına olmanın konsantrasyonu geliştirdiğini, bireysel ruh halini ise düşürdüğünü, negatif yönlü etkilediğini belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcılar; bir başlarına olduklarında başka bireylerle birlikte olduklarından daha fazla üzgün, daha az mutlu, daha az güler yüzlü ve daha az heyecanlı hissettiklerini belirtmektedirler. Araştırmacılar yaptıkları bu çalışma sonucunda tek başına olma durumunun olumsuz karakter, üzgün olma, yoğun rahatsızlık hissi, can sıkıntısı hissi ve yalnızlıkla ilişkili olduğunu saptamışlardır."²⁶⁸

Galanaki (2004) inzivayı kişisel gelişim ve yaratıcı aktivitelere fırsat veren gönüllü tek başınalık olarak yorumlanmaktadır. Yine olumlu bir duygulanımdan söz edilmektedir. Birey bu durumu tercihi dahilinde yaşamaktadır. Oysa ki yalnızlık içinde olumsuzluk ve hoşnutsuzluk barınmaktadır.

"İyi oluş ile sosyal ilişkiler arasında da pozitif yönde ilişkiler bulunmaktadır. Çok sayıda arkadaş ve aile üyesine sahip olan bireylerin öznel iyi oluş düzeylerinin daha yüksek olma eğiliminde olduğu belirtilmiştir. Sosyal destek başlığı kapsamında; "duygusal destek" tipi de incelenmektedir. Örnek vermek gerekirse; ilgilenme, empati, değer verme gibi olgulardır. Bir başka tipi de bilgi desteğidir; sadece bilgi değil aynı zamanda bir sorun karşısında öneri veya yeni bakış açısı sunma sayılabilir, maddi destek ve toplumsallaşmayı, bir gruba ait olma duygusunu veren ağ desteği de sosyal

²⁶⁶ Perlman, Peplau, 31-32.

²⁶⁷ Sarah Louise Wright "Loneliness in the Workplace" (Canterbury: University of Canterbury, 2005, Doktora Tezi) 15-16.

²⁶⁸ Ibid, s.15-16.

destek tipleri arasındadır. Sosyal desteğin stresten koruyucu etkisinin olduğu da vurgulanan noktalar arasındadır. İletişim sırasında alınan sosyal desteğin ardından, kişiler bu durumu değerlendirmektedirler. Birey aldığı sosyal destek vasıtasıyla stresli durumla başa çıkmaya başlamaktadır ve böylece hem fiziksel hem de psikolojik iyi oluş gerçekleşmektedir. Sosyal ilişkilerde bulunmak hem psikolojik hem de fiziksel sağlığın anahtar unsurlarından birisi olarak gösterilmektedir. Yalnızlık ve izolasyon duygularının daha fazla sağlık sorunu yaşama ile ilişkili olduğu da belirtilmektedir.²⁶⁹ Kitamura ve arkadaşları; sosyal desteğin niteliğinde kalıtımsal özelliklerin belirleyici olduğunu, niceliksel farklılıkları ise çevresel etkenlerin belirlediğini öne sürmüştür.²⁷⁰

Günlük hayatta birbiri yerine kullanılmakta olan bu kavramların özünde farklılıklar barındırdığını ve yalnızlıktan farklı anlamlar içerdiği anlaşılmaktadır.

3.3 Yalnızlığı Açıklayan Kuramlar

Bu bölümde yalnızlık kavramını açıklamaya çalışan kuramlar üzerinde durulmaktadır. Yer verilen kuramlar arasında “Psikodinamik Kuram”, “Varoluşçu Kuram”, “Bilişsel Kuram” ve son olarak da “Etkileşim Kuramı”, incelenmektedir.

3.3.1 Psikodinamik Kuram

Yalnızlıkla ilgili sistematik ilk psikolojik analizi yapan kişi olarak karşımıza Zilboorg 1938 yılında çıkmaktadır. Psikoanalitik ve Post-Freudyan araştırmacılar yalnızlığın çocukluk çağındaki narsistlik ve düşmanlıktan kaynaklandığına inanmaktadırlar.²⁷¹

Psikodinamik yaklaşımın bir diğer temsilcisi Sullivan’ın (1953) yalnızlık hakkında yaptığı açıklamalarda, çocukluk döneminin üzerinde durduğunu görmekteyiz. Çocukluk yıllarında kişinin insan ilişkilerine dair gerçekleştirdiği olumlu duygulanımlar ve iletişim kabiliyeti, kişinin ileri ki yani adolesan evresi olarak

²⁶⁹ İlhan Yalçın, “İyi Oluş ve Sosyal Destek Arasındaki İlişkiler: Türkiye’de Yapılmış Çalışmaların Meta Analizi” (Türkiye: **Türk Psikiyatri Dergisi**, 2015) 22.

²⁷⁰ Nihan Tezer, Haluk Arkar, “Sosyal ilişkilerde kişilik özellikleri etkili mi? Sosyal ağ, yalnızlık ve algılanan sosyal desteğin aracı etki olarak incelenmesi” (Türkiye: **Anatolian Journal of Psychiatry**, 2013) 47.

²⁷¹ Wright, 20.

tanımlanan kişilik dönemlerinde de insanlarla sağlıklı, olumlu ve samimi ilişkiler kurmasına yardımcı olabileceğini vurgulamaktadır.²⁷²

Tıpkı Sullivan gibi Fromm-Reichmann, (1959) da çocukluk evresinin önemini ve etkilerini vurgulamaktadır.²⁷³

Özet olarak bu yaklaşımı benimseyen bilim insanlarının yalnızlığın kaynağını çocukluk evresindeki deneyimlere dayandırdığı bilinmektedir.

3.3.2 Varoluşçu Kuram

Varoluşçu Kuram yaklaşımından Moustakas (1961), “yalnızlık kaygısı” (loneliness anxiety) ve “gerçek yalnızlık” ayrımını gerçekleştirmiştir. Yalnızlık kaygısı, kişiyi yaşamın gerçeklerinden çektiği kadar diğerleri ile ilişki kurmaya iten savunma mekanizmalarını tetikleyen bir duygu olarak tanımlanmıştır. Gerçek yalnızlık ise, kişinin yalnız olduğu gerçeğinden çıkan ve aynı zamanda bireyin kişisel gelişimine, yaratıcılığa katkıda bulunan bir olgudur.²⁷⁴

Varoluşçu kuram yalnızlık kavramının olumsuzluklar barındırdığı kadar olumlu yanlarının da olabileceği ayrımını yapmaktadır.

3.3.3 Bilişsel Kuram

Bilişsel kuramcılar, yalnızlığı kişilerin ilişkiler hakkındaki bilişsel beklentileri açısından tanımlama eğilimindedirler. Bilişsel teoriler, yalnızlıkla ilgili başlıca belirleyicilerin kişinin ilişkilerdeki eksikliklerine ilişkin olumsuz, içsel ve sabit atıf kombinasyonundan kaynaklandığını ya da arzu ettiği ilişki ile elde ettiği ilişki arasındaki tutarsızlıktan olduğunu, hatta bir bireyin diğer bireyin hayatını kontrol etme gibi mantıksız inancı yüzden de olabileceğini iddia etmektedirler.²⁷⁵

²⁷² Letitia Anne Peplau, Daniel Perlman, “Loneliness, A Sourcebook of Current Theory, Research and Therapy” (A Wiley-Interscience Publication, John Wiley & Sons,) 8.

²⁷³ Peplau, Perlman,7.

²⁷⁴ Peplau, Perlman 33.

²⁷⁵ Wright, 20.

3.3.4 Etkileşim Kuramı

Weiss (1973) etkileşim kuramını göz önünde bulundurarak yalnızlığı, duygusal ve sosyal olarak iki şekilde ele almıştır. Duygusal yalnızlık, genelleştirilmiş bağlanma modelinin olmadığı durumlarda ortaya çıkan öznel tepkidir ve genelde ergenliğe kadar yaşanmaz. Ergenlikte, ebeveyn artık bağlanma modeli değildir ancak ergen onun yerine koyacak kişi/kişileri de henüz seçmemiştir. Sosyal yalnızlık ise, sosyal ilişkileri bozacak şekilde kaybın ikinci sonucudur.²⁷⁶

Özetleyecek olursak; Peplau ve Perlman (1982) yalnızlığın, bireyin arzuladığı ilişki durumu ile gerçekte elde ettiği ilişki düzeyi arasındaki farktan kaynaklanan bir kavram olduğunu belirtmektedirler. Psiko-analitik ve Post-Freudyan araştırmacılar yalnızlığın çocukluk döneminde yaşanan narsizim ve saldırganlık olabileceğini, aynı zamanda bebeklik döneminde doyurulmamış yakınlık ihtiyacı olabileceğini, hatta erken yaşta bağlanma figürü eksikliği ilk kez bireyin güvenli olarak algıladığı anne karnından çıkmasıyla bilinç altına yerleşen ve ömür boyu orda kalan bir korku olabileceğine ilişkin varsayımlar öngörmektedirler. Bunun yanında hümanist ve varoluşçu teorisyenler, yalnızlığı bireyin kendini kabullenmemesine yol açan bir kaygı durumu olarak da tanımlamaktadırlar. Genel anlamda yalnızlık, bireyler arası ilişkilerin ve sosyal etkileşimin niteliğinin zayıf olmasının yarattığı ruh hali olarak tanımlanmaktadır.²⁷⁷

Yalnızlık kavramının oluşmasında etkili olan kuramlar açıklandıktan sonra kavramı etkileyen çeşitli faktörler açıklanmaktadır.

3.4 YALNIZLIK KAVRAMIYLA İLGİLİ FAKTÖRLER

Yalnızlık kavramı incelendiğinde birçok konuyla ilişkisi olduğu fark edilmektedir. Modernleşmeden, teknolojiye, hatta bireyin kişilik yapısına, içinde bulunduğu kültürün aile yapısına kadar ilişkili olduğu yapılan araştırmalar sonucu ulaşılan bilgiler arasındadır.

²⁷⁶ Robert S. Weiss, "Loneliness: The experience of emotional and social isolation" (Cambridge MA: The MIT Press, 1973) Aktaran: Bucholz, S. (1999). Adolescents perception of aloneness and loneliness. *Adolescence*, 34 (133), 203-214.

²⁷⁷ Erkan Tabancalı, Mithat Korumaz, "İl Eğitim Denetmenlerinin İş Yerinde Yalnızlıklarının İncelenmesi" (Antalya: **Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi**, 2014) 32.

Bu başlıkta yalnızlığın ilişkinin olduğu faktörler arasından yaş, cinsiyet, aile ve kişilik ayrıntılı bir biçimde açıklanmaktadır.

3.4.1 Yalnızlık ile Yaş Arasındaki İlişki

Yalnızlık ile yaş değişkeni arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaları göz önünde bulundurunca farklı sonuçlar elde edildiği görülmektedir.

Yakut ve Certel tarafından 2016 yılında öğretmenler üzerine gerçekleştirilmiş olan araştırmanın sonuçlarına göre; yaş ilerledikçe yalnızlık düzeyinin arttığı ve yalnızlık puanlarının ($X^2(3) = 14,175$; $p < 0,05$) istatistiksel olarak 50-59 yaş aralığındaki öğretmenler lehine anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Öğretmenler ile gerçekleştirilmiş olan bir başka çalışmada Karaduman (2013), Yukay, Özcan ve Kahraman (2013), Demirbaş (2014), Selçukoğlu (2001) tarafından gerçekleştirilmiş olan çalışmalar yaş değişkeninin öğretmen yalnızlığı üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığını tespit etmiştir. Kaplan (2011) tarafından yapılan araştırmada ise yaş değişkenine göre öğretmenlerin iş yerinde yalnızlık puan ortalamaları anlamlı bir farklılık göstermiş, 20-25 yaş grubu öğretmenlerin 26-30 yaş grubu öğretmenlere göre iş yaşamında daha fazla yalnızlık duygusu yaşadıkları yani yaş düzeyi azaldıkça yalnızlık düzeyinin yükseldiğini tespit etmiştir.²⁷⁸ Yaşın ilerlemesiyle öğretmenlerdeki yalnızlık düzeyinin anlamlı fark oluşturacak şekilde yüksek çıkması sonucunu, “yaşın ilerlemesine bağlı olarak; yaşam standartlarının gün geçtikçe düşmesi, sağlık, beslenme, serbest zamanı değerlendirme konularında çıkan problemler”²⁷⁹ çok hızlı gelişen bilgi ve teknolojiye uyum safhasında yaşanan kaygılar, sürekli kendini güncel tutma kaygısının oluşturduğu sosyal ve psikolojik baskı şeklinde açıklamanın mümkün olabileceği yorumunu getirmişlerdir.

²⁷⁸ Selahattin Yakut, Hüseyin Certel, “Öğretmenlerde Yalnızlık Düzeyinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi” (Birey ve Toplum, 2016) 84-85.

²⁷⁹ Mehmet Zafer Danış, Ümit Onat, Y. Danış “Yaşlılıkta Yoksulluk ve Sosyal Hizmet” Sosyal Hizmet Sempozyumu 2003: **Yoksulluk ve Sosyal Hizmetler Bildiri Kitabı**, II. Cilt, H.Ü SHYO Yayını, Ankara, 2006.

3.4.2 Yalnızlık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki

Yalnızlık ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ve ilişkinin yönünü saptamaya yönelik olarak gerçekleştirilmiş çalışmalar bu iki değişken arasındaki anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Ulusal ve uluslararası gerçekleştirilmiş olan çalışmalar da kadınların erkeklerden daha fazla kendilerini yalnız hissettiklerini belirtmektedir.²⁸⁰

Gerçekleştirilmiş kimi araştırma sonuçları kadınların erkeklerden daha fazla yalnız olduklarını tespit ederken, öğretmenlerin yalnızlık düzeylerine yönelik Karaduman (2013), Oğuz ve Kalkan (2014), Yılmaz ve Aslan (2013), Demirbaş (2014), Selçukoğlu (2001) tarafından yapılan araştırmalarda cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin yalnızlık düzeylerinde anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmış iken, Kaplan'ın (2011) araştırması ise kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden daha fazla yalnızlık yaşadıkları ve bu farkın anlamlı olduğu sonucuna ulaşmıştır.²⁸¹

Yukay, Özcan ve Kahraman'ın (2013) ve Yakut, Certel tarafından (2016) gerçekleştirilmiş olan araştırmalar ise erkeklerin kadınlardan daha fazla yalnız olduğu sonuca ulaşmıştır.

Özetle; kadın mı daha yalnız erkek mi sorusunun yanıtı farklı çalışmalarda farklı sonuçlar vermiştir. Bu farklı sonuçlara ulaşmanın belki de en temel sebebi ankete katılan bireylerin kişilik tipleridir.

3.4.3 Yalnızlık ile Aile Arasındaki İlişki

Aile bütün diğer kurumların içinde en eski ve en temel kurumlardan birini oluşturur. Aile ve evlilik biçimleri geçmişten günümüze gelene kadar değişimlere uğramıştır. Her toplumun kendine özgü özelliklerini yansıtan bir takım değişmez fonksiyonları ve özellikleri vardır.²⁸²

²⁸⁰Perlman, Peplau, 43.; Aytül Çorapçıoğlu Özkürkçügil, "Cezaevinde Yalnızlığın Depresyonla İlişkisi" (Ankara: **Kriz Dergisi**, 1998, Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Anabilim Dalı) 22.

²⁸¹ Yakut, Certel, 84.

²⁸² Özkalp, 121.

Aile, üyesi olan bireylerin; fiziksel ve duygusal ihtiyaçlarının en iyi biçimde karşılandığı kurumdur. Aile bireyin kişiliğinin gelişmesinde, topluma hakim olan yaygın değer ve kuralların çocuklara öğretilmesinde önemli bir yere sahiptir.²⁸³

Teknolojik gelişme ve modernleşme aile yapılarında çeşitli değişiklikleri beraberinde getirmiş ve ailelerin misyonları da buna bağlı değiştirmiştir. Günümüzde yeni aile tipleri görülmeye başlanmıştır. Yeni aile tiplerinden kasıt tek ebeveynli yapılardır. Bu aile tiplerini inceleyen araştırmalar bu yapıya sahip ailelerde yetişen bireylerin yalnızlık yaşama olasılıklarının daha yaygın olduğunu belirtmektedir.

Rubenstein ve arkadaşlarının (1979) araştırma sonuçlarına göre; boşanmış ebeveynlerin çocuklarının yalnızlık yaşama olasılıklarının daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı araştırma kendisini yalnız olarak tanımlayan katılımcıların aile üyelerini uzak, daha az güven veren, huysuz ve can sıkıcı olarak hatırladıklarını belirttiklerini tespit etmiştir. Tıpkı bu araştırmanın sonucu gibi Brennan ve Auslander (1979) da benzer sonuçları elde ettiklerini belirtmişlerdir.²⁸⁴

Yalnızlık, ergenlik çağında yaşanan “kimlik krizinin” sonucu olarak ortaya çıkan bir durumdur. Ericson’ın (1963) gelişim dönemleri kuramına göre ergen, kimlik kazanmaya karşı rol karmaşası ve yakınlığa karşı izolasyon dönemi yaşamaktadır. Ericson, yaşanan bu evreden sonra bireylerin kimlik kazanımı elde ettiklerini ve diğer insanlarla yakın ilişkiler kurmaya, bağlılık yaşamaya hazır olduklarını belirtmiştir. Bu evreyi başarılı bir biçimde tamamlayamayan, kimlik kazanamamış bireylerin ise izolasyon ve yalnızlık yaşamaya mahkûm olduğunu belirtmiştir.²⁸⁵

“Erik H. Erikson bireyin ruhsal gelişim açısından sekiz çağdan (evre) geçtiğini öne sürmüştür. Bu epigenetik (birbiri üzerine bina olan) gelişim şeması her insan yaşamı için geçerli bir taban planıdır. Her bir dönemin dengeye ulaşması gereken temel kriz ve gelişme alanları vardır. Evrelerin olumlu çözümlenememesi psikososyal

²⁸³ Özkalp, 147.

²⁸⁴ Perlman, Peplau, 44.

²⁸⁵ Özlem Çakır, Ebru Oğuz, “Lise Öğrencilerinin Yalnızlık Düzeyleri ile Akıllı Telefon Bağımlılığı Arasındaki İlişki” (Mersin: **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2017) 419.

sorunlara ki bunlar sosyal izolasyon, yalnızlık gibi ve hatta psikopatolojiye yol açmakta olduğu belirtilmiştir.”²⁸⁶

“Kuşaklar birbirine ruhsal bir miras bırakır, bu mirasın taşıyıcısı ise ailedir. Miras yeni yetişen bireylerin gelişimini destekleme yönünde olabileceği gibi, genç bireyleri travmatize ederek, özne olma niteliğine saygı göstermeyerek sağlıklı büyümeden alıkoyabilmektedir.”²⁸⁷

Bireyin çocukluk evresinde gözlemlendiği ve benimsediği davranışlar ileride hayata bakış açısına yön vermektedir. Özetle, bireyin, psikolojik ve fizyolojik olarak sağlıklı olması sağlıklı bir aile ortamından geçmektedir.

3.4.4 Yalnızlık İle Kişilik Arasındaki İlişki

Birçok araştırma yalnızlık ile ilgili en temel faktörün kişilik olduğunu vurgulamaktadır. Hojat (1982); Russell, Peplau ve Cutrona, (1980); Saklofske, Yackulic ve Kelly (1986); Stokes (1985) yaptıkları araştırmalarında yalnızlığın iki temel kişilik yapısıyla anlamlı ve tutarlı bir ilişkiye sahip olduğunu saptamışlardır. Bu iki ana kişilik tipi ise çekingen (içe kapanık) kişilik ve nörotizm olduğunu belirtmişlerdir.²⁸⁸

“Çekingen kişilik bozukluğu olan bireyler, “fobik” olarak da adlandırılan utangaç, çekingen, korkak bir kişiliğe sahiptir. Çekingen kişilikler, değer verilmemeye ve aşağılanmaya ileri derecede duyarlıdır. Derin bir yalnızlık ve toplumdan kopuk olma duygularını yaşarlar, utangaç ve kuruntulu bir davranış örüntüsü sergiledikleri gözlenir. Büyük bir yalnızlık duygusu ve yabancılaşma yaşantıları olmasına karşın yani tamamen sosyal hayattan izole bir yaşam sürmelerine rağmen bekledikleri yenilgi ve aşağılanmayla karşılaşmaktan da çok çekinirler”²⁸⁹.

Başkaları tarafından “utangaç”, “ürkek”, “yalnız”, “kendi halinde” kişiler olarak tanımlanırlar. Bu bozukluğa eşlik eden başlıca sorunlar toplumsal ve mesleki

²⁸⁶ Vedat Şar, “Psikiyatri” Ed. Işın B. Kulaksızoğlu, Raşit Tükel, Alp Üçok, İlhan Yargıç, Olcay Yazıcı (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Basım ve Yayınevi, 2009) 48.

²⁸⁷ İbid, s.49.

²⁸⁸ Wright, 31.

²⁸⁹ Köroğlu,105-107.

işlevsellik alanlarında ortaya çıkar. Benlik saygılarının düşük olması, dışlanmaya karşı aşırı duyarlılık göstermeleri kişilerarası ilişkilerde kısıtlanmalara da sebep olabilir.²⁹⁰

Özetle kişilik ve yalnızlık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar her iki değişken arasında anlamlı ilişki olduğunu ve yalnızlığın en temel unsurunun kişilik olduğunu vurgulamıştır.

3.4.5 Yalnızlık İle Depresyon İlişkisi

“Depresyon, Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından geleceğin en büyük sağlık sorunu olarak ilan edilmiştir. ABD’de işgücü kaybına neden olan hastalıklar sıralamasında, kalp hastalıklarından sonra ikinci sırayı depresyon almaktadır. Türkiye’de üç buçuk (3,5) milyon insan depresyon hastalığına tutulmuş ve sağlık ocaklarına başvuran hastaların %26’sının depresyonda olduğu tespit edilmiştir.”²⁹¹

Depresyon tanımını, kendini ele veren genel verilerden yararlanarak yapabiliriz. Kavramımızı daha anlaşılır kılıp ve farklı psikolojik rahatsızlıklarla karışmasını önleyebilmek adına maddeler halinde sıralarsak;²⁹²

- Hoşlandığımız şeylerde azalma ve ilgi kaybı.
- Kendini üzgün, hüzünlü hissetme, keyfi yerinde olmama durumu.
- Kiloda azalma ya da artışlar.
- Uyku bozukluğu ya da aşırı uyku
- Sıkıntı, huzursuz olma, yerinde duramama, kararsızlık.
- Kendini yetersiz, değersiz, suç işlemiş gibi hissetme.
- Dikkat, düşünce konsantrasyonunda azalma
- Enerjide azalma, yaşlanıyor olma hissi, çalışma güç ve veriminde düşüşler.
- Tekrarlayan ölüm düşünceleri
- Cinsel ilgide değişme.

²⁹⁰ Köroğlu, 118.

²⁹¹ Nevzat Tarhan, “Mutluluk Psikolojisi, stresi mutluluğa dönüştürmek” (İstanbul: Timaş Yayınları, 2009) 102.

²⁹² Ibid, s.103.

Sıralamış olduğumuz belirtilerden iki ya da üç tanesine, iki haftadır sahipseniz, depresyonun klinik ölçütlerine göre tedavi ihtiyacı duymaktasınız.

Yalnızlık ve depresyon sıklıkla birbirine karıştırılan kavramlardır. Bu kavram karmaşasını yaşamamak adına ayrıntılı bir biçimde tanıma yer vermeyi ve tanı koyulmasında kullanılan verileri paylaşmanın yararlı olacağı düşüncesiyle ayrıntılı bir biçimde paylaşılmaktadır.

“Yalnızlık ve depresyon sıkça birbirleri ile karıştırılan olgulardır. Ostror ve Offer'a göre (1978), depresyon ve yalnızlık acı ve yardımsızlıkla dolu olmak bakımından benzer olmakla birlikte aradaki fark, yalnız kişinin, bir diğer yalnız kişi ile karşılaştığında tamamlanacağı ümidi taşımasıdır. Yalnızlık ve depresyonla ilgili olarak, üniversite öğrencilerinden 333 kişi ile yapılan bir çalışma sonucu, yalnızlık ve depresyonun birbiri ile korelasyon gösterdiği bulunmuş ve birbirlerinin nedenleri olmasalar bile başlangıçları açısından benzer ve/veya ortak bir zemini paylaştıkları bildirilmiştir”.²⁹³

“Horowitz ve arkadaşları tarafından (1982) gerçekleştirilen çalışmada depresyonun, yalnızlığın prototiplerinin birçoğunu içeren geniş bir kavram olduğunu ileri sürmüştürler. Yaptıkları çalışmada yalnız bir kişinin depresif olarak tanımlanma olasılığının %45, depresif kişinin yalnız olarak tanımlanma olasılığının ise %29 olduğunu tespit etmişlerdir.”²⁹⁴ Eiseman (1984) 110 depresif hasta ile yaptığı bir çalışmada, deprese hastaların kendilerini kontrol grubuna göre daha yalnız hissettiklerini ve bu yalnızlıktan daha fazla acı çektiklerini bildirdiklerini kaydetmiştir. Ayrıca tüm deprese hastalarda yalnızlık yaşantısının, aile ile yapılan düzenli temaslara ters orantılı olduğunu bildirmiştir. Arkadaşlık ilişkilerinin iyi olması ve arkadaş sayısı da yalnızlık duygusu ile negatif korelasyon göstermekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır”.²⁹⁵

²⁹³ Çorapçıoğlu Özkürkçügil, 23.

²⁹⁴ Leonard M. Horowitz, Rita de S. French, Craig A. Anderson, “The Prototype of a Lonely Person” (New York: John Wiley & Sons, 1982) 183-205.

²⁹⁵ Çorapçıoğlu Özkürkçügil, 23.

Booth (2000), depresyon ile yalnızlık arasındaki ilişkiyi “bütün yalnız insanlar depresyonda değildir, fakat depresyonda olan bütün insanlar yalnızdır.” şeklinde tanımlamıştır.

Peplau ve Perlman (1982), bu iki kavram arasındaki ilişkinin nedensel bir ilişki olmadığını, her ikisinin ortak nedenleri olduğunu belirtmiş, stresli yaşam olaylarının her iki duygu durumunu ortaya çıkarmasını da bu duruma bir örnek olarak göstermişlerdir.

Literatürde görüldüğü üzere; yalnızlık birçok değişkenle ilişkilidir. Bunların başında cinsiyet, yaş gibi demografik unsurların geldiğini görmekteyiz. Bu faktörlerin bireylerin kontrolü dışında gelişmekte olan unsurlar olduğunu farkındayız. Tıpkı aile değişkeni gibi. Kişilik ve depresyon gibi diğer açıklaklanan faktörler biraz da olsa bireyin kendisini geliştirmesi, farkındalığını arttırması ile kontrol edilebilir unsurlar olabilmektedir. Çünkü kişilik geliştirilebilir ve depresyon uzman hekimler tarafından tedavi edilebilir bir olgudur.

3.5 YALNIZLIKLILA BAŞ ETMENİN YOLLARI

Rokach ve Brock (1998) araştırmalarında katılımcılarından kendilerini yalnız olarak tanımlayanlar için başa çıkma stratejileri geliştirmişlerdir. Bu stratejiler altı çeşit olarak tanımlanmıştır. İlki kabullenme ve refleks, kendini geliştirme ve anlama, sosyal destek ağı, uzaklaşma ve reddetme, din ve inanç son strateji de etkinliklerin arttırılması olarak belirlemişlerdir.²⁹⁶

Peplau ve Perlman çalışmalarında yalnızlıkla başa çıkmanın yolları olarak üç yöntem paylaşmışlardır. Bunlar kişinin gerçek sosyal ilişkilerini değiştirmesi, kişisel istek ve ihtiyaçlarını değiştirmesi ya da gerçek yaşamla uyumlaştırması, son önerileri de sosyal eksikliklerin algılanan önemini azalmak olduğunu belirtmişlerdir.²⁹⁷

²⁹⁶ Ami Rokach, H. Brock, “ Coping with Loneliness” (USA: **The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied**, 1998) 107-127; Wright, 37.

²⁹⁷ Peplau, Perlman, 13.

3.6 ÖRGÜTSEL YAŞAMDA YALNIZLIK

Yalnızlık, çağımız insanının başa çıkmak zorunda olduğu sorunlar arasındadır. Modernleşme, bireyselliğin artması, insanların güven duygularının azalması, ilişkilerdeki yüzeyselliğin artması ve yabancılaşma bireylerin yalnız yaşama olasılığını arttıran faktörler arasındadır.

Her bireyin yalnızlık duygusunu yaşaması ve bu duyguyu yaşama nedenleri farklılık göstermektedir. Kimi bireyler fiziksel açıdan yalnız olsalar dahi bunu kendilerine bile itiraf etmez ve yansıtmaz, kimi bireyler ise kalabalıklar içerisinde dahi kendilerini yalnız hissederler. Bazı bireyler yalnızlıktan şikayetçi değildir. Seçilmiş bir yalnızlık var olduğunu savunurlar. Tıpkı Franz Kafka'nın söylediği gibi "bence istediğin zaman yalnız kalabilmek mutluluğun en önemli nedenlerinden biridir". Bazı bireyler ki o bireyler kalabalıklar içinde yalnız olanlar, Özdemir Asım'ın dediği gibi "Yalnızlık dışarıdan gelmez, insanın içindedir", sözlerinden anlaşılacağı gibidir.

Yalnızlıkla ilgili pek çok araştırma mevcut iken örgütsel yaşamda yalnızlık yeni yeni incelenmeye başlanmıştır. Kısıtlı çalışmanın olduğu bir konudur.

Örgütsel yaşamda yalnızlık, normal yalnızlık kavramından farklı olarak iş hayatında ve üyesi olunan örgütte yaşanan bir durumdur. Bireyler günlük hayatlarında kendilerini sağlıklı, mutlu, sosyal ilişkilerinde yeterli ve başarılı hissedebilir. Yalnızca kendisini iş hayatında yaşadığı olumsuzluklardan ötürü örgütsel yaşam içinde yalnız hissedebilir ve tanımlayabilir.²⁹⁸

İşgören bireylerin örgütsel yaşamda yaşadığı yalnızlığın kaynağı, sosyal ilişkiler kurmada ve sosyal destek almada yaşadığı sıkıntılar olarak görülmektedir.²⁹⁹

Peplau ve Perlman 1984 yılında yaptıkları çalışmalarında işinden tatmin olacak kadar yeterli sosyal ilişkileri olan bireyin tamamen kişisel özelliklerine bağlı olarak

²⁹⁸ Abdullah Karakaya, Ozan Büyükyılmaz, Ferda Alper Ay, "İşkolik Davranışlar Üzerinde İşyeri Yalnızlığının Etkisi" (Kayseri: **2.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı**, 2014)902.

²⁹⁹ Ibid, s.902.

yalnızlık duygusu yaşayabileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca örgütsel yaşamda yalnızlığın çevresel, kişisel ve durumsal boyutlarının var olduğu da düşünülmelidir.³⁰⁰

3.7 ÖRGÜTSEL YAŞAMDA YALNIZLIĞIN BOYUTLARI

Literatürde örgütsel yaşamda yalnızlığı incelemek adına “Wright, Burn ve Strongman” tarafından 2006 yılında geliştirilmiş olan “Loneliness at Work Scale (LAWS)- İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği, yalnızlığı iki boyutlu olarak ele almaktadır. Bu boyutlardan ilki sosyal arkadaşlık ve ikinci boyut ise duygusal yoksunluktur.³⁰¹

3.7.1 Sosyal Arkadaşlık (Sosyal Yalnızlık)

Örgütsel yaşamda yalnızlığın “sosyal arkadaşlık” aynı zamanda sosyal yalnızlık olarak da adlandırılan boyutu, sosyal iletişim ağının eksikliğinden ya da ortak ilgi ve etkinliklerin paylaşıldığı bir grubun üyesi olamamaktan kaynaklanan yalnızlık biçimidir.³⁰²

Sosyal arkadaşlık tipi yalnızlık yaşayan bireylerde sıkılganlık, arkadaşları tarafından reddedilme hissine kapılma ve marjinalleşme halleri görülmektedir. Birey sosyal etkileşim halinde olduğunda bu duygulardan kurtulabilmektedir.³⁰³

İş yerinde çalışma arkadaşlarıyla, meslektaşlarıyla rahat iletişim kurmayan, piknik, parti, yemek gibi sosyal aktivitelere katılmayı tercih etmeyen, düşün, doğum, cenaze gibi farklı etkinliklere ilgi göstermeyen işgörenlerin sosyal arkadaşlık boyutunda yalnızlık yaşadıkları söylenebilir. Ayrıca iş hayatında sosyal arkadaşlık boyutunda yalnızlık yaşayanların işle ilgili günlük sorunlarını ve kişisel düşüncelerini paylaşmakta zorlandıkları, iş yerinde mola zamanlarında beraber vakit

³⁰⁰ Letitia Anne Peplau, Daniel Perlman, “Loneliness Research: A Survey of Empirical Findings” Preventing the Harmful Consequences of Severe and Persistent Loneliness”, (Rockville, MD: **National Institute of Mental Health**, 1984) 15.

³⁰¹ Çelik, Telman, 105.

³⁰² Çakır, Oğuz, 419.

³⁰³ Abdullah Karakaya, Ozan Büyükyılmaz, Ferda Alper Ay, “İşyeri Yalnızlığının İşkoliklik Üzerindeki Etkisi: Kardemir A. Ş’de Bir Araştırma” (Bandırma/Balıkesir: **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 2015) 82.

geçirebilecekleri birini bulmakta güçlük çektikleri, kendilerini iş yerindeki arkadaş grubunun bir parçası olarak hissetmediklerini belirttikleri görülmektedir.³⁰⁴

Her bireyin sosyal arkadaşlık boyutunda yalnızlık yaşamaması adına gerekli altı tür ilişki vardır. Bunlardan birinin yokluğu, sosyal arkadaşlık yalnızlığının kaynağı olabilmektedir. Altı tür ilişki, “bağlanma”, “sosyal bütünleşme”, “takdir edilme”, “güvenilir dostluklar”, “himaye etme-edilme” ve son olarak da “rehberlik” olarak belirtilmiştir.³⁰⁵

Örgüt içinde bireylerin kurumlarına gösterdikleri bağlılık, üst ve astlarıyla olan iletişim tarzları, yaptıkları işlerden tatmin olmaları, liderlerinden destek görüyor olmaları örgütsel yaşamda yalnızlığın bu boyutunun yaşanmasının önüne geçmede yararlı olabileceği yorumunu yapmak yanlış olmayacaktır.

3.7.2 Duygusal Yoksunluk

Örgütsel yaşamda yalnızlığın ikinci boyutu olan “duygusal yoksunluk” daha çok niteliksel özellikler barındıran bir olgudur. Kalabalıklar içerisinde kendisini yalnız hisseden bireylerin yaşadığı yalnızlığı tanımlamaktadır.

Weiss’e (1973) göre duygusal yalnızlık, samimi (yakın) ilişkilerde yaşanan duygusal bağlanmanın yok olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Ölüm, boşanma, içi boş evlilikler bu tip yalnızlığın sebepleri arasında sayılmaktadır. Endişe, aşırı uyarılmışlık, ufak şeylere aşırı duyarlılık, tehditlere karşı uyanık olma, tarif edilemeyen korkular, diğerlerinin sevecen ya da art niyetli davranışlarını yanlış yorumlama eğilimi duygusal yalnızlık yaşayan insanlarda karşılaşılan durumlar arasındadır.³⁰⁶

Örgütsel yaşamda yalnızlığın “duygusal yoksunluk” boyutunu yaşayan bireylerde genellikle bağlanma problemi kaynaklı bu tip yalnızlık yaşandığı

³⁰⁴ Birol Demirbaş, Gürkan Haşit “İş Yerinde Yalnızlık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama” (Eskişehir: **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2016)139.

³⁰⁵ J. L., Rhodes, “Loneliness: How Superficial Relationships, Identity Gaps, And Social Support Contribute to Feelings of Loneliness at Pepperdine University”, (**Journal of Communication Research**, Vol: 2, 2014)1-16.

³⁰⁶ Demirbaş, Haşit, 139.

belirtilmiştir. Araştırmalar, “güvenli bağlanan bebeklerin ailelerinin, çocuklarının tepkilerine karşı güvensiz bağlanan bebeklerin ailelerinden daha duyarlı tepki verdikleri ve genelde ulaşılabilir olduklarını tespit etmiştir. Kaçınan bağlanan bebeklerin ailelerinin, çoğunlukla çocuklarının stresli oldukları zamanlarda destek vermedikleri, bedensel temas göstermedikleri, sık sık onları reddettikleri ve çocuklarını yalnız bıraktıkları gözlemlenmiştir. Endişeli bağlanan bebeklerin aileleri, muhtemelen çocuklarının ihtiyaçlarından ve endişelerinden ziyade kendi ihtiyaçlarına daha duyarlıdır, genelde müdahaleci ve tutarsızdır. Bowlby (1973)’ e göre, çocuklar anneleri ile bağlanma tecrübelerini içselleştirirler ve bu erken tecrübeler çocuğun daha sonraki ilişkilerine yön vermektedir. Bowlby, çocuğun bağlanma figürü hakkındaki zihinsel modellerinin, edindiği gerçek tecrübelerin doğru bir biçimde yansımaları olduğunu savunmaktadır. İlk yaşantılarla kazanılan bu modeller çocukların gelecekte kuracakları ilişkilerde, beklentilerinde ve algılama şekillerinde önemli rol oynamaktadır. Bowlby, zihinsel temsillerin yaşam boyu değişmez olduğunu ve her dönemde kişiler arası ilişkilerin niteliğini belirlediğini söylemektedir”.³⁰⁷

Zayıf bağlanma ilişkileri olan insanların ise, problemler karşısında yardım istemediklerini ve yalnızlık duygusu yaşadıkları belirtilmiştir. Çalışma hayatında meslektaşlarından destek görmenin, psikolojik etkileri ve iş performansına etkisi kanıtlanmıştır. Bireylerin kendisini huzurlu ve güvende hissetmediği bir yerde verimli çalışması mümkün değildir.

Weiss (1973), duygusal yalnızlığın, yakın bir bağlanma ilişkisinin olmamasından ya da kaybedilmesinden kaynaklandığını, bu tür yalnızlıkta diğer insanlarla yakın ve içten ilişkiler kurulamadığını, ancak eksik olan ya da kaybedilen bağlanma ilişkisinin yerine başarılı bir bağlanma ilişkisinin yerleştirilmesiyle hafifletilebildiğini belirtmiştir.

Özetlemek gerekirse, “duygusal yalnızlık” bağlanma figürü ile kurulan ilişkinin niteliği, benlik ve başkaları modeli ile ilişkili bir olgu iken “sosyal yalnızlık”, bireyin kendisini bir sosyal gruba ait hissetmemesi ile ilişkilidir. Sosyal yalnızlık

³⁰⁷ Özlem Karakuş, “Ergenlerde Bağlanma Stilleri ve Yalnızlık Arasındaki İlişki” (Toplum ve Sosyal Hizmet, 2012)34.

yaşayan birey sıkıntı içerisinde ve olayların uzağında kalır. Duygusal yalnızlık yaşayan bireylerde ise kaygı ve terk edilmişlik duyguları duyulan en yoğun duygular arasında yer almaktadır.³⁰⁸

3.8 ÖRGÜTSEL YAŞAMDA YALNIZLIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Yapılan araştırmalar yalnızlığı birçok unsurun etkilediğini göstermektedir. Bu unsurlar arasında cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, kıdem, gelir durumu, yaşanılan yer gibi farklı unsurların etkisi olduğu görülmektedir.

Çorapçioğlu Özkürkçügil 1998 yılında gerçekleştirdiği araştırmasında yaş unsurunun değişiklik gösterdiğini gerek ergenlerde gerek erişkinlerde yalnızlığın görülmekte olduğunu vurgulamıştır. Medeni duruma göre ise, bekar bireylerin daha fazla yalnızlık yaşadıkları, fakat bazı çalışmalar ise medeni durum ile yalnızlık arasında ilişki saptanamadığını belirtmektedir. Cinsiyet faktörü göz önünde bulundurulduğunda kadınların yalnızlıktan daha fazla mustarip oldukları tespit edilmiştir. Yine aynı araştırmanın sonucuna göre; sosyoekonomik ve eğitim düzeyi düşük olan bireylerin yalnızlık yaşama olasılıklarının daha yüksek olduğunu belirtmektedir. Meslekler yalnızlık yaşantısı için belirgin bir etken olarak görülmemiştir, üst düzey görev yapan bireylerin daha az yalnızlık yaşadığı belirtilmektedir.³⁰⁹ Literatürde tam aksi görüşü savunan çalışmalar da mevcuttur.

Yalom'a göre üst düzey yöneticiler kendi duygularını açık biçimde ifade etmeyi arzulamamaktadır ya da bu durumdan çekinebilmektedirler. Örgütsel yaşamda taraflı davranma çekincesi ve hatta işgörenler tarafından etiketlenme korkusu üst düzey yöneticilerin yalnızlık duygularını daha da beslemektedir.

Çeşitli meslek gruplarının hem iş seyahatlerinde hem de örgütsel hayatlarında yalnızlık yaşayabileceklerini, çalışanların örgüt içinde ve örgüt dışında rekabetten uzak, güvenilir ve gerçek bir arkadaşlık arzuladıkları belirtilmektedir.³¹⁰

³⁰⁸ Karakuş, 37.

³⁰⁹ Çorapçioğlu Özkürkçügil, 22-23.

³¹⁰ R. Seidenberg, "The Lonely Marriage in Corporate America" The Anatomy of Loneliness, (New York: International Universities Press, 1980) 186.

Peplau ve Perlman da örgütsel yaşamda yoğun rekabet yaşamının yalnızlığı arttırdığını gözlemlediklerini belirtmektedirler.

Çağımızın vazgeçilmez unsuru teknoloji ve iletişim araçları artık yalnızlığa sebep olan faktörler arasında ilk sıralarda yerini almaktadır. Hayatın içinde sıklıkla karşılaştığımız bir manzara haline gelen insanların sürekli bir telefon ya da tabletin ekranına bakması, teknoloji ile yalnızlık arasındaki ilişkiyi araştırmaya itmektedir.

Çakır ve Oğuz tarafından 2017 yılında lise öğrencileri ile gerçekleştirilen araştırmalarında, öğrencilerin akıllı telefon bağımlılığı ve yalnızlık düzeylerinin orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Akıllı telefon bağımlılığı ile yalnızlık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki yapılan analizler sonucu elde edilmiştir.³¹¹

Özetle, çağımızda yaşanan değişim ve gelişmeler yalnızlığı tetikleyen faktörlerde bile farklılıklar yaşanmasına sebep olmuştur.

3.9 ÖRGÜTSEL YAŞAMDA YALNIZLIKLA İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Örgütsel yaşamda yalnızlık kavramının çeşitli değişkenlerle ilişkili olduğu saptanmıştır. İlişkili olduğu kavramların kimilerinin yalnızlığı pekiştirdiği ve tetiklediği kimilerinin ise yalnızlık duygusunun hissedilmesini engellediği gözlemlenmiştir. İlişkili kavramlar arasından “stres”, “duygusal zekâ”, “örgütsel vatandaşlık davranışı”, “örgütsel güven”, “örgütsel destek” ayrıntılı bir biçimde incelenip konu hakkında elde edilen sonuçlar araştırmalar vasıtasıyla aktarılmaktadır.

3.9.1 Örgütsel Yaşamda Yalnızlık ve Stres İlişkisi

Sanayileşme ve çalışma yaşamının ortaya çıkardığı birçok sorunun içinde yöneticilerin, bilim insanlarının dikkatini en çok çeken konu strestir. Çünkü stres iş hayatındaki her kademe çalışan bireyi etkilemekte ve alınan kararlara yön vermektedir.

³¹¹ Çakır, Oğuz, 418.

Stres hiç kuşkusuz gündelik ve iş hayatımızın bir parçası olmaya devam edecektir. İstekler karşısında vücudumuzun bir tepkisi olarak tanımlayabileceğimiz stresin iyi ve kötü sonuçlarının olduğunu bilmemiz sağlığımız için önemlidir.³¹²

Örgütsel yaşam stres yaratan birçok psiko-sosyal faktör barınmaktadır. Bu psiko-sosyal faktörler, örgütün yapısı, işin yapısı, işin içeriği, örgüt içi insan ilişkileri ile yakından ilişkilidir.³¹³

Günümüzde İngiltere’de stres artık iş kazası olarak kabul edilmektedir. Çalışanları üzerinde gereksiz stres oluşturan ve zarar veren işveren yüksek tazminatlar ödemekle yükümlüdür. CBI kaynaklarından sağlanan bilgilere göre; İngiltere’de kayıp iş günleri, koroner yetmezlikten 8 milyon, kalp krizinden 62 milyon iken, davranış bozukluklarından kaynaklı 91 milyon iş günüdür.³¹⁴

Stresin doğrudan beyne etkisi incelendiğinde, zihin karışıklığı, unutkanlık, dalgınlık, uykusuzluk, aşırı yeme veya tam tersi iştahsızlık, ağlama, depresif olma, sinirlilik, öfkellik, sıkıntı, huzursuzluk gibi stresin beyin kimyasında doğrudan geliştirdiği hastalık belirtileriyle karşılaşıldığı görülmektedir.³¹⁵

Olumsuzluk kaynağı olarak iş yaşamında stres baş faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma saatleri, vardiyalı çalışma, fiziksel tehlike, aşırı sorumluluk üstlenme, işsiz kalma korkusu iş yaşamında stresin kaynağı olabilmektedir. Vardiyalı çalışma işgörenlerin vücut ısısını, metabolizmasını, kan şekeri seviyesini ve zihinsel verimliliğini etkilemektedir.³¹⁶ Stresin beyin üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulduğunda verimi olumsuz etkilediği, işgörenlerde sıkıntı, depresyon ve psikosomatik (tiroid, şeker hastalığı, tansiyon v.b.) rahatsızlıkları belirgin oranda arttırdığı belirtilmektedir.

İş yaşamında stresin uzun sürmesi bireylerin başarı durumunu olumsuz etkilemektedir. Başlıca belirtiler ise;³¹⁷

³¹² Tarhan, 21.

³¹³ Güney, 405.

³¹⁴ Tarhan, 21.

³¹⁵ Tarhan, 23.

³¹⁶ İbid, s.97.

³¹⁷ Tarhan, 99-100.

1. Rekabete karşı koymayı becerememe.
2. Kendine güvensizlik
3. Karışık durumlarda panik ve başarısızlık
4. İş yaşamında karşılaşılan sorunlara aşırı duygusal tepki gösterme
5. Başarılı olmayı başaramama
6. Karar verme sürecinde yetersiz kalma
7. Dayanışma eksikliği
8. Katılımcılığın azalması
9. İş kazalarının artması
10. İş performansının düşüklüğü
11. İşe devamsızlığın artması
12. Kalite kontrolünde hataların artması
13. Yapılan hatalara kayıtsız kalma
14. Alkol, sigara v.b. maddelerin kullanımının artması
15. Sağlık sorunlarının artması
16. Yorgunluk, sinirlilik, baş ağrıları, sabahları zor uyanma, kolay ağlama, uyku düzeninin bozulması, yalnız kalma isteği, iştahsızlık, çarpıntı, mide bağırsak hastalıkları, alerjiler, romatizmal ağrılar gibi psikosomatik belirtilerde artma yaşanması gözlemlenmektedir.

Karşılaşılan bütün olumsuzluklar bireyin iş ortamında örgüte ve diğer çalışan bireylere güvenini, bağlılığını etkilemektedir. Kendisini gruptan soyutlamakta olan işgören yaşadığı bu izolasyon sonucu yalnızlık algısını daha da arttırmaktadır.

İş yaşamında kurulan yakın arkadaş ilişkileri iş yaşamının dışında aile toplantıları, belirli derneklere üye olma, komşuluk ilişkileri gibi etkileşimler sosyal destek sağlamaktadır. Sağlanan sosyal destek ile yaşanan stres düzeyi azaltılmaktadır. Bireylerin sosyal ihtiyaçları arasında olan sevgi, kendine güven, ait olma duygusu, güvenlik ve onaylanma, sosyal destek aracılığıyla sağlanmaktadır. Bu tür ihtiyaçların doyurulması işgörenlerin ruhsal ve fiziksel sağlıklarını olumlu ölçüde etkileyen temel bir faktördür.³¹⁸ Olumlu duygulanımın olumlu düşüncelere sebep

³¹⁸ Özkalp, Kirel, 394.

olduğu bilinmektedir. Yaşanılan bu sağlıklı etkileşim örgütsel yaşamda stresi ve yalnızlığı azaltabilmektedir.

En sık görülen düşünce bozuklukları; kaygı, rekabetçilik, çökkünlük, bağımsızlığını yitirme korkusu, güvensizlik, yalnızlık gibi duygulardır.³¹⁹ Sıralanmış olduğumuz duygular iş yaşamını ve işgörenin ruh halini olumsuz etkileyen faktörlerdir. Sık görüldüğünü vurguladığımız bu duyguların iş yaşamındaki etkilerini azaltabilmek adına şu önerilerde bulunabilir; işe yeni başlamış olan işgörenlerimizi oryantasyon süreçlerine tabi tutmak, kıdemli çalışanlarımızı emeklilik stresinden uzak tutmak için hobiler geliştirmelerine teşvik etmek, aile ortamında gerginlik yaşayan işgörenlerimizin psikolojik yardım almaları öngörülmektedir. Örgüt olarak işgörenlerimizin yanında olduğumuzu hissettirmemiz olası yaşayacakları stres ve yalnızlık algısını olumlu etkileyebilecektir.

3.9.2 Örgütsel Yaşamda Yalnızlık ve Duygusal Zekâ İlişkisi

Duygusal zekâ kavramını ilk kez kullanan Mayer ve Salovey kavramı duyguların ifade edilmesi, kullanılması ve düzenlenmesini kapsayan sosyal ve bilişsel fonksiyonların bütünü olarak tanımlamışlardır. Duygusal zekanın ölçümü ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda geliştirilen ölçekte şu gibi ana başlıklar üzerinde durulmaktadır;³²⁰

- Kendi duygularının farkında olma
- Kendine saygı
- Kendini gerçekleştirme
- Bağımsızlık
- Empati
- Kişilerarası ilişkiler
- Sosyal sorumluluk
- Problem çözme

³¹⁹ Cengiz Güleç, “Psikiyatrinin ABC’si” (İstanbul: Say Yayınları, 2009) 18.

³²⁰ Güney, 280.

- Esneklik
- Gerçeklik testi
- Stres toleransı
- Dürtü kontrolü
- Mutluluk
- İyimserlik

Bu başlıklar ışığında kısaca duygusal zekayı, duyguların akıllıca kullanılması şeklinde tanımlamak mümkündür. Duygulardan yararlanarak olumlu davranışlar sergilemek duygusal zekanın temelini oluşturmaktadır. Duygusal zekanın temelinde kendini harekete geçirebilme, aksiliklerle başa çıkabilme ve hedefinde yol alma, dürtülerini kontrol ederek haz duygusunu erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların doğru düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme ve umut besleme gibi unsurlar yer almaktadır. Bu unsurlara önem veren ve unsurları doğru zamanda doğru şekilde düzenleyebilen bireyler duygusal zekâ açısından güçlü bireyler olduğu belirtilmiştir.³²¹ Stres altında doğru karar vermeyi başarabilme, kaygılıken empati yapabilme yetisi, büyük bir olumsuzluğun ardından umut besleyebilmek örnek olarak verilebilir.

Duygusal zekâ yeteneği yüksek olan çalışanların daha pozitif kişilerarası ilişkiler kurduğu, sorun çözme becerilerinin arttığı ve stresi azaltmak için uygun stratejiler belirledikleri saptanmıştır. Duygusal zekâ, işgörenlerin iş ortamında karşılaştıkları zorluklarla baş edebilme yeteneklerini olumlu etkilemekte ve yalnızlık duygusuna kapılma olasılıklarını güçleştirmektedir.³²²

Araştırmalardan bazıları, zekâ katsayısı (IQ) yüksek olan herkesin iş ve özel yaşamlarında başarılı olmadığını; aksine bilişsel zekası (IQ) düşük fakat duygusal zeka (EQ) düzeyi yüksek olan bireylerin işlerinde diğerlerine nazaran üstün performans sergilediklerini ortaya çıkarmıştır.³²³

³²¹ Güney, 280-281.

³²² J. Landa, E. Lopez-Zafra, M. Martos, "The Relationship Between Emotional Intelligence, Occupational Stress and Health in Nurses: A Questionnaire Survey" (**Inter J Nurs Studies**, 2007)889.

³²³ Sabuncuoğlu, Vergiliel Tüz, 42.

Özetlemek gerekirse; duygusal zekâsı yüksek bireylerin iş performanslarının daha yüksek, iş ortamında etkili iletişim sağlayabilen bireyler olduğu belirtilmektedir. Duygusal zekâ kavramını incelediğimizde kavramın üzerinde durduğu anahtar kavramların başında bireyin kendisini doğru tanımlayan, duygularını iyi tanıyan ve yönetebilen, haz duygularına gem vurabilen, olumlu düşünce tarzını benimseyen tutumlar içinde olduğu görülmektedir. Bu tip bireylerin hem iş hem de özel hayatlarında etkin, verimli bireyler olması doğal bir sonuçtur. Bireyin kendisini iyi tanıması, gerçekçi hedefler belirlemesi ve karşısındaki bireylerden beklentisini doğru saptaması olumlu duygulanımını beslemektedir. Çevresinden sağladığı etkileşim sonucu sosyal destek görebilecek ve sosyal izolasyon yaşamayacaktır. Bu pozitif iklim yalnızlık yaşama olasılığını da doğal olarak azaltacaktır.

3.9.3 Örgütsel Yaşamda Yalnızlık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Günümüz örgütlerinin sıklıkla üzerinde durdukları konular arasında rekabet, kalite ve müşteri memnuniyeti gelmektedir. Bu unsurları sürdürülebilir kılmak adına işgörenlerin üyesi oldukları örgütlere bağlılıklarının tam, performanslarının yüksek ve iş tatminlerinin doygun olması gereklidir. İstenilen durumu mümkün kılmanın temel unsuru bireylerin olası yaşayabilecekleri yalnızlık duygusunu engellemekten ve işgörenleri örgütsel vatandaşlar haline getirebilmekten geçtiği düşünülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı incelendiğinde şu unsurlar göze çarpmaktadır. Gönüllülük esaslı olması, biçimsel ödül sistemi tarafından tanımlanmamış olması ve cezai yaptırım olmamasına rağmen ekstra rol davranışı sergileme isteğidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen işgörenlerin ortak özellikleri ise üyesi oldukları kurumları adil bulmaları, işlerinden tatmin olmuş olmaları ve bağlılıklarının yüksek olmasıdır. İşgörenlerin ayrıca çalışma arkadaşlarıyla işbirlikçi olduğu meslektaşlarıyla sosyal destek alışverişi içinde olduğu, etkili iletişim kurdukları, kurumlarına güvendikleri de tespit edilmiştir.

Örgütsel yaşamda yalnızlık kavramı incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen bir işgörenin bu duyguya kapılması mümkün gözükmemektedir. Çünkü yalnızlık algısı yüksek bireylerin yüksek stres altında oldukları, işbirliğinden

kaçındıkları, karar verme konusunda zorlandıkları görülmektedir. Halbuki; bu durum örgütsel vatandaşlık sergileyen işgörenin davranışlarının tam tersi bir durumu betimlemektedir.

Özetle; işgörenlerin yalnızlık duygusuna kapılmalarını önleyebilmek için onları örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye yönlendirebilmeli ve bu davranışlarını pekiştirmelerini sağlamalıyız.

3.9.4 Örgütsel Yaşamda Yalnızlık ve Örgütsel Güven İlişkisi

Örgütsel güven, bireye ve örgüte güvenin birlikte var olmasıyla oluşabilen bir kavramdır. Güven kavramının bir örgütte var olabilmesi ancak bütünleşik bir yaklaşımın benimsenmesiyle gerçekleştirilebilmektedir. Bütünleşik yaklaşım ise hem örgütün işgörene hem de işgörenin örgüte olan güvenini barındırmaktadır.³²⁴ Karşılıklı esasına dayalı bir yapıdır.

Bireyler arasında oluşan güvenin çok sayıda farklı tutum ve davranışa sebep olduğu bilinmektedir. Yöneticiye ve meslektaşlarına duyulan ister bilişsel ister duygusal güven risk almayı, motivasyonu ve işgören bireyin kendine olan güvenini etkileyebilmektedir. Yapılan araştırmalar bireyler arasındaki güven ilişkisinin bilgi paylaşımı, işbirliği, iletişim, yaratıcılık, iş tatmini, performans, örgütte kalma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışını arttırdığını aynı zamanda da örgütlere zarar veren davranışları ve çatışmaları azalttığını tespit etmiştir.³²⁵

İşgörenin örgütüne olan güveni, aynı zamanda moralini de yükselterek iletişimine de artı katkı sağlamaktadır. İşgörenler arasındaki paylaşımı kuvvetlendirerek de ekip ruhu ve takım çalışmasına da olanak tanımaktadır. Ekip ruhu da çalışanların işlerinde daha etkili olmasını sağlamakta, iş ortamında stresi ve tükenmeyi azaltarak işgörenlerin daha yaratıcı ve verimli çalışmalarını

³²⁴ Sabuncuoğlu, Vergiliel Tüz, 74.

³²⁵ Sabuncuoğlu, Vergiliel Tüz, 75.

sağlamaktadır.³²⁶ Etkileşim ve aitlik hissi bireyde güven duygusunun gelişmesinde yardımcı olan önemli faktörlerdir.

Özetle; örgütüne güven duyan işgören, örgütüne daha bağlılık gösterecektir. İş tatmini ve performansında da artış gözlemlenecektir. Örgütüne güven duyan bir işgören daha az stres yaşayacak, bunu kuruma ve kurumda çalışan meslektaşlarına yansıtacaktır. Böylece örgüt içi çatışma azalacak, bağlılığın sağlayacağı olumlu etki ile daha doğru kararlar alınarak, etkin ve verimli bir yönetim süreci yaşanacaktır. Ekip olma duygusuyla aitlik hissi ve motivasyon kendiliğinden gelişecektir. Olumlu duygu ve duygulanımın yaşandığı iş ortamında, birey yalnızlık hissi duymacaktır. Tam tersi bir durumun yaşanması işe bağlılığı olumsuz etkileyip, işgörenin işe ve örgüte karşı yabancılaşmasını, örgütüyle bütünleşmesini etkileyecektir. Bütünleşmeyi sağlamak adına örgütler işgörenlerini ortak değer ve normlar çerçevesinde buluşturup, birleştirebildikleri zaman güven ortamını sağlamış olabileceklerdir.

3.9.5 Örgütsel Yaşamda Yalnızlık ve Örgütsel Destek İlişkisi

Örgütsel destek kavramı; örgütsel değerlerde işgörenlerin refahının önemsenmesi ve değerlerin işgörenlerin mutluluklarını artırıcı nitelik taşıması olarak tanımlanmıştır. Örgütsel desteğe göre, işgörenlerin fikirlerini, örgüt için önerilerini ve eleştirilerini göz önünde bulundurmak, iş güvenliklerini sağlamak, örgüt içinde insan ilişkilerinin pozitif olmasına katkıda bulunmak, işgörenlerin her birine adaletli davranmak, haklarını eşit dağıtmak, çalışanları önemsemek destekleyici bir örgütte ya da yönetimde bulunması gereken anahtar unsur özellikler olarak belirtilmektedir.³²⁷

Çağdaş yönetim akımlarının arasında yer alan toplam kalite yönetimi (TQM), Tom Peters ve Robert Waterman tarafından geliştirilmiş olan mükemmellik yaklaşımı, personel güçlendirme gibi güncel yönetim biçimlerinin benimsenmesi işgörenlerin

³²⁶ Mustafa Halıcı, Selma Söyük, İbrahim Gün “Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Güven” (Balıkesir: **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 2015) 184.

³²⁷ Mahmut Özdevecioğlu “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” (İzmir: **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2003) 116-118.

daha fazla önemsenmesini sağlamıştır.³²⁸ Önemsenme beraberinde iletişimi ve etkileşimi kuvvetlendirip, bağlılığı da arttırmaktadır.

İşgörenlere örgütsel destek sağlanması örgütsel hayatta yaşanan stres faktörünü azaltıcı bir etkiye sahiptir. Önemsendiğini hisseden işgören ben olmaktan çıkıp biz olma kavramıyla hareket ederek örgütsel bütünleşmeyi sağlamış olacaktır. Samimiyet, dostluk, işbirliği gibi duygular işgörenler üzerindeki stres faktörünü de azaltmaktadır. Stres yaşamayan işgörenler örgütsel yaşamda yalnızlık hissine kapılmamaktadır.

Kısacası örgütü tarafından önemsenen, karar alma sürecine dahil edilen, çalıştığı örgüte bağlı olan ve güven duygusu gelişmiş işgörenlerin yalnızlık yaşama olasılıklarının düşük olduğu belirtilmektedir.

3.10 ÖRGÜTSEL YAŞAMDA YALNIZLIĞIN İŞGÖRENLER ÜZERİNDEKİ OLUMSUZ ETKİLERİ

Çalışma hayatının içinde aktif yer alan bir birey emekli olana kadar hayatının büyük bir bölümünü iş ortamında geçirmektedir. İnsan ilişkileri yaklaşımıyla birlikte kabul görmüş olan “insanı bir bütün olarak kabul etmek” tezi ile bireyin yalnızca biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçları olmadığı, psikolojik ve sosyolojik özellikleriyle bir bütünlük sağladığı kabul edilmiştir. Birey içinde yaşadığı çevre, kültür ve aile gibi unsurlardan hem etkilenmekte hem de etkilemektedir. İş ve özel hayatında yaşadığı olumlu ve olumsuz durumlardan etkilenen işgören bireysel ruh halini işine ve özel hayatına yansıtmaktadır. Her iki yaşantısındaki aksilikler ya da mutluluklar bir diğer durumu etkilemektedir. Özel hayatta yaşanan bir stres, depresyon örgüt yaşamı içerisindeki duygu ve davranışlara hatta karar verme stillerine kadar yansımaktadır.

Örgütsel yaşamda yalnızlığın olumsuz etkilediği konuların başında iş tatmini gelmektedir. İnsan doğası gereği sosyal bir varlıktır. Kendisini yalnız hissettiği ve yetersiz gördüğü bir ortamda var olmaktan kaçınmaktadır. En temel arzuların başında gelen başarıya ihtiyacının tatmin edilmemesi, kendisine olan inancını kaybetmesine

³²⁸ Mesud Ünal, “Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori”, Ed. Ömer Livvarçin, Dilek Kurt, (İstanbul: Beta, 2014) 395-401.

yol açmaktadır. Bütün bu olumsuzluklar, iş tatmininde azalma olarak kendisini gösterebilmektedir.

Bir diğer olumsuz etki ise stresdir. Stres, insanın iç dengesini ve uyumunu bozan zorlama olarak tanımlanır. Stres kişiden kişiye değişebilen bir kavram olarak kabul edilmelidir. Örneğin; kedisi öldüğü için depresyona girecek derecede incinebilen bir kişi, kimsenin dayanamayacağı bir acıya dayanabilmektedir. Stresin insan vücudunda yarattığı belirtiler arasında saldırganlık ya da tam tersi kayıtsızlık, sinirlilik, sıkıntı, durgunluk, unutkanlık, karamsarlık ve yalnızlık hissi sayılmaktadır.³²⁹ Stresin saydığımız belirtilerini yaşayan işgörenler, çalışma arkadaşlarına içinde oldukları duyguları yansıtacaklardır. İlişkileri ve iletişimleri kötüleşmeye başlayarak yaşadıkları yalnızlık eksik iletişim ile daha da artacaktır.

İş hayatı açısından stresi değerlendirdiğimizde strese bağlı tipik davranışsal etkiler; başarıda azalması, devamsızlık hali, kaza oranlarının yükselmesi, işgücü devir oranının yükselmesi, alkol tüketiminin artması ve haberleşme hatalarının artması olarak karşımıza çıkmaktadır.³³⁰

Örgütsel yaşamda karşılaşılan stres iş başarısını, iş başarısı da kişinin başarıma isteğini olumsuz etkilemektedir. Yaşanan bu süreç işgören bireyi daha da yalnızlaştırmaktadır. Gumbert ve Boyd 1984 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında örgütsel yaşamda yalnızlığın psikolojik olarak iyi olma halini (Well-Being) ve iş hayatındaki performansı olumsuz etkilediğini belirtmiştir.

Kabul edilebilir sınırlar içinde yaşanan stres bazen hayatın tadı, yaşamın pırıltısıdır. Aynı zamanda her bireyin dayanacağı stres yükü farklıdır.³³¹ Örneğin A tipi kişilik özelliği sergileyen bireyleri Friedman ve Rosenman, hep daha fazlasını kısa zamanda elde etmek isteyen hırslı bireyler olarak tanımlarken; Strickland ve Ntuen de çok çalışkan, sabırsız, sebatlı, başarılı olmaya aç, rekabeti seven ve aynı zamanda saldırgan tavırlar sergileyen bireyler olarak tanımlamayı tercih etmişlerdir.³³² A tipi davranış sergileyen işgören veya yöneticiler daima yoğun stres altında

³²⁹ Tarhan, 143-144-145.

³³⁰ Erdoğan, 299-300.

³³¹ İbid., s.299.

³³² Güney, 418-419.

çalışmaktadırlar. Bu stres onlarda sinirli, kaygılı davranışlar sergilemelerini pekiştirmektedir.³³³ Yine bu tip davranış sergileyen bireylerde pek çok işi birden üstlenme ve başladığı işi muhakkak bitirme eylemi yaygın görülen bir davranış biçimidir. Randevularına hiçbir zaman gecikmezler. Pek çok işi birden üstlenirler. Bu tip bireylerde yarışmacılık ve rekabet her davranışta gözlemlenir. Amaçları için en yakınlarını bile feda edebilirler. Bir işi başardıktan sonra daima takdir beklerler. Sıklıkla işlerinden hoşnut değillerdir ve sürekli terfi beklerler.³³⁴ Toplantılarda işi son dakikaya bırakır, kendilerine fazla güvenirler hatta, öğle tatili yapmamayı tercih ederler. İşgörenleri yönetirken fazla düşünmeden haksız taleplerde bulunurlar. Dinlemeyi sevmez, ailesine pek vakit ayırmadığı ve geç saatlere kadar çalışmalarını yaygın tipik davranışlarıdır.³³⁵ Bu tip davranışları sergileyen bir işgörenin örgütsel yaşamda yalnızlık yaşama olasılığının daha fazla olabileceği yorumunu yapmamız yanlış olmayacaktır.

A tipi kişiliğin davranışlarının tam aksi davranış olan B tipi kişilik davranışı sergileyen işgörenlerin tipik davranışları arasında her şeyi yavaş ve sakin yapmaları gözlemlenir. Yavaş ve tartarak konuşurlar, iyi birer dinleyicidirler, baskı altında doğru karar almayı ve sakin kalabilmeyi başarabilirler. Sadece tek işi üstlenirler, kendilerini ve duygularını iyi tanırlar. Sosyal, yumuşak başlı, kolay tatmin olan, arkadaş canlısı ve işlerinden hoşnut bireylerdir.³³⁶ Bu tip davranış sergileyen bir bireyin ve işgörenin kendisiyle barışık olması, doğrucu hedefler belirlemesi ve yaptığı meslekten tatmin olması hiç şüphesiz zor değildir. Yaptığı iş sonucu başarıma ihtiyacını tatmin etmesinin verdiği haz ile örgütsel yaşamda yalnızlık yaşama olasılığı muhtemelen düşük olacaktır.

İster A tipi ister B tipi kişilik özelliği sergileyen bireyler ve işgörenlerle birlikte çalışan ve yöneten bireyler olalım, önemli olanın bu bireylerin kendilerine ve diğer çalışanlara zarar vermeden, verimli ve etkili bir şekilde çalışma hayatında var olmalarını sağlayabilmemizdir. Tabi ki şu da unutulmamalıdır; “Sarayda kederli,

³³³ İbid., s.420.

³³⁴ Tarhan, 27.

³³⁵ Tarhan, 26.

³³⁶ Tarhan, 27.; Güney, 420.

zindanda mutlu olmak insanın elindedir.” Tıpkı kalabalıklar arasında kendisini yalnız hisseden insanların var olması gibi.

3.11 ÖRGÜTSEL YAŞAMDA YALNIZLIKLA MÜCADELE ETME YOLLARI

Günümüzde globalleşme, uluslararasılaşma, küreselleşme, uluslararası rekabet, hızlı teknolojik gelişim, benzeri kavramlar ve gelişmeler, organizasyonların yapılandırılmaları ve işleyişlerinde köklü sayılabilecek değişiklikleri ve gelişmeleri beraberinde getirmiştir.³³⁷ Yaşanan bu değişim ve gelişme çok uluslu işletmeleri, anayurt merkezli ve yabancı yönetici ya da bir diğer adıyla uluslararası yönetici (expatriate) gibi birçok farklı konuyu da ortaya çıkarmıştır. Bu farklılıklar işgören bireylerin farklı kültürlerde, tutum ve davranışlarına yabancı meslektaş ve yöneticilerle beraber ve uyum içinde çalışma problemlerini doğurmuştur. Yaşanan bu süreç kimi işgörenlerin uyum problemi yaşamasına neden olmuştur. Uyum problemleri; kendisine yabancılaşma ve sosyal izolasyon yaşayan, yalnızlık duygusuna kapılabilen işgörenlerin iş hayatında görülmesine neden olmuştur. İşgören yaşadığı bu duygulanım sonucu performans düşüklüğü ve işten ayrılma niyeti gösterebilecektir. Örgütleri olumsuz etkileyecek bu unsurlar göz önünde bulundurulunca, işgören bireylerin yalnızlık duygusuna kapılmalarıyla mücadele etme yöntemlerinin bulunması kaçınılmaz olmuştur.

Perlman ve Peplau çalışmalarında yalnızlıkla mücadele etmenin üç temel yönteminin olduğunu belirtmişlerdir. Bunlardan ilkinin bireyin gerçek sosyal ilişkilerini değiştirmesi olduğunu, ikinci yöntemin bireyin sosyal ihtiyaç ve arzularını değiştirmesi olabileceğini son olarak da; sosyal eksikliklerin algılanan önemini azaltmak olabileceğini vurgulamışlardır.³³⁸

Örgütsel yaşamda yalnızlıkla mücadele etmenin en temel unsurunun iletişim ağı ve sürekli etkileşim olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. “İşgörenlerin

³³⁷ Koçel, 284,285.

³³⁸ Peplau, Perlman, 13.

arkadaşlık, desteklenme, ait olma ve kimlik sahibi olma gibi farklı duyguları içeren ilişkilere ihtiyacı vardır. Araştırmalar bu bağlamda anlamlı ilişkilerin, kişilerin davranışları ve bağlılık duyguları üzerinde etkili olduğunu, sosyal destek göremeyen çalışanların ise performanslarının daha düşük olduğunu saptanmıştır.”³³⁹ Sürekli etkileşime karşıt olan Özçelik, 2012 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında “kalabalığın ortasında bireyin kendisini yalnız hissetmesinin çok yorucu bir duygu olduğunu” belirtmiştir. İçten şekilde bir kahve ikramının yeterli olabileceğini savunmaktadır.

Dignam, Barrera ve West (1986) yılında gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında, diğer çalışanlardan ve tedarikçiler gibi yan işletmelerde çalışan bireylerden gelen sosyal desteğin, tükenmişliğin ve yalnızlığın azaltılmasında etkili olduğunu vurgulamışlardır. Chay (1993) çalışmasında, sosyal desteğin çalışma ortamındaki stresi azalttığını ve iyi olma halini uzattığını tespit etmiştir.

Örgütsel yaşamda yalnızlığı azaltan bir diğer faktör arkadaşlıktır. İş ortamında sıkıntılı durumlarda işgörenin onun sıkıntısını anlayacak ve paylaşabileceği birinin olduğunu bilmesi işgöreni olumlu etkilemektedir. Gumbert ve Boyd (1984) çalışmalarında küçük ölçekli işletme sahiplerinin kendilerini daha yalnız hissettiklerini belirtmiştir. Neden olarak, meslektaşlarının olmamasına ve fikir danışacağı hatta kederini paylaşacak kimsenin olmamasını neden olarak göstermiştir. İşgören sevdiği ve sevildiği ortamda bulunmaktan mutluluk duymaktadır. Mutluluk hissi de olumlu sonuçlar doğurmaya yardımcıdır. Olumlu sonuçların başında iş tatmini ve performans artışı gelmektedir. Yaptığı işten memnun olan ve işe yaradığını hisseden işgören örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekten kaçınmayacaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen bir işgörenin kendisini yalnız olarak tanımlaması pek muhtemel değildir.

Özetle; üyesi olmaktan gurur duyulan, iyi ve sağlıklı iletişimin hâkim olduğu, iş ortamında bireyin kendisine yakın hissettiği çalışma arkadaşlarının varlığı ve sosyal

³³⁹ Kemal Eroğlu, Özer Yılmaz, “Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Örgüt İklimi Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama: İş Yaşamında Yalnızlık Duygusunun Aracılık Etkisi”, (**İşletme Araştırmaları Dergisi**, 2015) 287.

destek gördüğü aynı zamanda sosyal destek olmaktan kaçınmadığı bir örgütte yalnızlık duygusuna kapılması pek mümkün görülmemektedir.

3.12 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA DUYGUSAL EMEK VE ÖRGÜTSEL YALNIZLIĞIN ETKİSİ

Güncel yönetim yaklaşımlarıyla birlikte bireyin psikolojik ve sosyolojik öğelerinin de iş hayatında etkilerine rastlanıldığı kabul görmüştür. Bireyin kişisel hayatı ve bireysel bakış açısıyla iş ortamında var olduğu da bilinen ve kabul edilen bir gerçektir. Yaşanan teknolojik gelişmeler, bilgiye daha kolay ulaşabilmek, uluslararası şirketlerin yaygınlaşması ve buna bağlı rekabetin artması işletmelerin içinde buldukları iç ve dış çevreyi daha da zorlu hale getirmiştir. Zorluklarla mücadele etmenin anahtar unsuru tabi ki beşeri sermayesidir. Bu da insanın örgütler için önemini daha da arttırmıştır. Örgütsel yaşamda karşılaşılan zorluklarla baş edebilmenin yalnızca teknik ve uzmanlık bilgisiyle üstesinden gelinemeyeceğinin de fark edilmesini sağlamıştır. Bu farkındalık bir gerekliliği doğurmuştur. Bu da işgörenlerin teknik ve uzmanlık bilgilerinin yanında duygularıyla da iş hayatında örgütlerine katkıda bulunmaları gerektiğinin bilincine varılmasını sağlamıştır.

Duygular, örgütsel yaşamda birçok farklı süreci etkilime gücüne sahiptir. İşgören bireylerin duygulanımları, iş tatminlerini, muhakeme ve karar verme davranışlarını, iletişim biçimlerini, işbirlikçi olma arzularını, yaratıcılıklarını, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini, olası çatışmalardaki tutum ve davranışlarını, iş performanslarını ve işten ayrılma niyetlerini doğrudan etkileyebilmektedir.³⁴⁰

Duyguların örgütsel yaşamda öneminin anlaşılmasıyla duygusal emek kavramı tanımlanmış ve önemi daha da anlaşılmıştır. Günümüz işletmeleri için duygular vazgeçilmez bir hal almıştır. Kavramın geliştirilmesine kadar emek bir ücret karşılığı

³⁴⁰ Sığı, Gürbüz, 74.

alınır, satılabilen fiziksel ve zihinsel ürünleri ifade eder iken artık duyguların da bir tür emek ve ücret karşılığı değişime konu olan unsur olduğu kabul edilmiştir.

Yaşanan değişim ve gelişmeler olumlu ve olumsuzlukları da beraberinde getirmiştir. Duygusal emeğin iş tatminini artırdığı, işgörenlerin yüksek performans sergilemelerine katkıda bulunduğu, işe bağlılığını geliştirdiği, örgütler ve işgörelere ekonomik fayda sağladığı, belki de en çok arzu edilen ve ulaşılması en güç durum olan örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini pozitif etkilediği gerçekleştirilen araştırmalar sonucu tespit edilmiş ve olumlu sonuçlar arasında gösterilmiştir.

Çeşitli araştırmacılar tarafından farklı zamanlarda gerçekleştirilen, “Salami (2007), Kiffin-Petersen, Jordan, Soutar (2011), Li, Kung, Wang (2012), Miu-Chi, Lun (2015), Dong, Yong, Hui, Hai (2017), Ko, Choi, Rhee, Moon (2018), Topateş ve Kalfa (2009), Beğenirbaş ve Meydan (2012), Bıyık ve Aydoğan (2014), Türkay, Yalçın Kayıkçı (2017)” gibi çalışmaların benzer sonuçlara ulaştığı görülmektedir. Araştırmaların her biri duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Özellikle duygusal emek alt boyutlarından samimi rol davranışı sergileyen işgörelerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar sadece olumlu sonuçlar doğurmadığını aynı zamanda olumsuz sonuçlar doğurabileceğini de tespit etmiştir. Olumsuzluklar arasında tükenmişlik ve yabancılaşma özellikle dikkat çekmektedir. Dikkat çekmesinin nedeni ise, bireyin örgütsel yaşamda kalma niyetine doğrudan etki eden faktörler arasında yer almasıdır. “Bireyin ruh hali (mood states) harekete geçme ve kendisini ifade etme davranışları ile de yakından ilgili olup sosyal davranışın hem ürünü hem de faktörü olmaktadır.”³⁴¹ Ayrıca bireyin ruh hali çalışma hayatındaki yaratıcılığını, örgütsel iletişimini, karar verme stillerine kadar etkili olmaktadır. Olumlu duygulanımın olumlu davranışa neden olduğu bilinmektedir. Duygular insanların ayrılmaz birer parçasıdır; bu durumun, örgütsel yaşamda farkına varılması duyguları önemle üzerinde durulan bir konu haline getirmiştir.

³⁴¹ Sığı, Gürbüz,75-76.

Örgütsel yaşamda duygusal emek sergilemek adına duygularını yöneten ve işi ile duygularını uyumlu hale getiren işgörenlerin, yabancılaşma, tükenmişlik, sosyal izolasyon yaşayabilecekleri gerçekleştirilen araştırmalarla kanıtlanmıştır. İşgörenlerin yaşadıkları tükenmişlik, yabancılaşma ve izolasyon sonucu sinirlilik, saldırganlık, kayıtsızlık, neşesizlik, karamsarlık ve yalnız hissetme gibi davranışlar sergilemelerinin olağan olduğu saptanmıştır. İşgörenlerin yaşadıkları bu olumsuzluklar karşısında performanslarının ve verimlerinin düştüğü, iş tatminlerinin azaldığı, işten ayrılma niyetlerinin arttığı gözlemlenmiştir. Ayrıca örgütlerine olan bağlılıklarının azaldığı ve örgütlerini adil bulmadıkları sonuçlarına da ulaşılmıştır. Bu tip davranışlar sergileyen işgörenlerin kendilerini daha yalnız hissettikleri ve yalnızlık algılarının artması sonucu örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılıklarının düştüğü kanıtlanmıştır.

Örgütsel yaşamda yalnızlık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen gerek ulusal gerekse uluslararası araştırmaların ulaştığı sonuç iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğudur.

Bell ve diğerleri tarafından gerçekleştirilen; örgütsel yaşamda kendisini başarılı bulan ve başarılı bulmayan bireylerin yalnızlık düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığının araştırıldığı çalışmada örgütsel bağlılıkla yalnızlık arasında negatif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kendisini daha az başarılı bulan işgörenlerin yalnızlık düzeyleri daha yüksek saptanmıştır. Çalışmada ayrıca, örgütün üst kademelerinde yer alan işgörenlerin daha az yalnızlık yaşadığı tespit edilmiştir. Cinsiyet ve medeni durumun yalnızlığa etkisi saptanmamış, stresli çalışma ortamı ve uzun çalışma sürelerinin yalnızlık yaşama olasılığını arttırdığı tespit edilmiştir. Çalışma ortamının uyumlu ve destekleyici olması ve işgörenin yüksek iş tatmini yaşaması örgütsel yaşamda yalnızlık yaşama olasılığını azaltmakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır.³⁴²

Reinking ve Bell tarafından 1991 yılında gerçekleştirilen çalışmada kariyer durumu ve iletişim yeteneğinin yalnızlıkla ilişkisinin saptanmasına yönelik yapılan araştırmada, örgütün alt kademelerinde yer alan işgörenlerin daha fazla yalnızlık

³⁴² K. Reinking, R. Bell, "Relationship Among Loneliness, Communication Competence, and Career Success In a State Bureaucracy: A Field Study of The Lonely at The Top Maxim", (**Communication Quarterly**, 1991) 118-128.

yaşadıkları ve düşünülenin aksine üst düzey yöneticilerin yalnızlığında karar alma yalnızlığı ve ağır sorumluluk duygusunun yaşattığı yalnızlıkla bağlantı olabileceği yorumu yapılmıştır.³⁴³

Gumbert ve Body (1984) tarafından yürütülen çalışmada en çok hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin yalnızlık duygusu yaşadıkları sonuca ulaşılmıştır. Farklı meslek gruplarına mensup işgörenler ve daha az iletişim gerektiren meslek icra eden işgörenlerin daha fazla yalnızlık yaşadıkları tespit edilmiştir. Halbuki gün boyu insanlarla etkileşim ve iletişim içinde olduklarından bu oran ve sonuç beklenenin aksine bir durum olmuştur. Sonucu göz önünde bulundurunca şöyle bir yorum yapabiliriz; yalnızlık yüksek olasılıkla bireylerin mizaçlarından kaynaklanmaktadır. Çünkü sayıca yeterli olabilecek bireyle iletişim ve etkileşim içindedirler, fakat iletişim içinde olmaları bir gruba kendilerini ait hissetmelerini sağlamamaktadır. Kalabalıklar içerisinde de kendilerini yalnız hissetmektedirler.

Gumbert ve Body'nin hizmet sektöründe bu sonuçlara ulaşmasının nedeni olarak şu yorumları yapmamız belki de yanlış olmayacaktır. Hizmet sektöründe işgören yoğun şekilde duygusal emek sarf etmektedir. Duygusal emek, belirli bir çaba göstermeyi, planlama yapmayı ve duygu yönetim sürecini kontrol etmeyi gerektirmektedir. Duygularını sürekli planlayarak ve kontrol ederek yaşamak bireylerde stres, anksiyete, tükenmişlik, yabancılaşma ve hatta depresyon ve buna bağlı yalnızlık hissi yaşayabilmelerinin olasılığını yükseltmektedir. Böyle bir sonuca ulaşmak bu bilgiler göz önünde bulundurulduğunda şaşırtıcı gelmemektedir.

Dussault ve diğerleri (1999) tarafından yayınlanan araştırmada; mesleki izolasyon, örgütsel yaşamda yalnızlık ve mesleki stres arasındaki ilişkiye yönelik bulgular saptanmıştır. Araştırmanın sonucuna göre; mesleki stres ile mesleki izolasyon ve örgütsel yaşamda yalnızlık arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu belirtilmiştir. Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan okul müdürlerinin yaşadığı yalnızlığın, tükenmişliği arttırdığı ve kişisel başarının azalmasına sebep olduğu tespit edilmiştir.³⁴⁴

³⁴³ İbid, s.118-128.

Howard (2002) tarafından yüksek okul müdürlerine uygulanan anket sonuçlarına göre; tpk Dussault ve diğerlerinin vurguladığı gibi Howard da izolasyon algılamaları ile örgütsel yaşamda yalnızlık arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Berman, West, Ritcher (2002), gerçekleştirdikleri araştırmalarının sonuçlarına göre; işyeri arkadaşlığı ile örgütsel yaşamda yalnızlık arasındaki negatif yönlü ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre; işyeri arkadaşlığının, iletişimi ve işbirliğini artırdığı, daha az stresli ortamlar oluşturduğunu, örgüt iklimini iyileştirdiğini ve işgörenlerin verimlerini arttırdığını, işe devamsızlığı da azalttığı ve yalnızlığı da azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. Örgütsel yaşamda yalnızlıkla mücadele etmenin yolları arasında sosyal desteğin anahtar unsuru olarak arkadaşlık ilk sırada yer almaktadır. Araştırmalar bu yargıyı doğrulamaktadır.

Wright (2005) alışmasında örgütsel yaşamda yalnızlık ile sosyal destek arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın sonucuna göre sosyal destek düzeyi yüksek işgörenlerin örgütsel yaşamda yalnızlık hissetme olasılıklarının düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Değişkenler arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Yılmaz ve Altınok (2009) araştırmalarında yaşam doyum düzeyleri ile örgütsel yaşamda yalnızlık arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İşgören kişiisel hayatından ne kadar tatmin olursa, iş hayatında da o kadar mutlu olacaktır. İşgören zel hayatındaki olumsuz durumları her ne kadar profesyonel olsa da evinde bırakmamaktadır. Duygusal emek sarf edip işiyle uyumlu duygular göstermeye çabalasa dahi “miş gibi” olduğu karşı taraftan anlaşılabilmektedir.

Mercan, Oyur, Alamur, Gl, Bengül (2012) tarafından sosyal fobi ile örgütsel yaşamda yalnızlık ilişkisine yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmalarında düşük düzeyde ilişki sonucuna ulaşmışlardır.

Keser ve Karaduman (2014) ortaöğretim kurumlarında görev alan öğretmenlerin örneklem grubunu oluşturduğu araştırmalarında, örgütsel yaşamda yalnızlık algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ters yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yani; işgörenlerin yalnızlık algılarının artması, örgütsel

vatandaşlık davranışı sergileme olasılıklarını düşürmekte olduğunu tespit etmişlerdir.³⁴⁵

Yurcu ve Kocakula (2015) turizm sektöründe çalışan 406 kişi ile gerçekleştirdiği çalışmada iş yaşamında yalnızlık boyutları ve öznel iyi oluş arasındaki ilişkileri Spearman korelasyon katsayısı tekniği ile incelenmiştir. İş yaşamında yalnızlık boyutları ve öznel iyi oluş arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu saptamıştır. Öznel iyi oluş ve duygusal yoksunluk arasında negatif yönlü ilişki tespit etmiştir. Öznel iyi oluş ve sosyal arkadaşlık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu da tespit etmiştir. Bu sonuçlara göre, genelde yalnızlık ve öznel iyi oluş arasında negatif yönlü bir ilişki vardır, yani çalışanların kendilerini yalnız hissetmeleri öznel iyi oluş düzeylerinde azalmaya sebep olmaktadır sonucuna ulaşılmıştır. Yalnızlık boyutlarından duygusal yoksunluk öznel iyi oluşu azaltırken, çalışanların sosyal arkadaşlıklarının olması öznel iyi oluş seviyelerini arttıracığı yorumu yapılmıştır.³⁴⁶

Demirbaş ve Haşit (2016) akademisyenlerin yalnızlık düzeyleri ve buna bağlı işten ayrılma niyetleri üzerine 251 akademisyen ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında; akademisyenlerin işyerinde yalnızlık düzeylerinin düşük olduğunu ayrıca; iş yerinde yalnızlık düzeyinin yaşa, çalışma alanına, unvana, yöneticilik görevine ve ders yüküne göre anlamlı bir farklılık göstermediği buna karşın cinsiyete, medeni duruma ve ücret memnuniyetine göre anlamlı şekilde farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir. İşyeri yalnızlığı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik gerçekleştirdikleri korelasyon analizi sonucunda da; iş yerinde yalnızlık düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü orta derece bir ilişkinin olduğunu saptamışlardır. Ayrıca iş yerinde yalnızlığın işten ayrılma niyetini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.³⁴⁷

³⁴⁵ Aşkın Keser, Mustafa Karaduman, “İş Yaşamında Yalnızlık Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi ve Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma” (Türkiye: **HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, 2014) 194-195.

³⁴⁶ Gülseren, Yurcu, Özge, Kocakula, “Konaklama İşletmelerinde Çalışan Yalnızlığının İyi Oluş Üzerine Etkisi”, (Aydın: **Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2015)37.

³⁴⁷ Demirbaş, Haşit, 137-148.

Yakut ve Certel (2016) öğretmenlerde yalnızlık düzeyinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesini konu alan araştırmasında gerçekleştirdikleri analizler sonucunda öğretmenlerin yalnızlık düzeyleri üzerinde cinsiyet, okul ortamından memnuniyet, kıdem, yaş, televizyon, internet, cep telefonu vb. iletişim araçlarıyla meşguliyet durumu değişkenlerinin istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturduğunu; medeni durum, alan (branş), okul türü, çocuk sahibi olma, kişisel gelişim etkinliklerine (kurs, kitap okuma, spor vb.) zaman ayırma durumu, şahsi dindarlık algısı, hayatının en uzun süresinin geçtiği yerleşim yeri değişkenlerinin oluşturduğu farkın ise istatistiksel olarak anlamlılık düzeyinde olmadığını tespit etmişlerdir.³⁴⁸

Seçkin (2017) “kamu çalışanlarına yönelik gerçekleştirdiği örgütsel politika, işyeri yalnızlığı ve içsellik statüsü ilişkisinde politik yeteneğin rolü” başlıklı çalışmasında analizler sonucu; algılanan örgütsel politikanın işyeri yalnızlığını pozitif, içsellik statüsünü de negatif yönde etkilediğini saptamıştır. Ayrıca işyeri yalnızlığının algılanan örgütsel politika- içsellik statüsü ilişkisinde aracılık etkisinin olduğunu da tespit etmiştir. Aracılık etkisinin saptanmış olması bize; bu etkileşimde örgütsel politika arttıkça işyeri yalnızlığının da arttığını, işyeri yalnızlığının artmasının ise işgörenlerin içsellik statüsünü (örgüte aidiyet duygusu) azalttığını göstermektedir. Politik yeteneği düşük olan işgörenlerin ise algıladıkları örgütsel politika arttıkça daha fazla sosyal yalnızlık yaşadıkları ve içsellik statülerinin de daha fazla zayıfladığı tespit edilmiştir.³⁴⁹

Bektaş ve Kenar (2018) örgütsel çatışmaların yalnızlık üzerine etkilerini inceledikleri çalışmalarında hastane çalışanlarına yönelik gerçekleştirdikleri analizler sonucu; örgütsel çatışmanın alt boyutlarından olan iletişim-değerlerin ve bireysel faktörlerin, iş yaşamındaki yalnızlığın alt boyutlarından olan duygusal yoksunluğa; belirsizlik ve statü alt boyutunun ise iş yaşamındaki yalnızlığın diğer bir boyutu olan sosyal arkadaşlığa anlamlı bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.³⁵⁰

³⁴⁸ Yakut, Certel, 69-70.

³⁴⁹ Şeyda Nur Seçkin, “Algılanan Örgütsel Politika, İşyeri Yalnızlığı ve İçsellik Statüsü İlişkisinde Politik Yeteneğin Rolü: Kamu Çalışanları Üzerine Araştırma”, (Çanakkale: **Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi**, 2017) 1-15.

³⁵⁰ Meral Bektaş, Gökhan Kenar, “Örgütsel Çatışmaların Yalnızlık Üzerine Etkisi” (Adana: **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2018) 154.

Erdirençelebi ve Ertürk (2018) alışanların örgütsel yalnızlık algısının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri başlıklı çalışmalarında gerçekleştirdikleri analizler sonucu; örgütsel yalnızlığın iş tatminini azalttığı ve işten ayrılmayı tetiklediği sonucuna ulaşmışlardır. İş tatmini alt boyutları ile hem örgütsel yalnızlık alt boyutları arasında hem de işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü; örgütsel yalnızlık alt boyutları ile işten ayrılma arasında ise pozitif yönlü bir ilişki olduğunu gerçekleştirdikleri korelasyon analizi vasıtasıyla tespit etmişlerdir.³⁵¹

Anlı (2018) internet bağımlılığının yalnızlık alt boyutları ile ilişkisinin tespitine yönelik gerçekleştirdiği araştırmasında; korelasyon analizi vasıtasıyla, internet bağımlılığının; sosyal ilişkilerde yalnızlık, duygusal ilişkilerde yalnızlık ve aile ilişkilerinde yalnızlık ile pozitif anlamda ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Yapılan oklu regresyon analizinde ise sosyal ilişkilerde yalnızlık ve duygusal ilişkilerde yalnızlığın modele özgün katkısı anlamlı bulunmuş iken aile ilişkilerinde yalnızlığın modele özgün katkısı anlamlı değildir. Sosyal ve duygusal yalnızlığın alt boyutları olan sosyal ilişkilerde yalnızlık, duygusal ilişkilerde yalnızlık ve aile ilişkilerinde yalnızlık toplam varyansın yaklaşık %11'ini açıklamaktadır. Buna göre sosyal ilişkilerde yalnızlık ve duygusal ilişkilerde yalnızlık internet bağımlılığının yordayıcılarından olup en güçlü yordayıcının duygusal ilişkilerde yalnızlık olduğu saptanmıştır.³⁵²

Literatürde yalnızlığın aracılık rolünü inceleyen çalışmalar araştırıldığında yalnızca kısıtlı çalışmaya ulaşılabilir. Benzer sonuçları elde ettikleri de görülmektedir.

Eroğluer ve Yılmaz tarafından (2015) gerçekleştirilen çalışmada yalnızlığın tıpkı araştırmamızda olduğu gibi kısmi aracılık etkisi olduğu saptanmıştır.³⁵³

³⁵¹ Meral Erdirençelebi, Ebru Öztürk, “alışanların Örgütsel Yalnızlık Algılarının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri”, (Gaziantep: **Gaziantep University Journal of Social Sciences**, 2018) 613.

³⁵² Gazanfer Anlı, “İnternet Bağımlılığı: Sosyal ve Duygusal Yalnızlık”, (Türkiye: **Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi**, 2018)389.

³⁵³ Eroğluer, Yılmaz, 297-298.

Aracılık üzerine ulaşılabilen bir başka çalışma da Odacı ve Berber elik tarafından 2017 yılında gerçekleştirilmiş olan “Kendilik Algısı ve Saldırganlık Arasındaki İlişki: Yalnızlığın Aracı Rolü” adlı çalışmadır. Üniversite öğrencileri üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada tam aracılık rolü saptanmıştır.

O’Connell, O’Shea, Gallagher (2016) şükran ve sağlık bağlantısında yalnızlığın aracılık etkisine yönelik gerçekleştirdikleri çalışmalarında; 118 yetişkenden (18-59 yaş) elde ettikleri verilerle yaptıkları analizler sonucu; şükran duygu seviyesi yüksek olanların yalnızlık seviyesinin düşük olduğunu ve buna bağlı sağlıklarını da iyi olarak yorumladıklarını belirtmişlerdir. Aracı etkiye yönelik gerçekleştirdikleri analizlerde yalnızlığın anlamlı kısmi etkisi olduğunu saptamışlardır.³⁵⁴

Baker ve Bugay (2011) 11 ila 15 yaş arasında değişen 144 adolesan (ergen) ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında, akran mağduriyeti ile depresyon belirtileri arasındaki ilişkide yalnızlığın aracılık etkisinin tespitine yönelik gerçekleştirdikleri Hiyerarşik oklu regresyon sonucu yalnızlığın bu ilişkide tam aracılık etkisini tespit etmişlerdir.³⁵⁵

Kong ve You; 17- 25 yaş arasındaki üniversite öğrencilerinin örneklem grubunu oluşturduğu çalışmalarında sosyal destek ve yaşam memnuniyeti arasında yalnızlık ve özsaygının tam aracılık etkisini tespit etmişlerdir. Ayrıca gerçekleştirilen fark analizleri sonucu cinsiyete göre farklılık göstermediğini saptamışlardır.³⁵⁶

He, Shi, Yi (2014) kendini değerlendirme ve yaşam memnuniyeti arasındaki ilişkide olumlu duygulanım- olumsuz duygulanım ve yalnızlığın aracı etkisini saptamıştır. Ayrıca; olumlu duygulanım- olumsuz duygulanım ile yaşam memnuniyeti arasındaki ilişkide yalnızlığın kısmi aracılık etkisi saptanmıştır. Modele uygulanan fark analizi sonucu cinsiyetlere göre farklılık göstermediği de tespit edilmiştir.³⁵⁷

³⁵⁴ H. Brenda O’Connell, Deirdre, O’Shea, Stephan Gallagher, “Mediating effects of loneliness on the gratitude-health link”, (USA: **Personality and Individual Differences**, 2016) 179.

³⁵⁵ Özgür Erdur, Baker, Aslı Bugay, “Peer Victimization and Depressive Symptoms: The Mediation Role of Loneliness”, (Procedia-**Social and Behavioral Sciences**, 2011)1303.

³⁵⁶ Feng Kong, Xuqun You, “Loneliness and Self-Esteem as Mediators Between Social Support and Life Satisfaction in Late Adolescence” (**Social Indicators Research: An International and Interdisciplinary Journal for Quality of Life Measurement**, 2013) 271.

³⁵⁷ Dan He, Mei Shi, Fang Yi, “Mediating Effects of Affect and Loneliness on the Relationship Between Core Self-evaluation and Life Satisfaction Among Two Groups of Chinese Adolescents”, (USA: **Social Indicators Research**, 2014) 747.

Yan, Su, Zhu, He, (2014) yayınlarında kendini değerlendirme ve yaşam memnuniyeti arasındaki ilişkide yalnızlığın ve öznel mutluluğun aracılığını araştırmışlardır. Çalışmanın örneklem grubunu üç farklı fakültenin öğrencileri oluşturmaktadır. Gerçekleştirilen analizler sonucu bulgular; kendini değerlendirme ile yalnızlık arasında negatif yönlü anlamlı ilişki ve yaşam memnuniyeti ile de öznel mutluluk ile pozitif korele olduğu tespit edilmiştir. Sonuçların tahminleri ile uyduğunu, yalnızlığın negatif ve diğer değişkenler ile de pozitif ilişkili olduğunu çalışmalarında vurgulamışlardır. Bu çalışmada öznel mutluluğun aracılık etkisi saptanmış iken yalnızlığın aracılık etkisi tespit edilememiştir.³⁵⁸

Southward, Christensen, Fettich, Weissman, Berona ve Chen (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmada duygu düzenleyememe ile aşırı yeme bozukluğu ve bulimia nevroza tanısı almış bireylerde yalnızlığın aracılık rolünü incelemişlerdir. Yapılan analizler sonucu; bu ilişkide yalnızlığın aracı rolü saptanmıştır.³⁵⁹

Demir ve Kutlu (2016) “Üniversite öğrencilerinde sosyal etkileşim kaygısı ile mutluluk arasındaki ilişki: yalnızlığın aracı rolü” başlıklı çalışmalarında, yalnızlığın kısmi aracılık etkisini tespit etmişlerdir.³⁶⁰

Sarıçam, Yaman, Çelik, (2016) çalışmalarında gerçekleştirdikleri analizler sonucu, algılanan sosyal yetkinlik, yalnızlık ve akran zorbalığı arasında anlamlı ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Analiz sonuçlarına göre; yalnızlık bu ilişkide kısmi aracılık etkisi göstermektedir.³⁶¹

Kim, Cho, Kim, (2017) yılında yayınladıkları makalelerinde yetişkinlerde Bağlanma Teorisi kapsamında Akıllı telefon bağıllığı üzerinde yalnızlığın ve depresyonun aracılığına yönelik gerçekleştirdikleri araştırmalarında bağlanma

³⁵⁸ Xiaofei Yan, Jingkuan Su, Xia Zhu, Dan He, “Loneliness and Subjective Happiness as Mediators of the Effects of Core Self-evaluations on Life Satisfaction Among Chinese College Students”, (USA: **Social Indicators Research**, 2014) 763-764

³⁵⁹ Matthew W. Southward, Kara A. Christensen, Karla C. Fettich, Jessica Weissman, Johnny Berona, Eunice Y. Chen, “Loneliness mediates the relationship between emotion dysregulation and bulimia nervosa/binge eating disorder psychopathology in a clinical sample”, (USA: **Eat Weight Disorder**, 2014) 511-512.

³⁶⁰ Yasin Demir, Mustafa Kutlu, “Üniversite Öğrencilerinde Sosyal Etkileşim Kaygısı İle Mutluluk Arasındaki İlişki: Yalnızlığın Aracı Rolü”, (Ankara: **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi (GEFAD)**, 2016)200-202.

³⁶¹ Hakan Sarıçam, Erkan Yaman, İsmail Çelik, “The Mediator Effect of Loneliness between Perceived Social Competence and Cyber Bullying in Turkish Adolescents”, (USA: **International Journal of Progressive Education**, 2016)103-104.

anksiyetesi, yalnızlık, depresyon ve akıllı telefon bağıllığı arasında anlamlı pozitif ilişki saptanmıştır. Ancak; bağlanma anksiyetesinin akıllı telefon bağıllığı ile anlamlı bir korelasyon göstermemiştir. Bulgular ayrıca; Bağlanma anksiyetesi ve Akıllı telefon bağıllığı arasında yalnızlığın doğrudan aracılığının olmadığını tespit etmiştir.³⁶²

Cao ve Lu (2018) yılında Çin’de rastgele kırsal alandan seçtikleri köylerde yaşayan 1424 kişi ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında Pearson korelasyon analizi sonucu; sosyal destek ile yaşam memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Gerçekleştirdikleri Hiyerarşik regresyon analizi sonucu sosyal destek ile yaşam memnuniyeti arasındaki ilişkide yalnızlığın kısmi aracılığını saptamışlardır. Ayrıca bu ilişkide yalnızlığın düzenleyici etkisi olduğunu da tespit etmişlerdir.³⁶³

Bergman, Segel-Karpas 2018 yılında reklamcılık sektöründe araştırma alanında çalışan orta yaş aralığı (50-67) yetişkin bireylerin oluşturduğu örneklem grubunda 1021 kişiye yönelik gerçekleştirdikleri çalışmalarında geleceğe bakış ile yalnızlık ve depresyon arasında negatif yönlü anlamlı ilişki saptanmıştır. Ayrıca; geleceğe bakış ile depresyon arasındaki ilişkide yalnızlığın aracılık rolü saptanmıştır.³⁶⁴

Aytaç ve Başol (2018) “Mediating role of Loneliness and organizational conflict between work overload and turnover intention” dilimize “İş yükü ile işten ayrılma niyeti arasında yalnızlık ve örgütsel çatışmanın aracılık rolü” olarak çevirebileceğimiz başlıklı çalışmalarında yalnızlığın bu ilişkide aracılık rolünü tespit etmişlerdir.³⁶⁵

Literatürdeki mevcut araştırmaların ışığında, örgütsel vatandaşlık davranışına, duygusal emek ile yalnızlığın etkisini şöyle yorumlayabiliriz. Duygusal emek sarf

³⁶² EunYoung Kim, Inhyo Cho, Eun Joo Kim, “Structural Equation Model of Smartphone Addiction Based on Adult Attachment Theory: Mediating Effects of Loneliness and Depression”, (Korea: **Asian Nursing Research**, 2017) 92.

³⁶³ Qilong Cao, Bin Lu, “Mediating and Moderating effects of Loneliness between Social Support and Life Satisfaction Among Empty Nesters in China”, (USA: **In Current Psychology**, 2018) 1-10.

³⁶⁴ Yoav, S. Bergman, Dikla Segel-Karpas, “Future time perspective, loneliness, and depressive symptoms among middle-aged adults: A mediation model”, (USA: **Journal of Affective Disorders**, 2018)173.

³⁶⁵ Serpil Aytaç, Oğuz Başol, “Mediating Role of Loneliness and Organizational Conflict Between Work Overload and Turnover Intention”, (**Congress of the International Ergonomics Association**, 2018) 291.

eden işgörenin gerçek duyguları ile işte sergilemesi beklenen davranışlar ne kadar uyumlu ise yaşanacak olası rol çatışması o kadar düşük olacaktır. İşgörenin samimi davranış sergileme olasılığı da bir o kadar yükselecektir. İşgörenin samimi davranışları yüksek performans olarak örgütün çıktıklarına yansıtacaktır.

Yüksek performans gösteren işgörenlerin iş tatminlerinin de yüksek olduğu bilinmektedir. Severek yerine getirilen görevden alınan haz ve memnuniyet doğal olarak daha yüksek olacaktır. İşgören memnuniyeti, bağlılığı, bağlılıkta adalet kavramının ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır. Örgütlerini adaletli atfeden, bağlılık gösteren işgörenler yaşadıkları olumlu duygulanımlar aracılığıyla örgütleri adına fazladan rol sergilemeye gönüllü olacaklardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen işgörenin örgütsel yaşamda yalnızlık yaşamadığı çeşitli araştırmalarla zaten kanıtlanmıştır. Fakat tam tersi durum düşünüldüğünde çatışma yaşayan fakat hayatını sürdürmek adına çalışmak zorunda olan işgören, samimi olarak hissetmediği duyguları görevi adına sergileyip, hayatının büyük bir bölümünü geçirdiği iş hayatında, sadece duygusal emek sarf etmek adına rol yapıyor ise duygusal emeğin olumsuz sonuçlarıyla karşılaşması yüksek bir olasılıktır. İşgören sürekli duygularını planlamak, çabalamak ve süreci kontrol altında tutmak zorundadır. Bu süreci sürekli yaşamak işgörenlerde stres oluşturabilmektedir. İşgören yaşadığı stresi ailesine ve iş arkadaşlarına da yansıtmaktadır. Hatta stres bireyin rol çatışması yaşamasına ve özellikle iş-aile çatışması yaşamasını tetiklemektedir. İşgörenin çatışma yaşaması yabancılaşmayı da beraberinde getirmektedir. Yabancılaşma sonucu birey kendisini sosyal ve iş hayatından izole etmeyi tercih edebilir. İşine ve çalışma hayatına karşı tutum ve davranışları olumsuz olarak değişen işgörenin yalnızlık algısı da yükselmektedir. Yalnızlık yaşayan işgörenin agresif, içe kapanık, benlik olgusu düşük, kendisine saygı duymayan bir kimse olması mehtemeldir. Bu hisleri barındıran bir işgörenden örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi beklenmemektedir. Yapılan çalışmalar bu düşüncüyü doğrulamaktadır.

Özetle; işgören duygusal emek sarf ederken bunu duygusal emeğin alt boyutu olan samimi davranış biçiminde sergiliyorsa örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılığı da yükselmektedir. Örgütsel yaşamda yalnızlık yaşama olasılığı da düşebilmektedir. Aksi durumda yabancılaşıp, yalnızlık yaşama olasılığı artış

gösterebilmektedir. Literatürde, örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal emek arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalar iki değişken arasında pozitif ilişki olduğunu saptamıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel yaşamda yalnızlık üzerine az da olsa çalışma bulunmaktadır. Çalışmalar kısıtlı olsa dahi iki değişken arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Mevcut araştırmaların örneklem grubunun aynı olduğu saptanmıştır. Farklı örneklem üzerinde nasıl sonuçlar doğuracağı merak uyandırmaktadır. Mevcut çalışmaların azlığı ve daha önce örgütsel vatandaşlık davranışına duygusal emek ile yalnızlığın etkisinin araştırılmamış olması ve farklı bir örneklem grubunda uygulanacak olması çalışmayı gerçekleştirmeye yönlendirmiş nedenler arasındadır. Ayrıca çalışmayı diğer çalışmalardan da farklı kılmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde örgütsel yaşamda yalnızlık kavramına yer verilmiştir. Örgütsel yaşamda yalnızlık ile ilişkisi olan ve zaman zaman kavram karmaşasına neden olan benzer kavramlar ile farklılıklar barındıran kavramlar açıklanmıştır. Yalnızlığı açıklayan kuramlar, kavramla ilgili faktörler ayrıntılı biçimde incelenmiştir. Çalışmanın bu bölümünde yer verilen örgütsel yaşamda yalnızlık kavramının, çalışmanın ilk iki bölümünde yer alan kavramlarla etkileşimine yönelik olarak ulusal ve uluslararası çalışmalar göz önünde bulundurularak açıklamalarda bulunulmuştur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İSTANBUL'DA SAP DANIŞMANLARI ÜZERİNDE ARAŞTIRMA

Bu bölümde, araştırmanın amacı, kapsam ve kısıtları, örnekleme ve verilerin toplama araçları, analizlerde kullanılan istatistiksel yöntemler açıklanmaktadır.

4.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinde örgütsel yaşamda yalnızlığın aracı rolünün belirlenmesidir. Literatürde duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel yaşamda yalnızlık arasındaki ilişkiye yönelik çok az sayıda çalışma mevcuttur. Örgütsel yaşamda yalnızlığın aracı etkisinin duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırma sonunda elde edilen bilgilerin literatüre yeni bilgi sağlaması ve daha önce inceleme konusu olarak seçilmemiş olması yeni bir örneklem grubunda uyarlanması önem arz etmektedir.

4.2 Kapsam ve Kısıtları

Bu araştırma kapsam olarak yalnızca, duygusal emek ve örgütsel yaşamda yalnızlığın, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye etkisini ele almaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemesi muhtemel diğer faktörler göz ardı edilmiştir.

Araştırmamızın kısıtları arasında, yalnızca bir örneklem grubuna dayandırılması ve kişisel beyanın esas alınması yer almaktadır.

4.3 Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini İstanbul'da faaliyet gösteren SAP firmalarında danışman olarak görev alan işgörenler oluşturmaktadır. Örneklem olarak kartopu yöntemiyle seçilmiş 440 danışmana ulaşılmıştır. Cevaplanan anketlerden 8 adeti uç

veriler içerdiğinden örnekleme dışı bırakılmıştır. Değerlendirme 432 geçerli anket üzerinden yapılmıştır. Ankete ait demografik bulgular Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Demografik Bulgular

CİNSİYET	Kadın	%	Erkek	%						
	199	46	233	54						
YAŞ	18-25	%	26-35	%	36-45	%	46-55	%	56+	%
	72	17	176	41	150	34	27	6	7	2
MEDENİ DURUM	Evli	%	Bekar	%	Boşanmış	%	Nişanlı	%	Diğer (birden fazla evlilik deneyimi)	
	253	59	87	20	21	5	61	14	10	2
EĞİTİM DURUMU	Yüksekokul	%	Üniversite	%	Yüksek lisans	%	Doktora	%		
	4	1	365	85	62	14	1			
TOPLAM KIDEM	1-3 Yıl	%	4-6 Yıl	%	7-9 Yıl	%	10-12 Yıl	%	15 + Yıl	%
	66	15	92	22	82	19	88	20	104	24
İŞYERİ KIDEMİ	1yıldan az	%	1-5 yıl	%	6-10 yıl	%	11-15 yıl	%	15-20 yıl	%
	78	18	257	60	73	17	21	5	3	
POZİSYON	Danışman	%	Proje Yöneticisi	%	Direktör	%	Diğer	%		
	281	65	107	25	39	9	5			
GELİR DURUMU	5.000TL ve altı	%	5.001- 7.500 TL	%	7.501- 10.000 TL	%	10.001-12.500 TL	%	12.501 ve üstü	%
	138	32	89	21	84	20	55	13	66	14
ANNE EĞİTİM D.	İlköğretim	%	Lise	%	Yüksek Okul	%	Üniversite	%	Yüksek lisans	%
	158	37	183	42	44	10	44	10	3	
BABA EĞT.DUR.	İlköğretim	%	Lise	%	Yüksek Okul	%	Üniversite	%	Yüksek lisans	%
	87	20	147	34	64	15	129	30	4	
EBEVEYN İLE BÜYÜME	EVET	%	HAYIR	%	YALNIZ ANNE	%	YALNIZ BABA	%		
	418	97	2		10	3	2			
KARDEŞ SAYISI	tek çocuk	%	iki kardeş	%	üç kardeş	%	dört kardeş	%	altı ve daha fazla kardeş	
	36	9	305	71	70	17	15		6	
KAÇINCI COCUKSUNUZ	ilk	%	İkinci	%	Üçüncü	%	Dördüncü	%	beşinci	altıncı ve artı
	209	49	196	46	22	5	2		2	

Demografik bulgular incelendiğinde; ankete katılan danışmanların yaş ortalamalarının yüzde 40.7 olduğu ve en çok 26-35 yaş aralığına denk geldiğini görmekteyiz. Danışmanların yüzde 46’sının Kadın yüzde 53.9’unun Erkek olduğu belirlenmiştir. Medeni durumları incelendiğinde, çoğunluğun evli olduğu (%58.6) çok az danışmanın bir çok evlilik deneyimi olduğu görülmektedir. (% 2.3) Eğitim durumlarına göre %84.5 ile üniversite mezunlarının katılımcılar arasında en yüksek yüzde ile temsil edildiği tespit edilmiştir.

Örgütsel Yaşamda Yalnızlık değişkenine etkisi olacağını öngörerek, danışmanların toplam kıdemlerine yönelik soru ekleme ihtiyacı duyulmuştur. Elde

edilen verilere göre yüzde 24.1 oran ile 15 yıl ve daha fazla kıdeme sahip danışmanlar ankette çoğunluk olarak temsil edilmiştir. Danışmanların yüzde 59.5 oran ile 1-3 yıldır şu anki iş yerlerinde çalışıyor olduklarını, yüzde 4.9 oranında kişinin ise 11-15 yıl arası mevcut işyerinde çalıştığı saptanmıştır.

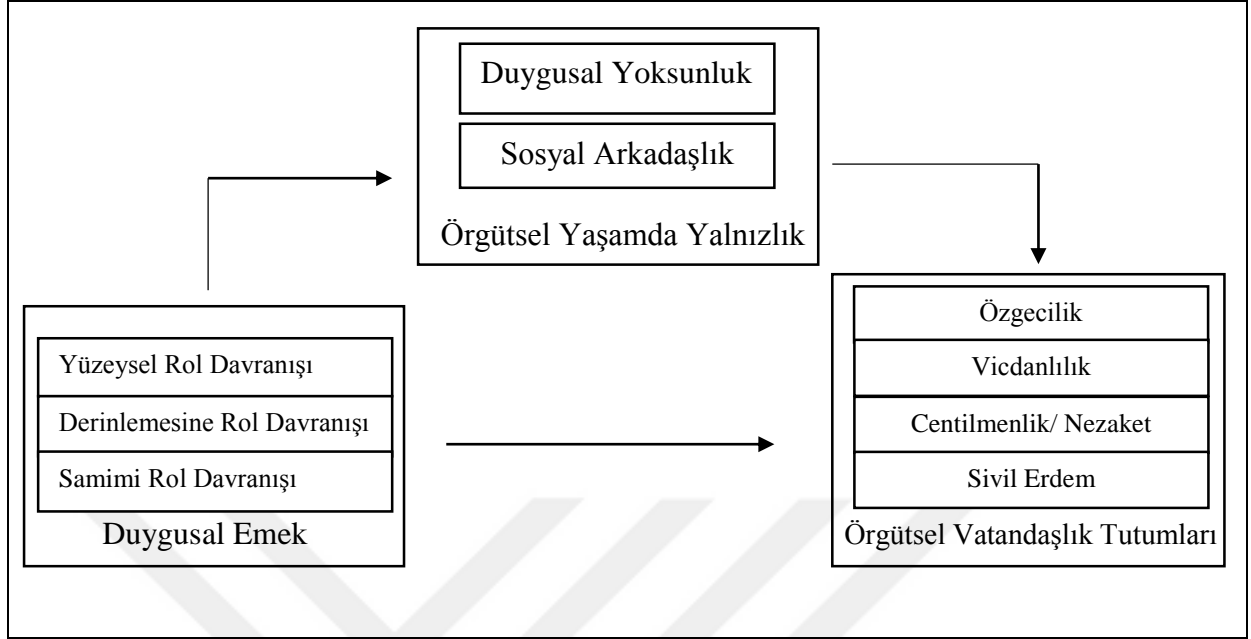
Katılımcıların yüzde 65.0'nin herhangi bir idari görevi olmadığını yalnızca danışmanlık yaptıklarını görmekteyiz. Yüzde 9'unun üst düzey yönetici olduğunu ve yüzde 24.'ünün ise orta kademe yönetici olduklarını saptamış bulunmaktayız.

Ankete katılan danışmanların en yüksek oranla yüzde 31.9 temsil ile 5000TL ve altı ücrete çalıştıklarını, yüzde 12.7 ile en az temsiline 10.001- 12.500 TL aralığına denk geldiğini görmekteyiz. Ankette işgörenlerin psikolojik durumuna etkisi edebileceği düşüncesiyle kişisel veriye yönelik sorular yer almaktadır. Bu amaçla öz anne ve babayla birlikte mi büyüdünüz, kaç kardeşe sahipsiniz gibi sorulara yer verilmiştir.

4.4 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın temeli bir bağımlı ve iki bağımsız değişkene dayanmaktadır. Araştırmanın bağımlı değişkeni örgütsel vatandaşlık davranışı iken bağımsız değişkenlerden biri duygusal emek diğeri ise örgütsel yaşamda yalnızlıktır.

Araştırma kapsamında sap danışmanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri, duygusal emek sarf etmeleri ve yalnızlık hissetmelerini etkileyen demografik özelliklere göre farklılaşma olup olmadığını tespit etmek adına yaş, eğitim, kıdem, medeni durum v.b sorular yöneltmiştir.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

4.4.1 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmaya yönelik altı adet temel hipotez geliştirilmiştir. Bunlar;

- **H₁**: Bireylerin sergiledikleri duygusal emek ve örgütsel yaşamda yalnızlık algıları örgütsel vatandaşlığı etkilemektedir.
- **H_{1a}**: Bireylerin sergiledikleri duygusal emek, örgütsel vatandaşlığı pozitif olarak etkilemektedir.
- **H_{1b}**: Bireylerin örgütsel yaşamda yalnızlık algıları, örgütsel vatandaşlığı negatif etkilemektedir.
- **H₂**: Duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık, yüzeysel rol davranışı, derinlemesine rol davranışı, samimi rol davranışı örgütsel vatandaşlığı anlamlı olarak etkilemektedir.
- **H_{2a}**: Bireylerin duygusal yoksunluk algıları, örgütsel vatandaşlık tutumunu negatif etkilemektedir.
- **H_{2b}**: Bireylerin sosyal arkadaşlık algıları örgütsel vatandaşlık tutumunu negatif etkilemektedir.

- **H_{2c}:** Bireylerin yüzeysel rol davranışı sergilemesi, örgütsel vatandaşlık tutumunu negatif etkilemektedir.
- **H_{2d}:** Bireylerin derinlemesine rol davranışı sergilemesi örgütsel vatandaşlık tutumunu pozitif etkilemektedir.
- **H_{2e}:** Bireylerin samimi rol davranışı sergilenmesi örgütsel vatandaşlık tutumunu pozitif etkilemektedir.

- **H₃:** Duygusal Yoksunluk, sosyal arkadaşlık, yüzeysel rol davranışı, derinlemesine rol davranışı, samimi rol davranışı özgecilik alt boyutunu anlamlı etkilemektedir.
- **H_{3a}:** Bireylerin duygusal yoksunluk algıları özgeciliği negatif etkilemektedir.
- **H_{3b}:** Bireylerin sosyal arkadaşlık algıları özgeciliği negatif etkilemektedir.
- **H_{3c}:** Bireylerin yüzeysel rol davranışı sergilemesi özgeciliği negatif etkilemektedir.
- **H_{3d}:** Bireylerin derinlemesine rol davranışı sergilemesi özgeciliği pozitif etkilemektedir.
- **H_{3e}:** Bireylerin samimi rol davranışı sergilemesi özgeciliği pozitif etkilemektedir.

- **H₄:** Duygusal yoksunluk, sosyal arkadaşlık, yüzeysel rol davranışı, derinlemesine rol davranışı, samimi rol davranışı vicdanlılık alt boyutunu anlamlı etkilemektedir.
- **H_{4a}:** Bireylerin duygusal yoksunluk algıları vicdanlılığı negatif etkilemektedir.
- **H_{4b}:** Bireylerin sosyal arkadaşlık algıları vicdanlılığı negatif etkilemektedir.
- **H_{4c}:** Bireylerin yüzeysel rol davranışı sergilemesi vicdanlılığı negatif etkilemektedir.
- **H_{4d}:** Bireylerin derinlemesine rol davranışı sergilemesi vicdanlılığı pozitif etkilemektedir.

- **H4e:** Bireylerin samimi rol davranışı sergilemesi vicdanlılığı pozitif etkilemektedir.
- **H5:** Duygusal yoksunluk, sosyal arkadaşlık, yüzeysel rol davranışı, derinlemesine rol davranışı, samimi rol davranışı centilmenlik-nezaket alt boyutunu anlamlı etkilemektedir.
- **H5a:** Bireylerin duygusal yoksunluk algıları, centilmenlik-nezaketi negatif etkilemektedir.
- **H5b:** Bireylerin sosyal arkadaşlık algıları, centilmenlik-nezaketi negatif etkilemektedir.
- **H5c:** Bireylerin yüzeysel rol davranışı sergilemesi, centilmenlik-nezaketi negatif etkilemektedir.
- **H5d:** Bireylerin derinlemesine rol davranışı sergilemesi, centilmenlik-nezaketi pozitif etkilemektedir.
- **H5e:** Bireylerin samimi rol davranışı sergilemesi, centilmenlik-nezaketi pozitif etkilemektedir.
- **H6:** Duygusal yoksunluk, sosyal arkadaşlık, yüzeysel rol davranışı, derinlemesine rol davranışı, samimi rol davranışı sivil erdem alt boyutunu anlamlı etkilemektedir.
- **H6a:** Bireylerin duygusal yoksunluk algıları sivil erdemi negatif etkilemektedir.
- **H6b:** Bireylerin sosyal arkadaşlık algıları, sivil erdemi negatif etkilemektedir.
- **H6c:** Bireylerin yüzeysel rol davranışı sergilemesi, sivil erdemi negatif etkilemektedir.
- **H6d:** Bireylerin derinlemesine rol davranışı sergilemesi, sivil erdemi pozitif etkilemektedir.
- **H6e:** Bireylerin samimi rol davranışı sergilemesi, sivil erdemi pozitif etkilemektedir.

- **H7:** Örgütsel yaşamda yalnızlığın alt boyutlarının (Sosyal arkadaşlık, duygusal yoksunluk) duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide “aracı etkisi” vardır.
- **H7a:** Bireylerin sergiledikleri duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide duygusal yoksunluğun aracılık etkisi vardır.
- **H7b:** Bireylerin sergiledikleri duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide sosyal arkadaşlığın aracılık etkisi vardır.
- **H8:** Demografik özellikler araştırmanın değişkenlerinin alt boyutlarına göre farklılık göstermektedir.

4.5 Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın anket uygulaması elektronik olarak hazırlanmış olup, anketin linki e-posta ve sosyal medya aracılığıyla çalışanlara ulaştırılmıştır. Anketin danışmanlar tarafından doldurulması sağlanmıştır.

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, demografik özelliklere yönelik 13 adet soru bulunmaktadır. Danışmanların; cinsiyet, medeni durum, yaş ve eğitim düzeyini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünde örgütsel yaşamda yalnızlık ölçeğini içeren 16 ifade yer almaktadır. “İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği (İYYÖ) toplam 16 ifadeden ve iki alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek Wright, Burt ve Strongman tarafından 2006 yılında geliştirilmiştir. Anketin birinci alt boyutu olan “Duygusal Yoksunluk”, “1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 ve 9”ncü maddelerden, ikinci alt boyutu olan “Sosyal Arkadaşlık ise “10, 11, 12, 13, 14, 15 ve 16”ncü maddelerden meydana gelmektedir. İş yaşamında yalnızlık ölçeğinde bulunan maddeler 5’li Likert tipte “Hiç Katılmıyorum”dan “Tamamen

Katılıyorum”a doğru sıralanmıştır. Ölçeğin Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Doğan ve arkadaşları tarafından 2009 yılında yapılmıştır”.³⁶⁶

Uygulanmış olan ölçeğin maddelerinin bazıları ters ifade içermektedir. İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği'nin 5, 6, 10, 11, 12, 14, 15 ve 16”ncı maddeleri bu şekilde tersten sorulmuş (reverse) ve analiz esnasında kodlanması buna uygun şekilde gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın ikinci bağımsız değişkeni olan “Duygusal Emek Ölçeği” ise 13 ifadeden oluşmaktadır. “Ölçek Diefendorff ve arkadaşları tarafından 2005 yılında geliştirilmiştir. Üç alt boyut içermektedir. Bunlar Yüzeysel rol davranışı, Derinlemesine rol davranışı ve Samimi rol davranışdır. Ölçek 5’li Likert tipte olup, Her zaman (5), Çoğu Zaman (4), Bazen (3), Çok Nadir (2) ve Hiçbir Zaman (1) olarak sıralanmıştır. Ölçeğin 1,2,3,4,5,6’ncı ifadeleri yüzeysel rol davranışı alt boyutuna yöneliktir. 7 ve 10’uncu ifadeler arası derinlemesine rol davranışına ve 11,12,13’üncü ifadeler samimi rol davranışına yöneliktir. Ölçeğin uyarlama çalışması Basım ve Beğenirbaş tarafından 2012 yılında gerçekleştirilmiştir”.³⁶⁷

Çalışmada kullanılan üçüncü ölçek ise bağımlı değişken olan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği”dir. “Araştırmada kullanılan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği iki ayrı çalışmadan (Vey/Campbell, 2004; William/Shiaw, 1999) yararlanılarak hazırlanan bir anket biçimindedir. Bu birleştirmenin altında yatan neden, her iki ölçeğin istatistiksel verilerle ortaya konulmuş güçlü yönlerini birleştirerek daha etkili bir ölçek oluşturma isteğidir. Anket, beş temel boyuttan oluşmaktadır. Organ (1988) tarafından ortaya konulan örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile uyumlu olan bu ankette "Diğergamlık" (5 madde), "Vicdanlılık" (3 madde), "Nezakat" (3 madde), "Centilmenlik" (4 madde) ve "Sivil erdem" (4 madde) boyutlarını ölçecek şekilde 19 adet ifade içermektedir. Ölçeğin uyarlama ve

³⁶⁶ Tayfur Doğan, Bayram Çetin, Mehmet Z. Sungur, “ İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği Türkçe Formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması” (Türkiye: Anadolu Psikiyatri Dergisi,2009) 272.

³⁶⁷ H. Nejat Basım, Memduh Beğenirbaş, “ Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir ölçek Uyarlama Çalışması” (Manisa: **Yönetim ve Ekonomi**, 2012) 82.

karşılaştırma çalışması Basım ve Şeşen tarafından 2006 yılında gerçekleştirilmiştir".³⁶⁸

Ankete katılanlardan ölçeğin içerisinde yer alan ifadelere hangi oranda katıldıklarını 5'li Likert tipi ölçek üzerinde, hiçbir zaman (1) her zaman (5) arasında değişen bir sıklık aralığında işaretlemeleri istenmiştir.

Çalışmanın analizlerini gerçekleştirmek için kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonuçları incelendiğinde, yalnızlık ölçeğinin özgün ölçeğin güvenilirliğini ortaya koymak amacıyla iç tutarlılık (Cronbach alfa) katsayısı ve test-tekrar test güvenilirlik katsayısı mevcut makalede incelenmiştir. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı iki alt boyut için ayrı ayrı hesaplanmış ve duygusal yoksunluk alt boyutu için 0.93, sosyal arkadaşlık için 0.87, olarak bulunmuştur. İki yüz yirmi çalışana dört -yedi hafta aralıkla uygulama sonucu elde edilen test-tekrar test güvenilirlik katsayısı iki faktör için de 0.80, olarak bulunmuştur.³⁶⁹

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin Türkçe uyarlama çalışmasında ölçeğin güvenilirliğini test etmek üzere hem tüm boyutlar için ayrı ayrı, hem de tüm ölçek için toplam olarak Cronbach alfa katsayıları hesaplanmıştır. Boyutlar için hesaplanan güvenilirlik katsayıları birinci örneklem grubunda 0.75 ile 0.86, arasında, ikinci örneklem grubunda ise 0.77 ile 0.87, arasında değişiklik göstermiştir. Ölçeğin toplam geçerliliği her iki grup için sırasıyla 0.89 ve 0.94, olarak bulunmuştur. Elde edilen bu değerler, ölçeğin güvenilirliğinin yeterli olduğunu ortaya koymaktadır.³⁷⁰

Duygusal emek ölçeğinin iç tutarlığı Türkçeye uyarlama çalışmasında; yüzeysel rol yapma boyutu için $\alpha=0,92$, derinden rol yapma boyutu için $\alpha=0,85$ ve samimi rol davranışı (doğal duygular) için ise $\alpha=0,83$ olarak saptanmıştır. Alt boyutlara ait Cronbach Alfa katsayıları birinci örneklem için 0,83 ile 0,88 arasında değişirken; ikinci örneklem için 0,84 ile 0,86 arasında değişmiştir. Ölçeğe ait toplam Cronbach Alfa katsayısı ise her iki örneklem için 0,80 olarak bulunmuştur.³⁷¹

³⁶⁸ H. Nejat Basım, Harun Şeşen, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması" (Ankara: SBF Dergisi, 2006) 88-89.

³⁶⁹ Doğan, Çetin, Sungur, 273.

³⁷⁰ Basım, Şeşen, 95.

³⁷¹ Basım, Beğenirbaş, 83.

4.6 ARAŞTIRMA BULGULARI

4.6.1 Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırma sonucunda elde edilmiş olan bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizlerin yapılma aracı olarak SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows Version 24.0 programı kullanılmıştır. “Araştırmada örgütsel yaşamda yalnızlığın aracı (mediating) etkisi, Baron ve Kenny’nin aracılık modeline ilişkin basamaklara dayalı bir dizi hiyerarşik çoklu regresyon analizi ile gerçekleştirilmiştir. Her bir alt boyut için normallik testi uygulanıp, “çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ve -2”³⁷² referans değerlerinin arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yüzeysel rol davranışı için [.432, -494], derinlemesine rol davranışı için, [.582, -866], samimi rol davranışı için [-1.212, 2.03], özgecilik için [-.371, -271], vicdanlılık [-.897, .596], centilmenlik [-.602- 1.377], sivil erdem [-1.140, 1.567], Duygusal yoksunluk [.694, -.175], sosyal arkadaşlık için [1.075, 1.904] sırasıyla çarpıklık ve basıklık değerleri saptanmıştır. Normal dağılım eğilimi gösterdiği kabul edilip parametrik testler uygulanmıştır. “Ayrıca; büyük örneklerde, bir değişkende manidar olarak bulunan çarpıklık, normallikten hissedilir derecede sapmaz ve bu da analizlerde çok fazla bir etkiye neden olmaz. Yine büyük örneklerde, basıklığın sıfırdan uzaklaşmasının etkisi de azalır. Negatif basıklıkta örneklem büyüklüğü 200’den fazla olursa bu tehdit ortadan kaybolmaya başlar”.³⁷³ Çalışmanın örnekleminin 440 olduğu göz önünde bulundurulunca parametrik test vasıtasıyla analiz gerçekleştiriminin uygun olduğu saptanmıştır. Analizlerde, olası çoklu doğrusallık (multicollinearity) sorununu azaltmak amacıyla standart z-puanlar kullanılmıştır”.³⁷⁴

³⁷² D. George, M. Mallery, “SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 Update. (Boston: Pearson,2010)

³⁷³ Barbara G. Tabachnick, Linda S. Fidell, “Çok Değişkenli İstatistiklerin Kullanımı”, Çev. Ed: Mustafa Baloğlu. (Ankara: Nobel Yayıncılık, 2015) Altıncı Basımdan Çeviri, 80.

³⁷⁴ R.M. Baron, D.A. Kenny, “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. (USA: **Journal of Personality and Social Psychology**, 1986)1173-1182.

4.6.2 Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Anketin geçerlilik ve güvenilirliğini hesaplamak için, 432 danışmandan elde edilen veriler üzerinde geçerlilik ve güvenilirlik hesaplamaları yapılmıştır. Hesaplamalar, Faktör Analizi ve Cronbach's Alpha Analizi vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği katsayısı ve Barlett küresellik testi ile ölçülmüştür.

Anket vasıtasıyla elde edilen verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testi ile açıklanabilir.³⁷⁵ KMO testi için literatür incelendiğinde .50'den düşük değer analiz yapmak için uygun olmayacağı, .50-.60 arası değer kötü, .60 -.70 arası orta, .70 - .80 arası değer iyi, .80 ve üstü değer ise mükemmel olduğu ifade edilmektedir.³⁷⁶ KMO değerinin yüksek olması, ölçekteki her bir değişkenin, diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edilebileceği anlamına gelir. Field (2000) KMO testi için 0.50 değerinin alt sınır kabul edilmese gerektiğini ve bu değer altında değer alan veri kümesinin faktörlenemeyeceğini belirtmektedir.³⁷⁷

“Geçerlilik, anketin ölçmeyi hedeflediği şeyi gerçekten ölçüp ölçmediğinin, güvenilirlik ise ölçülmek istenen şeyin doğru ölçüldüğü ile ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir. Ölçeğin kabul edilebilir güvenilirlik derecesi 0.70'in üzerinde olması gerekmektedir. Faktör analizi ise ölçeklerdeki soruların gerçekten o faktörler altında toplanıp toplanmadığını, diğer bir deyişle istenilen faktörün ölçülüp ölçülmediğini göstermektedir”.³⁷⁸

Örgütsel Yaşamda Yalnızlık Ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu tespit etmek adına Kaiser Meyer Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara bakıldığında KMO örneklem yeterlilik değerinin örgütsel yaşamda yalnızlık için; **.791**, Bartlett küresellik testi sonucunun $p < 0.05$ olması korelasyon matrisindeki verilerin

³⁷⁵ Ömer Çokluk, Güçlü Şekercioğlu, Şener Büyüköztürk, “Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları” (Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2016) 206-207.

³⁷⁶ Beril Sipahi, E. Serra Yurtkoru, Murat Çinko “Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi”, (İstanbul: Beta Yayıncılık, 2010),80.

³⁷⁷ A. Field, “Discovering Statistics Using SPSS for Windows. London: Thousand Oaks, Sage Publication, New Delhi, 2000)

³⁷⁸ Sait Gürbüz, Faruk Şahin, “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri” (Ankara: Seçkin, 2016) 159-165.

birim matrisinden farklı olduğu sonucunu verir, bu da söz konusu matrisden faktör çıkarılabileceği anlamına gelir. Bu çalışma için yapılan Bartlett küresellik testi anlamlılık değerinin $p < 0.05$ olduğu görülmektedir. Anket ile toplanan verilerin faktör analizine uygunluğu için yapılan Kaiser Meyer Olkin (KMO) testi, anketin faktör analizine uygun olduğunu ve ölçülen özelliğin, örneklemin seçildiği evrende çok boyutluluk özelliği taşıdığını göstermektedir [KMO=.791; $X^2(15)= 999.913$, $p < 0,001$]. Veri grubu için yapılan Bartlett Küresellik testi sonucu $p < 0,001$ bulunduğundan, ölçeğin maddeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

KMO uygunluk testi sonrası, gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda Örgütsel Yaşamda Yalnızlık ölçeğinin tıpkı orijinal ölçek gibi iki alt boyuttan oluştuğu ve kümülatif varyansının da 71,975 olduğu tespit edilip, ölçeğin güvenilir olduğu saptanmıştır. Bu alt boyutlardan “duygusal yoksunluğun” 1,2,3’ sorular aracılığıyla temsil edildiği, ikinci boyut olan “sosyal arkadaşlığın” ise 10,11,12’inci sorular vasıtasıyla temsil edildiği yapılan faktör analizi sonucu anlaşılmıştır.

Tablo 3. Yalnızlık Ölçeği Toplam Varyans

Açıklanan Toplam Varyans									
Faktörler	Başlangıç Özdeğerler			Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkarılmış Toplamları			Karesi Alınmış Yüklemelerin Döndürülmüş Toplamları		
	Top.	%	Kümülatif %	Top.	%	Kümülatif %	Top.	%	Kümülatif %
1	3.255	54.258	54.258	3.255	54.258	54.258	2.334	38.894	38.894
2	1.063	17.717	71.975	1.063	17.717	71.975	1.985	33.081	71.975
3	.553	9.211	81.186						
4	.466	7.766	88.952						
5	.367	6.115	95.067						
6	.296	4.933	100.000						

Tablo 4. Yalnızlık Faktör Analizi

Döndürülmüş Faktörler Matrisi	Faktörler	
	1	2
Y11 İşyerimdeki sosyal etkinliklere (parti, piknik, yemek vs.) katılıyorum.	0.851	
Y10 İşyerinde sosyal ilişkilerim güçlüdür.	0.819	
Y12 İşyerinde gerektiğinde işle ilgili günlük sorunlarımı konuşabileceğim biri vardır.	0.782	
Y2 Çoğunlukla iş arkadaşlarımla bana mesafeli durduklarını hissediyorum.		0.895
Y3 Birlikte çalıştığım insanlarla arama mesafe koyduğumu hissediyorum.		0.849
Y1 İş ortamında sorunlarla karşılaştığımda iş arkadaşlarımla yalnız bırakıldığımı hissedirim		0.584

Faktör analizi sonrasında her bir alt boyutun güvenilirliğinin sayısal olarak bulunması gerekmektedir. Güvenilirlik analizi yapılırken Cronbach's Alpha modeli kullanılmıştır. Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Gerçekleştirilen analiz sonucu Cronbach's Alpha değerinin ,818 olduğu saptanmıştır. Bulgular; ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Çalışmanın ikinci ölçeği olan “duygusal emek” ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu tespit etmek adına Kaiser Meyer Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. [KMO=.918; $X^2(66) = 5580.582$, $p < 0,001$]. Veri grubu için yapılan Bartlett Küresellik testi sonucu $p < 0,001$ bulunduğundan, ölçeğin maddeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. KMO uygunluk testi sonrası, gerçekleştirilen faktör analizi sonucu toplam varyansın 84,650 olarak saptanmıştır. Ölçeğin geçerli olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin 3 alt boyuttan oluştuğunu görmekteyiz. İlk boyut olan yüzeysel rol davranışının 1-6 soru arası temsil edildiğini, ikinci boyut olan derinlemesine rol davranışının 7- 10 soru arası temsil edildiği, samimi rol davranışının da 11 ve 13'üncü sorular aracılığıyla temsil edildiği faktör analizi sonucunda tespit edilmiştir.

Tablo 5. Duygusal Emek Ölçeği Toplam Varyans

Açıklanan Toplam Varyans									
Faktörler	Başlangıç Özdeğerleri			Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkarılmış Toplamları			Karesi Alınmış Yüklemelerin Döndürülmüş Toplamları		
	Top.	%	Kümülatif %	Top.	%	Kümülatif %	Top.	%	Kümülatif %
1	7.417	61.805	61.805	7.417	61.805	61.805	4.664	38.870	38.870
2	2.065	17.204	79.009	2.065	17.204	79.009	3.612	30.099	68.969
3	.677	5.640	84.650	.677	5.640	84.650	1.882	15.681	84.650
4	.438	3.654	88.304						
5	.321	2.673	90.977						
6	.278	2.313	93.289						
7	.177	1.475	94.765						
8	.157	1.307	96.072						
9	.144	1.196	97.268						
10	.129	1.073	98.341						
11	.102	.851	99.192						
12	.097	.808	100.000						

Tablo 6. Duygusal Emek Faktör Analizi

Döndürülmüş Faktörler Matrisi ^a	Faktörler		
	1	2	3
DE1 Hizmet verdiğim kişilerle uygun şekilde ilgilenilebilmek için rol yaparım.	.879		
DE2 Hizmet verdiğim kişilerle ilgilenirken iyi hissediyordum rolü yaparım.	.874		
DE4 Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyordum gibi davranırım.	.871		
DE5 Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.	.814		
DE6 Hizmet verdiğim kişilere, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	.808		
DE3 Hizmet verdiğim kişilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	.680		
DE9 Hizmet verdiğim kişilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.		.906	
DE8 Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissedebilmek için çaba harcarım.		.903	
DE10 Çalışma hayatında sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.		.882	
DE7 Çalışma hayatında sergilemem gereken duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.		.843	
DE13 Çalışma hayatında sergilemem gereken duygular o an hissettiklerimle aynıdır.			.817
DE11 Çalışma hayatında sergilediğim duygular samimidir.			.792

Güvenilirlik analizi sonucu, yüzeysel rol davranışı değerinin .949, derinlemesine rol davranışının .940 ve samimi rol davranışın .939 olarak Cronbach Alfa değerleri saptanmıştır. Ölçeğin güvenilir olduğu elde edilen değerler vasıtasıyla kanıtlanmıştır.

Çalışmanın son ölçeği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeğinin faktör analizine uygunluğunun tespiti için Kaiser Meyer Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. [KMO=.839; $X^2(105)= 2719.809981$, $p<0,001$]. Veri grubu için yapılan Bartlett Küresellik testi sonucu $p<0,001$ bulunduğundan, ölçeğin maddeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. KMO uygunluk testi sonrası, gerçekleştirilen faktör analizi sonucu toplam varyansın 64,735 olduğu saptanmıştır. Dört alt boyut ile temsil edildiği tespit edilmiştir. Faktör analizi sonucunda 1-5 arasındaki soruların özgecilik boyutunu, 6 ve 8. Soruların vicdanlılık boyutunu, 11-14 arasındaki soruların centilmenlik ve nezaket boyutunu, 16-19 arasında yer alan soruların sivil erdem boyutunu temsil ettiği tespit edilmiştir. Ölçeğin geçerli olduğu saptanmıştır.

Tablo 7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Toplam Varyans

Açıklanan Toplam Varyans									
Faktörler	İlk Özdeğerler			Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkratılmış Toplamları			Karesi Alınmış Yüklemelerin Döndürülmüş Toplamları		
	Total	% Varyans	Kümülati f %	Top.	% Varyans	Kümülati f %	Top.	% Varyans	Kümülati f%
	1	5.410	36.064	36.064	5.410	36.064	36.064	2.910	19.398
2	1.743	11.619	47.683	1.743	11.619	47.683	2.674	17.828	37.226
3	1.363	9.086	56.769	1.363	9.086	56.769	2.495	16.630	53.857
4	1.195	7.965	64.735	1.195	7.965	64.735	1.632	10.878	64.735
5	.970	6.469	71.204						
6	.717	4.778	75.982						
7	.630	4.197	80.179						
8	.569	3.796	83.976						
9	.533	3.553	87.529						
10	.427	2.848	90.377						
11	.342	2.280	92.657						
12	.323	2.154	94.810						
13	.289	1.928	96.738						
14	.246	1.642	98.380						
15	.243	1.620	100.000						

Tablo 8. ÖVD Faktör Analizi

Döndürülmüş Faktörler Matrisi^a	Faktörler			
	1	2	3	4
Övd1 Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.		,551		
Övd2 Aşırı iş yükü ile uğraşan bir şirket çalışanına yardım ederim.		,645		
Övd3 Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.		,800		
Övd4 İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam		,651		
Övd5 İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.		,794		
Övd6 Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.				,702
Övd8 Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.				,682
Övd11 Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.	,654			
Övd12 Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam.	,740			
Övd13 Mesai ortamı ile ilgili problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	,751			
Övd14 Meseide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.	,731			
Övd16 Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj ve prosedürleri okurum ve ulaşabileceğim yerde bulundururum.			,666	
Övd17 Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.			,679	
Övd18 Şirketin yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.			,754	
Övd19 Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.			,814	

Ölçeğin güvenilirliğine yönelik gerçekleştirilen analiz sonucu Cronbach Alfa değerinin ,850 olduğu saptanmıştır. Bu sonuç ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak gerçekleştirilen analizler sonucu ankette kullanılan üç ölçeğin de geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

4.6.3 Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmadan elde edilen verilere korelasyon analizi yapılmıştır. Danışmanların sergiledikleri duygusal emek, örgütsel vatandaşlık tutumları ve örgütsel yaşamda yalnızlık düzeylerine ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Tablo 9 aracılığıyla hesaplanan tüm değerler paylaşılmaktadır.

Tablo 9. Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Analizi

DEĞİŞKENLER	ORT.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Özgecilik	3.85	0.73	1								
2. Vicdanlılık	4.44	0.57	.172**	1							
3. Centilmenlik-Nezaket	4.13	0.54	.428**	.348**	1						
4. Sivil Erdem	4.45	0.59	.413**	.338**	.543**	1					
5. Yüzeysel Rol Davranışı	2.50	1.10	-.466**	-0.077	-.143**	-.127**	1				
6. Derinlemesine Rol Davranışı	2.43	1.32	.497**	0.022	.228**	.205**	-.487**	1			
7. Samimi Rol Davranışı	3.89	0.83	.541**	.247**	.167**	.260**	-.749**	.499**	1		
8. Duygusal Yoksunluk	1.96	0.83	-.367**	-0.059	-.357**	-.294**	.127**	-.105*	-.151**	1	
9. Sosyal Arkadaşlık	1.75	0.63	-.400**	-.132**	-.398**	-.490**	.162**	-.194**	-.253**	.520**	1

* Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

** Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2-yönlü).

Tablo 9’de görüldüğü üzere araştırma kapsamındaki bağımlı, aracı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı düzeyde ilişkiler bulunmaktadır. Korelasyon katsayılarının yorumlanabilmesi için $r < 0.40$ oranının zayıf, $r = 0.40$ ila 0.59 oranlarının orta, $r = 0.60$ ila 0.74 oranları iyi ve $r > 0.75$ ’den yüksek oranların mükemmel olarak kabul edildiği ifade edilmektedir.³⁷⁹

Korelasyon matrisi incelendiğinde, özgecilik ile vicdanlılık arasında pozitif, anlamlı ve zayıf bir ilişki ($r = .172$, $p < 0.05$) tespit edilmiştir. Özgecilik ile centilmenlik- nezaket arasında pozitif, orta, anlamlı bir ilişki ($r = .428$, $p < 0.05$) tespit edilmiştir.

³⁷⁹ Hüner Şencan, “Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik” (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2005) 279.

Özgecilik ile sivil erdem arasındaki ilişki ise pozitif, orta derece, anlamlı ilişki ($r=.413$, $p<0.05$) sergilemektedir. Keser ve Karaduman 2014 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışının her bir alt boyutunun birbiriyle pozitif yönlü anlamlı ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Özgecilik ile yüzeysel rol davranışı arasında ters yönlü, orta ve anlamlı ilişki ($r= -.466$, $p<0.05$) tespit edilmiş iken derinlemesine rol davranışı ile orta, pozitif yönlü anlamlı ilişki ($r= .467$, $p<0.05$) sergilediği görülmektedir. Samimi rol davranışıyla da aralarında pozitif, orta derece, anlamlı ilişki ($r=.541$ $p<0.05$) tespit edilmiştir. “Ulaşılabilen kaynaklarda örgütsel vatandaşlığın alt boyutları ile duygusal emeğin alt boyutlarına ilişkin gerçekleştirilen korelasyon analizlerinde, samimi rol davranışı ile yüzeysel rol davranışı arasında negatif ilişki saptanmış olup, örgütsel vatandaşlık tutumları ile duygusal emeğin her bir alt boyutu arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir.”³⁸⁰ Özgecilik tutumlarının yalnızlık değişkeninin alt boyutlarıyla arasında negatif yönlü, orta dereceli anlamlı ilişki ($r =- .367$, $p<0.05$) ($r= -.400$, $p<0.05$) sergilediği tespit edilmiştir. Benzer sonuçlara Keser ve Karaduman (2014) da ulaşmıştır.³⁸¹ “Vicdanlılık” ile centilmenlik-nezaket arasında pozitif yönlü, zayıf, anlamlı ($r= .348$, $p <0.05$), sivil erdem ile ise yine pozitif, zayıf, anlamlı ($r= .338$, $p= 0.05$) ilişki tespit edilmiştir. Samimi rol davranışı ile de pozitif yönlü, orta dereceli, anlamlı ilişki sergilediği görülmektedir. Örgütsel yaşamda yalnızlığın alt boyutlarından sosyal arkadaşlık ile negatif yönlü, zayıf dereceli, anlamlı ilişki ($r= -.132$, $p<0.05$) tespit edilmiştir. Vicdanlılık ile yüzeysel, derinlemesine rol davranışı ve duygusal yoksunluk arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir. Centilmenlik-Nezaket ile sivil erdem arasında pozitif yönlü, orta derece, anlamlı ($r= .543$, $p<0.05$), yüzeysel rol davranışıyla ise, negatif yönlü, zayıf, ilişki ($r=-.143$, $p<0.05$), derinlemesine rol davranışıyla da pozitif yönlü, zayıf, anlamlı ilişki ($r= .228$, $p<0.05$) tespit edilmiştir. Centilmenlik-Nezaket ile samimi rol davranışı arasındaki ilişki ölçüldüğünde yine pozitif yönlü, zayıf, anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Sivil erdem ile yüzeysel rol davranışının arasındaki ilişki incelendiğinde negatif yönlü, zayıf ve anlamlı ilişki ($r=-.127$, $p<0.05$) saptanmıştır. Derinlemesine rol davranışıyla ise pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı ($r= .205$, $p<0.05$), samimi rol

³⁸⁰ Bıyık, Aydoğan, 172.; Beğenirbaş, Meydan, 171.

³⁸¹ Keser, Karaduman,193.

davranışıyla da pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki ($r = .260, p < 0.05$) saptanmıştır. Sivil erdem ile duygusal yoksunluk arasında negatif yönlü, zayıf ve anlamlı ($r = -.294, p < 0.05$) sosyal arkadaşlık ile de negatif yönlü, orta dereceli, anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yüzeysel rol davranışı ile derinlemesine rol davranışı arasındaki ilişkiye yönelik incelemede iki değişken arasında negatif korelasyon olduğu görülmektedir. Orta derece ve anlamlı bir ilişki ($r = -.487, p < 0.05$) olduğu saptanmıştır. Yüzeysel rol davranışı ile Samimi rol davranışı arasında da negatif yönlü ve kuvvetli, ($r = -.749, p < 0.05$) anlamlı ilişki görülmektedir. “Cheung Lin Shing 2006 yılında sunduğu doktora tezinde benzer sonuçlara ulaşmıştır. Çalışmasında duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik yaptığı korelasyon analizinde, özgecilik ile duygusal emek arasında pozitif yönde anlamlı ilişki ($r = .755, p < 0.01$), centilmenlik ile pozitif ($r = .543, p < 0.01$), sivil erdem ile pozitif ($r = .473, p < 0.01$), nezaket ile pozitif ($r = .724, p < 0.01$) anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir”.³⁸² Duygusal yoksunluk ile pozitif yönlü, zayıf, anlamlı bir ilişki ($r = .127, p < 0.05$) sosyal arkadaşlık ile de pozitif, zayıf ve anlamlı bir ilişki ($r = .162, p < 0.05$) saptanmıştır.

Derinlemesine ile samimi rol davranışı arasında pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r = .499, p < 0.05$) olduğu tespit edilmiştir. Derinlemesine ile duygusal yoksunluk arasında ters yönlü, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Tıpkı sosyal arkadaşlık değişkeni ile olduğu gibidir. ($r = -.194, p < 0.05$)

Samimi rol davranışı ile duygusal yoksunluk arasında ters yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki ($r = -.151, p < 0.05$) sosyal arkadaşlık ile de ters yönlü, zayıf ve anlamlı bir ilişki ($r = -.253, p < 0.05$) olduğu saptanmıştır.

Duygusal yoksunluk ile sosyal arkadaşlık arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda ise; pozitif yönlü, orta derece, anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kısaca; gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucu duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel yaşamda yalnızlığın her iki alt boyutunun da duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık

³⁸² Cheung Lin Shing “The Role of Emotional Labour in Generating OCB and Organizational Commitment, 2006, Doktora Tezi) 213.

ile negatif yönde anlamlı ilişki içerisinde olduğu, sadece yüzeysel rol davranışı ile pozitif yönde anlamlı ilişkisi olduğu saptanmıştır. Literatür incelendiğinde benzer sonuçlara ulaşmış çalışmalar mevcuttur.

4.6.4 Regresyon Analizleri

Regresyon analizleri öncesinde değişkenler arasında çoklu doğrusal bağıntı problem test edilerek en yüksek VIF değerinin 10'dan küçük olduğu ve çoklu bağıntı olmadığı doğrulanmıştır. Verilerde otokorelasyon olup olmadığına karar vermek için Durbin-Watson değerleri incelenmiş olup, değerler 1,5 ile 2,5 arasında dağıldığından otokorelasyon olmadığı anlaşılmıştır. Eşvaryanslılık durumu da incelenerek regresyon hata terimlerinin varyansının sabit olduğu ve hata terimlerinin normale yakın dağıldığı görülmüştür.³⁸³

Tablo 10. Regresyon Analizi (Örgütsel Vatandaşlık üzerine duygusal emek ve yalnızlığın etkisi)

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık			
Bağımsız Değişkenler:	β	t	p
Duygusal Emek	0.285	7.044	0.000
Örgütsel Yaşamda Yalnızlık	-0.443	-10.955	0.000
$R = .563$ $R^2 = .317$ Adjusted $R^2 = .314$ $F = 99.740$ $p = .000$			

Hipoteze yönelik gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi (Tablo 10) sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır. Değişkenler arası çoklu ilişkiyi gösteren **R** değerinin 0,563 olduğunu görmekteyiz. “**R²** değeri ise bağımlı değişkenlerdeki (ÖV) değişimlerin ne kadarının bağımsız değişkenler (DE, ÖYY) tarafından açıklandığını göstermektedir”.³⁸⁴ Buna göre örgütsel vatandaşlık’daki %31,7’lik değişimin bağımsız değişkenlere bağlı olduğu saptanmıştır. “Düzeltilmiş **R²** değeri bağımlı değişkendeki (ÖV) varyansın ne kadarının bağımsız değişkenler (DE, ÖYY) tarafından

³⁸³ Ayşe Neyran Orhunbilge “Çok Değişkenli İstatistik Yöntemler” (İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını, 2010); Neyran Orhunbilge, “Uygulamalı regresyon ve korelasyon analizi” (Ankara: Nobel Yayıncılık, 2017) 201-206.

³⁸⁴ Gürbüz, Şahin, 279.

açıklandığını”³⁸⁵ gösterir. Elde edilen verilere göre örgütsel vatandaşlık’daki %31,4 ‘lük varyansın bağımsız değişkenlere bağlı olduğu söylenebilir. “Modelin anlamlılık değeri (Sig.) 0.05 değerinden ne kadar küçük ise, regresyon modelinin bağımlı değişkendeki varyansın o kadar iyi açıklandığını göstermektedir”.³⁸⁶ Tablodaki verilere göre regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı (p=.000) bulunmuştur. Çoklu regresyon modelinin standardize katsayıları (β) çoklu regresyon modelinde bağımlı değişkeni açıklamada anlamlı katkıları olan bağımsız değişkenleri göstermektedir. Tablomuzaya göre; hem duygusal emek ($\beta=0,285$ p= .000) hem de örgütsel yaşamda yalnızlığın ($\beta=-0443$, p=.000) örgütsel vatandaşlık sergileme tutumunu açıklamada anlamlı katkısı olduğu tespit edilmiştir. Beta değerleri incelendiğinde örgütsel yaşamda yalnızlığın örgütsel vatandaşlığı açıklamada en önemli değişken olduğu görülmektedir. Ayrıca yalnızlığın negatif yönlü etkisi de saptanmıştır. Sonuç olarak, bireylerin sergiledikleri duygusal emek pozitif, örgütsel yaşamda yalnızlık algıları ise negatif olarak örgütsel vatandaşlığı etkilediği saptanmıştır. Bu sonuçlara göre H_{1a} ve H_{1b} hipotezlerinin desteklendiği tespit etmiş olup, hipotezler kabul edilmiştir. (**H_{1a} ve H_{1b} Kabul**)

Literatür incelendiğinde duygusal emek ile örgütsel vatandaşlığa yönelik gerçekleştirilen çalışmalarda varyansın açıklama gücünün düşük olduğu görülmektedir. Sebep olarak; iki değişken arasındaki ilişkiye etki eden başka faktörlerin var olabileceği yorumu yapılmıştır. Önerileri göz önünde bulundurarak bu çalışmaya eklenen örgütsel yaşamda yalnızlık değişkeninin etkileşimde payı olduğunu düşünerek, bağımsız değişken olarak yer verilmiştir. Gerçekleştirilen regresyon analizi de öneriyi desteklemektedir. Örgütsel vatandaşlık sergilemeyi etkileyen başka faktörlerde mevcuttur. Bunlardan birisi de örgütsel yaşamda yalnızlıktır. Çünkü açıklama gücünü göz önünde bulundurunca yalnızlıktan başka da faktörlerin olduğu yorumunu yapmamız yanlış olmayacaktır.

³⁸⁵ İbid, s.279.

³⁸⁶ Gürbüz, Şahin, 279.

Örgütsel vatandaşlık sergilemeye etkilerini daha ayrıntılı incelemek amacıyla bağımsız değişkenlerin alt boyutlarına yönelik varsayılan ikinci hipotezi sınamak adına gerçekleştirilen regresyon analizi sonucu Tablo 11’de paylaşılmaktadır.

Tablo 11. Regresyon analizi (Örgütsel vatandaşlık üzerinde alt boyutların etkisi)

Bağımlı Değişken: Örgütsel vatandaşlık			
Bağımsız Değişkenler:	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Sosyal Arkadaşlık	-0.310	-6.782	0.000
Duygusal Yoksunluk	-0.162	-3.628	0.000
Derinlemesine Rol Davranışı	0.152	3.379	0.001
Yüzeysel Rol Davranışı	0.087	1.479	0.140
Samimi Rol Davranışı	0.328	5.485	0.000
R= .621 R² = .386 Adjusted R²= .378 F=53.488 p=.000			

Örgütsel vatandaşlık tutumunun bağımsız değişkenlerle anlamlı ilişkisi olduğu kabul edildikten sonra hangi alt boyut veya boyutların bu ilişkide daha fazla katkısı olduğunu görmek adına gerçekleştirilen analiz, değişkenler arası çoklu ilişkiyi gösteren **R** değerinin .621 olduğu saptanmıştır. **R²** değerinin ise .386 olduğunu, örgütsel vatandaşlık’daki %38,6’lık değişimin bağımsız değişkenlere bağlı olduğu tespit edilmiştir. “Düzeltilmiş **R²** değerinin bağımlı değişkendeki (ÖV) varyansın ne kadarının bağımsız değişkenler (DE, ÖYY) tarafından açıklandığını temsil ettiği daha önce de belirtmiştir.

Tablodaki verilere göre regresyon modeli yüzeysel rol davranışı hariç ($p=0.140$, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı ($p=.000$) bulunmuştur. Çoklu regresyon modelinin standardize katsayıları (**β**) çoklu regresyon modelinde bağımlı değişkeni açıklamada anlamlı katkıları olan bağımsız değişkenleri gösterdiğinden modeli yorumlarken anlamlı katkısı olmayan yüzeysel rol davranışı yorumlanmamıştır.

Analiz sonuçlarına göre; sosyal arkadaşlık (**$\beta=-.310$, $p= .000$), duygusal yoksunluk (**$\beta=-.162$, $p=.000$), derinlemesine rol davranışı (**$\beta=.152$, $p= .000$), samimi rol davranışının ise (**$\beta=.328$, $p=.000$) örgütsel vatandaşlık sergileme tutumunu açıklamada anlamlı katkısı olduğu görülmektedir.********

Beta değerleri incelendiğinde örgütsel vatandaşlık tutumunu açıklamada en önemli değişkenin samimi rol davranışı olduğu görülmektedir. Ayrıca sosyal arkadaşlık ve duygusal yoksunluk değişkenlerinin örgütsel vatandaşlık tutumunu negatif yönlü etkilediği de görülmektedir. Analiz sonucunda **H_{2a}**, **H_{2b}**, **H_{2d}** ve **H_{2e}** hipotezlerinin desteklendiğini tespit etmiş olup hipotezler kabul edilmiştir. **H_{2c}** hipotezi, anlamlı ilişki saptanamadığından reddedilmiştir.

Sonuç olarak, regresyon analizine her bir alt boyutun eklenmesiyle duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide örgütsel yaşamda yalnızlığın etkileşimi hakkında daha ayrıntılı bilgi edinilmesi sağlanmıştır. Her bir değişkenin birbirine etkisi olduğu daha önce yapılan regresyon analizi sonuçlarında da görülmektedir; fakat alt boyutların analize dahil edilmesiyle etkileşimde yüzeysel rol davranışının anlamlı katkısı olmadığı tespit edilmiştir. Halbu ki, araştırma gerçekleştirilmeden önce yüzeysel rol davranışının bu etkileşimde negatif yönlü katkısı olduğu varsayılmaktadır. Elde edilen bulgular tam aksini kanıtlamaktadır.

Örgütsel vatandaşlığın her bir alt boyutunun duygusal emek ile örgütsel yaşamda yalnızlığın alt boyutlarıyla olan etkileşimine yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi (Tablo 12) sonuçlarına göre;

Tablo 12. Regresyon Analizi (Özgecilik ile bağımsız değişkenlerin etkileşimi)

3.1- Bağımlı Değişken: Özgecilik				
Bağımsız Değişkenler:	β	t	p	
Sosyal Arkadaşlık	-0.159	-3.700	0.000	
Duygusal Yoksunluk	-0.204	-4.884	0.000	
Derinlemesine rol davranışı	0.269	6.377	0.000	
Yüzeysel Rol Davranışı	-0.073	-1.334	0.183	
Samimi Rol Davranışı	0.281	4.994	0.000	
R=.677	R² =.458	Adjusted R² = .452	F=72.094	p=.000

Değişkenler arası çoklu ilişkiyi gösteren **R** değerinin .677 olduğunu görmekteyiz. **R²** değerinin ise .458 olduğunu, Örgütsel vatandaşlığın özgecilik alt

boyutunda yüzde 45,8'lik değişimin bağımsız değişkenlere bağlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablodaki verilere göre regresyon modeli yüzeysel rol davranışı hariç ($p = .183$, $p < 0.05$) istatistiksel olarak anlamlı ($p = .000$) bulunmuştur. Çoklu regresyon modelinin standardize katsayıları (β) çoklu regresyon modelinde bağımlı değişkeni açıklamada anlamlı katkıları olan bağımsız değişkenleri gösterdiğinden model yorumlanırken anlamlı katkısı olmayan yüzeysel rol davranışı yorumlanmamıştır. Tablodaki verilere göre; sosyal arkadaşlık ($\beta = -.159$, $p = .000$), duygusal yoksunluk ($\beta = -.204$, $p = .000$), derinlemesine rol davranışının ($\beta = .269$, $p = .000$), samimi rol davranışının ise ($\beta = .281$, $p = .000$) özgeciliği açıklamada anlamlı katkıları olduğu görülmektedir. Ayrıca sosyal arkadaşlık ve duygusal yoksunluk değişkenlerinin özgeciliği negatif yönlü etkilediğini de görmekteyiz. Sonuç olarak; H_{3a} , H_{3b} , H_{3d} ve H_{3e} hipotezlerinin desteklendiği saptanmış olup, hipotezler kabul edilmiştir. H_{3c} hipotezi anlamlı ilişki saptanamadığından red edilmiştir.

Özet olarak; örgütsel vatandaşlık tutumunun, bağımsız değişkenlerin alt boyutlarıyla etkileşimine yönelik daha önce gerçekleştirilen analiz ile benzer sonuçlar tespit edilmiştir. Özgecilik boyutuyla da yüzeysel rol davranışı arasında anlamlı bir etkileşim tespit edilmemiştir.

Tablo 13. Regresyon Analizi (Vicdanlılık ile bağımsız değişkenlerin etkileşimi)

3.2- Bağımlı Değişken: Vicdanlılık			
Bağımsız Değişken:	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Sosyal Arkadaşlık	-0.083	-1.494	0.136
Duygusal Yoksunluk	0.013	0.234	0.815
Derinlemesine rol davranışı	-0.110	-2.029	0.043
Yüzeysel Rol Davranışı	0.213	3.004	0.003
Samimi Rol Davranışı	0.443	6.113	0.000
R = .318 R² = .101 Adjusted R² = .090 F = 9.554 p = .000			

Değişkenler arası çoklu ilişkiyi gösteren **R** değerinin .318 olduğu saptanmıştır. **R²** değerinin ise .101 olduğu, Örgütsel vatandaşlığın vicdanlılık alt boyutundaki yüzde 10,1'lik değişimin bağımsız değişkenlere bağlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablodaki verilere göre regresyon modeli sosyal arkadaşlık ($p = .136, p > 0.05$) ve duygusal yoksunluk hariç ($p = .815, p > 0.05$) istatistiksel olarak anlamlı ($p = .000$) bulunmuştur. Çoklu regresyon modelinin standardize katsayıları (β) çoklu regresyon modelinde bağımlı değişkeni açıklamada anlamlı katkıları olan bağımsız değişkenleri gösterdiğinden modeli yorumlarken anlamlı katkısı olmayan sosyal arkadaşlık ve duygusal yoksunluk yorum dışı bırakılmıştır. Tablodaki verilere göre; derinlemesine rol davranışının ($\beta = -.110, p = .004$), yüzeysel rol davranışının ($\beta = .213, p = .003$), samimi rol davranışının ise ($\beta = .443, p = .000$) vicdanlılık alt boyutunu açıklamada anlamlı katkısı olduğu tespit edilmiştir. Samimi rol davranışının vicdanlılığı açıklamada en önemli değişken olduğu görülmektedir. Beta değerleri incelendiğinde, derinlemesine rol davranışının vicdanlılığı negatif yönlü etkilediğini ve samimi rol davranışının vicdanlılığı açıklamada en önemli değişken olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak, H_{4a} ve H_{4b} hipotezleri anlamlı ilişki saptanamadığından reddedilmiştir. H_{4c} , H_{4d} , hipotezleri de varsayımlardaki gibi pozitif ilişki sergilemediğinden reddedilmektedir. H_{4e} hipotezinin sadece desteklendiğini görmekteyiz. H_{4e} hipotezi kabul edilmiştir.

Vicdanlılık ile bağımsız değişkenlerin etkileşimi incelendiğinde; yüzeysel rol davranışının örgütsel vatandaşlık tutumu üzerinde anlamlı katkısı olmamasına rağmen vicdanlılık ile olan etkileşimde anlamlı katkısı olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel yaşamda yalnızlığın gerek sosyal arkadaşlık gerek ise duygusal yoksunluk boyutlarının bu etkileşimde anlamlı katkısı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda bireylerin vicdanlılık sergilemesinin yalnızlık algısından bağımsız olduğu, kişisel bir karar olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 14. Regresyon Analizi (Centilmenlik-Nezaket ile bağımsız değişkenlerin etkileşimi)

3.3- Bağımlı Değişken: Centilmenlik/Nezaket				
Bağımsız Değişken:	β	t	p	
Sosyal Arkadaşlık	-0.262	-5.068	0.000	
Duygusal Yoksunluk	-0.206	-4.079	0.000	
Derinlemesine rol davranışı	0.159	3.133	0.002	
Yüzeysel Rol Davranışı	-0.009	-0.140	0.889	
Samimi Rol Davranışı	-0.017	-0.245	0.806	
R=.461	R²= .213	Adjusted R² =.203	F=23.009	p=.000

Değişkenler arası çoklu ilişkiyi gösteren **R** değerinin .461 olduğunu görmekteyiz. **R²** değerinin ise .213 olduğunu, Örgütsel vatandaşlığın centilmenlik-nezaket alt boyutundaki yüzde 21,3'lük değişiminin bağımsız değişkenlere bağlı olduğu tespit edilmiş.

Tablodaki verilere göre regresyon modeli yüzeysel rol davranışı (**p=.889, p>0.05**) ve samimi rol davranışı hariç (**p= .806, p>0.05**) istatistiksel olarak anlamlı (**p=.000**) bulunmuştur. Çoklu regresyon modelinin standardize katsayıları (**β**) çoklu regresyon modelinde bağımlı değişkeni açıklamada anlamlı katkıları olan bağımsız değişkenleri gösterdiğinden modeli yorumlarken anlamlı katkısı olmayan alt boyutlar yorum dışı bırakılmıştır.

Tablodaki verilere göre; sosyal arkadaşlığın (**β =-.262, p= .000**), duygusal yoksunluğun (**β =-.206, p= .000**), derinlemesine rol davranışının (**β =.159, p= .002**), centilmenlik-nezaket alt boyutunu açıklamada anlamlı katkısı olduğu görülmektedir. Beta değerleri incelendiğinde centilmenlik-nezakete, örgütsel yaşamda yalnızlığın her iki alt boyutunun da negatif yönlü etkisi olduğu görülmektedir. Sosyal arkadaşlığın centilmenlik- nezaket'i açıklamada en önemli değişken olduğu saptanmıştır. Analiz sonucunda, **H_{5a}**, **H_{5b}**, **H_{5d}** hipotezleri kabul edilmiştir. **H_{5c}** ve **H_{5e}** hipotezleri anlamlı ilişki saptanamadığından reddedilmiştir.

Sonuç olarak; yüzeysel rol davranışının centilmenlik-nezaket boyutunda anlamlı katkısı olmadığı ayrıca samimi rol davranışının da etkileşime katkısı olmadığı tespit edilmiştir. Bireylerin duygusal emek sergilerken yüzeysel rol davranışını

benimsiyor olması ya da samimi rol davranışını benimsemesi, centilmenlik-nezaket sergilemelerine katkı sağlamamaktadır.

Tablo 15. Regresyon Analizi (Sivil Erdem ile bağımsız değişkenlerin etkileşimi)

3.4- Bağımlı Değişken: Sivil Erdem				
Bağımsız Değişken:	β	t	p	
Sosyal Arkadaşlık	-0.415	-8.348	0.000	
Duygusal Yoksunluk	-0.055	-1.143	0.254	
Derinlemesine rol davranışı	0.083	1.707	0.089	
Yüzeysel Rol Davranışı	0.153	2.399	0.017	
Samimi Rol Davranışı	0.220	3.380	0.001	
R=.524	R² = .275	Adjusted R² =.266	F=32.240	p=.000

Değişkenler arası çoklu ilişkiyi gösteren **R** değerinin .524 olduğunu görmekteyiz. **R²** değerinin ise .275 olduğunu, Örgütsel vatandaşlığın sivil erdem alt boyutunun % 27,5'lik değişiminin bağımsız değişkenlere bağlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablodaki verilere göre regresyon modeli duygusal yoksunluk (**p=.254, p>0.05**) ve derinlemesine rol davranışı hariç (**p= .089, p>0.05**) istatistiksel olarak anlamlı (**p=.000**) bulunmuştur. Çoklu regresyon modelinin standardize katsayıları (**β**) çoklu regresyon modelinde bağımlı değişkeni açıklamada anlamlı katkıları olan bağımsız değişkenleri gösterdiğinden modeli yorumlarken anlamlı katkısı olmayan alt boyutlar yorum dışı bırakılmıştır. Tablodaki verilere göre; sosyal arkadaşlığın (**β = - .415, **p= .000**), yüzeysel rol davranışının (**β =.153, **p= .017**) ve samimi rol davranışının (**β =.220, **p= .001**) sivil erdem alt boyutunu açıklamada anlamlı katkısı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel yaşamda yalnızlığın alt boyutu olan sosyal arkadaşlığı da negatif yönlü etkilediği saptanmıştır. Regresyon analizi sonucu, **H_{6a}** hipotezi kanıtlanmış olup kabul edilmiştir. **H_{6b}** hipotezi anlamlı ilişki saptanamadığından reddedilmiştir. **H_{6c}** hipotezi ise varsayımdaki gibi negatif ilişki yerine pozitif ilişki saptandığından reddedilmiştir. **H_{6d}** anlamlı ilişki saptanamadığından reddedilmiştir. **H_{6e}** hipotezi ise kabul edilmiştir.******

Bu sonuçlara göre; sivil erdem ile bağımsız değişkenlerin etkileşiminde derinlemesine rol davranışı ve duygusal yoksunluğun anlamlı katkısı olmadığı

saptanmıştır. Yani; bireylerin derinlemesine rol davranışı sergilemesi ve duygusal yoksunluk algıları sivil erdem boyutundan bağımsızdır. Danışmanların sivil erdem boyutlu örgütsel vatandaşlık sergilemelerinin kişisel kararları olduğu yorumu yapılabilir.

4.6.5 Duygusal Emegin Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Yaşamda Yalnızlığın Aracılık Rolü

Araştırmanın kapsamında yalnızlığın aracılık rolünü saptamak adına Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen hiyerarşik çoklu regresyon modeli kullanılmıştır. Bu modele göre, aracılık etkisini ortaya koymak için dört koşul gerekmektedir. Birincisi, yordayıcı değişken yani duygusal emek, aracı değişkenle (yalnızlık) anlamlı bir ilişkiye sahip olmalıdır. İkincisi, yordayıcı değişken yordanan değişkenle (ÖV) ilişkili olmalıdır. Üçüncüsü, aracı değişkenin yordanan değişkenle ilişkisi olmalıdır. Dördüncüsü de, aracı değişken kontrol edildikten sonra yordayıcı ve yordanan değişken arasındaki ilişki anlamlı olarak azalmalıdır. Buna göre, araştırmanın yedinci hipotezinin doğruluğunun sınanması için yalnızlığın iki alt boyutuna aracılık testi ayrı ayrı uygulanmıştır. Modelin ikinci adımında ($\beta=-0.090$, $p=.063$) olup istatistiki olarak anlamlı değildir. Bağımlı ve bağımsız değişken arasında anlamlı ilişki mevcut olmadığından modelin diğer adımlarını yorumlamanın da anlamlı olmayacağını göz önünde bulundurarak duygusal yoksunluk alt boyutunun aracılık etkisinden bahsetmenin mümkün olmadığı söylenebilir. Duygusal yoksunluğun aracılık etkisine yönelik geliştirilen hipotez doğrulanmadığından red edilmiştir. (**H_{7a} Red**) Analize yönelik bulgular; tablo 16'de yer almaktadır.

Tablo 16. Regresyon Analizi Duygusal Yoksunluğun Aracılık Modeli

1.Adım:	Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık	β	t	p
	Bağımsız Değişken: Duygusal Emek	0.356	7.890	0.000
	R=.356	Adjusted R² =.124	F=62.245	p=.000
2.Adım:	Bağımlı Değişken: Duygusal Yoksunluk	β	t	p
	Bağımsız Değişken: Duygusal Emek	-0.090	-1.866	0.063
	R=.090	Adjusted R² =.006	F= 3.482	p=.063
3.Adım:	Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık	β	t	p
	Bağımsız Değişken: Duygusal Yoksunluk	-0.377	-8.453	0.000
	R= .377	Adjusted R² =.140	F= 71.448	p=.000
4.Adım:	Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık	β	t	p
	Bağımsız Değişken 1: Duygusal Yoksunluk	-0.348	-8.282	0.000
	Bağımsız Değişken 2: Duygusal Emek	0.324	7.711	0.000
	R= .497	Adjusted R² = .243	F= 70.306	p=.000

Sosyal arkadaşlığın aracılık etkisine yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre; birinci adımda Örgütsel vatandaşlık tutumunun duygusal emek üzerine pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta= 0.356$, $p<0.01$) olduğu, ikinci adımda sosyal arkadaşlığın duygusal emek üzerinde negatif yönlü anlamlı etkisinin ($\beta=-.207$, $p<0.01$) olduğu tespit edilmiştir. Üçüncü adımda Örgütsel vatandaşlık tutumunun sosyal arkadaşlık üzerine negatif yönlü ($\beta= -.492$, $p<0.01$) anlamlı etkisinin olduğu saptanmıştır. Dördüncü son adımda aracı değişken modele eklendiğinde bağımlı değişken üzerindeki etkisi ($\beta= 0.356$) değerinden ($\beta= 0.265$) değerine azalarak istatistiksel olarak anlamlı etkisini yitirmiştir. Bu bulgular duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide duygusal yoksunluğun aracılık rolü olduğunu göstermiştir. (Tablo 17) Yani duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık sergileme olasılığını arttırdığını, yalnızlığında örgütsel vatandaşlık sergileme olasılığını azalttığı ve aynı zamanda duygusal emek sergilemeyi de negatif etkilediği doğrulanmıştır.

Tablo 17. Regresyon Analizi Sosyal Arkadaşlığın Aracılık Modeli

1.Adım:	Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık	β	t	p
	Bağımsız Değişken: Duygusal Emek	0.356	7.890	0.000
	R=.356	Adjusted R² = .124	F= 62.245	p=.000
2.Adım:	Bağımlı Değişken: Sosyal Arkadaşlık	β	t	p
	Bağımsız Değişken: Duygusal Emek	-0.207	-4.384	0.000
	R= .207	Adjusted R² = .041	F= 19.224	p=.000
3.Adım:	Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık	β	t	p
	Bağımsız Değişken: Sosyal Arkadaşlık	-0.492	-11.734	0.000
	R= .492	Adjusted R² = .241	F=137.693	p=.000
4.Adım:	Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık	β	t	p
	Bağımsız Değişken 1: Sosyal Arkadaşlık	-0.438	-10.675	0.000
	Bağımsız Değişken 2: Duygusal Emek	0.265	6.465	0.000
	R= .557	Adjusted R² = .307	F= 96.280	p=.000

Özetle; Tablo 17 aracılığıyla paylaşılan veriler değerlendirildiğinde β değerinin .356 dan aracı değişkenin modele dahil edilmesiyle β 'nın değerinin azalarak .265 değerini aldığını ancak tamamen ortadan kalkmadığını ($p=,000$) tam aracılık tespit edilmese de “kısmi aracılık etkisi vardır” kabul edilmiştir. Hesaplanan β değerindeki düşüşün anlamlı olup olmadığının belirlenmesi adına Sobel testi uygulanmıştır. Sobel testi, aracılık etkisinde bağımsız değişken tarafından açıklanan varyanstaki azalmanın anlamlılığını test eden istatistiksel bir hesaplama yöntemidir.³⁸⁷ Sobel testi sonucunda Sosyal Arkadaşlığın Sobel $z= 3.38$, $p=0.000$ elde edilmiş olup, aracılık etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır. Aracılığa yönelik varsayılan hipotez kısmi aracılık rolü saptandığından kabul edilmiştir. (**H_{7b} Kabul**)

Bu sonuçlara göre; yaşanan yalnızlığın boyutu duygusal yoksunluk ise sarf edilen duygusal emek, sergilenen örgütsel vatandaşlığa anlamlı bir etki sağlayamazken, yaşanan yalnızlık sosyal arkadaşlık boyutlu ise, bireylerin sarf ettiği duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık tutumu yalnızlıktan etkilenmektedir.

³⁸⁷ M.E. Sobel, “Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models”. In S.Leinhardt (Ed) Sociological Methodology, (Washington DC: American Sociological Association, 1982) 290-312.

Literatürde yalnızlığın aracılık rolünü inceleyen çalışmalar araştırıldığında örgütsel davranış alanında yazılmış kısıtlı çalışmaya ulaşılabilir. Benzer sonuçlar elde ettikleri görülmektedir. Eroğlu ve Yılmaz tarafından 2015 yılında gerçekleştirilen çalışmada yalnızlığın kısmi aracılık etkisi saptanmıştır.³⁸⁸

Aracılık üzerine gerçekleştirilen bir başka çalışmada Odacı ve Berber Çelik tarafından 2017 yılında Üniversite öğrencileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada tam aracılık rolü saptanmıştır.³⁸⁹

Araştırmanın son hipotezi olan demografik özelliklerin farklılaşp farklılaşmadığına yönelik fark testleri (*t*-test ve Anova) gerçekleştirilmiştir. Analizler vasıtasıyla elde edilen sonuçlara göre;

“*T*-testi yorumlanırken anlamsız çıkan değerler için (equal variances assumed) ilk satır, anlamlı çıkması durumunda bir alt satırdaki (equal variances not assumed), (Sig). anlamlılık değerlerine bakılarak yorumlama yapılmıştır”.³⁹⁰

Katılımcıların “cinsiyetlerine” göre yapılan *t*-testi analizi sonuçlarına göre, cinsiyetlere göre yüzeysel rol davranışı farklılık göstermemektedir. [*t* (432) = -1.297, *p*=.195] derinlemesine rol davranışı da farklılık göstermemektedir. [*t* (432) = -757, *p*=.450], samimi rol davranışı da tıpkı duygusal emeğin diğer alt boyutları gibi farklılık göstermemektedir. [*t* (432) = -1.313, *p*=.190]

Cinsiyetlere göre örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında farklılık olup olmadığına yönelik gerçekleştirilen *t*-testi sonuçlarına göre; özgecilik alt boyutunun [*t* (432) = .400, *p*=.689] cinsiyetlere göre farklılık göstermediğini görmekteyiz. Vicdanlılık boyutunda da farklılık tespit edilmemiştir. [*t*(432) = -1.325, *p*=.186] Centilmenlik- Nezaket boyutunda da aynı sonuç elde edilmiştir. Fark yoktur. [*t*(432)= -761, *p*=.447]. Sivil erdem boyutunun cinsiyetlere göre farklılık göstermediğini *t*-testi sonucu saptamış olmaktadır. [*t*(432)= -302, *p*=.763]. Yalnızlığın her iki alt boyutunun kadın ve erkek danışmanlara göre farklılık göstermediği gerçekleştirilen *t*-testi vasıtasıyla tespit edilmiştir.

³⁸⁸ Eroğlu, Yılmaz, 297-298.

³⁸⁹ Hatice Odacı, Çiğdem Berber Çelik “Kendilik Algısı ve Saldırganlık Arasındaki İlişki: Yalnızlığın Aracı Rolü” (İstanbul: **Journal of Mood Disorders**, 2017) 222-223.

³⁹⁰ Gürbüz, Şahin, 237.

Duygusal Yoksunluk ile $[t(432) = -1.442, p = .150]$ ve Sosyal Arkadaşlık $[t(432) = -1.183, p = .238]$. t-testi sonucuna göre yorumladığımız bütün alt boyutların $p > 0.05$ olduğu ve **H₀** hipotezi **kabul** edilmiştir. Yani; gruplar arasında fark yoktur, ortalamaları eşittir sonucuna ulaşılmıştır.

Tek yönlü varyans analizi (Anova) ve çoklu karşılaştırma testleri (post-hoc) (Tukey, Scheffe ve Tamhane) Anova analizlerinde homojenlik sağlanamayan koşullarda “Welch ve Brown-Forsythe testleri” kullanılarak farklılık analizleri gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; “Yaş” gruplarına göre samimi rol davranışı arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. $[F_{3,428} = 2,864, p = .036]$ 26-35 yaş sınıflamasına dahil olan danışmanlarla ($\bar{X}:4.00$ SS: .748) 46 ve yukarı Yaş sınıflamasına dahil olan danışmanların arasında fark tespit edilmiştir. ($\bar{X}:3.56$, SS:1.02) elde edilen bulgulara göre; samimi rol davranışının en sık 26-35 Yaş grubu tarafından benimsenip, sergilendiğini görmekteyiz.

Özgecilik ile yaş arasında farklılık tespit edilmiştir. $[F_{3,428} = 2,429, p = .065]$ 36-45 yaş sınıflamasına dahil olan danışmanlarla ($\bar{X}:3.91$; SS: .677) 46 ve yukarı yaş sınıflamasına dahil olan danışmanların arasında fark tespit edilmiştir. ($\bar{X}:3.58$, SS:.549) elde edilen bulgulara göre; 36-45 yaş sınıflamasına giren danışmanların özgecilik barındıran örgütsel vatandaşlık davranışını en fazla sergileyen grup olduğu saptanmıştır.

Centilmenlik- nezaket ile yaş arasında farklılık tespit edilmiştir. $[F_{3,428} = 3.551$ $p = .015]$ 26-35 yaş sınıflamasına dahil olan danışmanlarla ($\bar{X}:4.05$, SS: .535) 46 ve yukarı yaş sınıflamasına dahil olan danışmanların arasında fark tespit edilmiştir. ($\bar{X}:4.35$, SS:.519) elde edilen bulgulara göre; 46 ve yukarı yaş sınıflamasına giren danışmanların centilmenlik- nezaket barındıran örgütsel vatandaşlık davranışını en fazla sergileyen grup olduğu saptanmıştır.

Duygusal yoksunluk ile yaş arasında farklılık tespit edilmiştir. $[F_{3,428} = 2.345$ $p = .072]$ 26-35 yaş sınıflamasına dahil olan danışmanlarla ($\bar{X}:1.89$; SS:.823) 46 ve yukarı yaş sınıflamasına dahil olan danışmanların arasında fark tespit edilmiştir. ($\bar{X}:2.31$, SS:.789) elde edilen bulgulara göre; 46 ve yukarı yaş sınıflamasına giren

danışmanların duygusal yoksunluk tipi yalnızlık en fazla çeken grup olduğu saptanmıştır.

Medeni durum ile yüzeysel rol davranışı arasında farklılık saptanmıştır. [$F_{4,427}= 4.693$ $p= .001$] evli olan danışmanlarla (\bar{X} :2.44 ; SS: 1.08) birden fazla evliliği olan danışmanların arasında fark tespit edilmiştir. (\bar{X} :4.00, SS:.967) Ayrıca bekar danışmanlarla (\bar{X} :2.59, SS: 1.09) da birden fazla evliliği olanların arasında da fark olduğu, boşanmış danışmanların (\bar{X} :2.72, SS: 1.254) da arasında farklılık olduğu saptanmıştır. Fark testleri sonucu yüzeysel rol davranışını en çok sergileyen grubun birden fazla evlilik deneyimi olanlar olduğu tespit edilmiştir.

Medeni durum ile derinlemesine rol davranışı arasında da farklılık saptanmıştır. [$F_{4,427}= 1.914$ $p= .107$] Tamhane testinin sonuçları değerlendirilerek farklılık tespit edilmiştir. Birden fazla evlilik deneyimi olan bireylerle (\bar{X} :2.46, SS: .408, $p: .001$) Nişanlı (\bar{X} :2.43, SS: .249, $p: .000$) evli (\bar{X} :2.43, SS: .175, $p: .000$) ve bekar (\bar{X} :2.49, SS: .216, $p: .000$) danışmanlar arasında farklılık tespit edilmiştir. Derinlemesine rol davranışını en çok sergileyen grubun bekar danışmanlar olduğu tespit edilmiştir.

Samimi rol davranışı ile medeni durum arasında da farklılıklar tespit edilmiştir. [$F_{4,427}= 8.529$ $p= .000$] Bekar (\bar{X} :3.77, SS: .943) Nişanlı (\bar{X} :4.12, SS: .745) evli (\bar{X} :3.95, SS: .751) boşanmış (\bar{X} :3.61, SS: 1.01) ve birden fazla evlilik deneyimi olan danışmanların (\bar{X} :2.50, SS: 1.06) verileri değerlendirildiğinde samimi rol davranışının en çok “Nişanlı-bir ilişkisi olan” danışmanların sergilediğini ardından evli ve bekarların sergilediği ortalamalardan tespit edilmiştir. En az sergileyen danışmanların, birden fazla evlilik deneyimi olanların olduğu ve ardından boşanmış danışmanların geldiği görülmektedir.

Medeni durum ile özgecilik davranışı ile farklılıklar tespit edilmiştir. [$F_{4,427}=4.114$, $p= .003$] fark testleri incelendiğinde boşanmış (\bar{X} :3.42, SS: .945) danışmanlar ile evli (\bar{X} :3.89, SS: .638) nişanlı (\bar{X} :3.42, SS: .851) ve birden fazla evlilik deneyimi olan (\bar{X} :3.20, SS:.814) danışmanlar arasında farklılık tespit edilmiştir. Ortalamaları incelendiğinde en fazla evli danışmanların özgecilik sergilediği, en az da birden fazla evlilik deneyimi olan danışmanların sergilediği anlaşılmaktadır.

Medeni durum ile centilmenlik-nezaket arasında da farklılıklar tespit edilmiştir. [$F_{4,427}=4.321$, $p= .002$] Farklılıkların evli (\bar{X} :4.20, SS: .441) ile bekar (\bar{X} :4.00, SS: .673) bir de boşanmış (\bar{X} :3.82, SS:750) danışmanlar arasında olduğu saptanmıştır. Evli danışmanların boşanmış ve bekar danışmanlara nazaran daha fazla centilmenlik ve nezaket bazlı davranışları sergilediği saptanmıştır.

Sivil erdem ile medeni durum arasında da farklılıklar tespit edilmiştir. [$F_{4,427}=3.894$, $p= .004$] Evli danışmanların nişanlı danışmanlardan daha fazla, nişanlı danışmanların da bekar danışmanlara göre daha az sivil erdem bazlı davranışı sergiledikleri saptanmıştır.

Örgütsel yaşamda yalnızlığın alt boyutlarından sosyal arkadaşlık ile medeni durum arasında farklılaşma saptanmıştır. [$F_{4,427}= 5.708$, $p= .000$] Bekar (\bar{X} :1.89, SS:.695) Evli (\bar{X} :1.66, SS:.581) Nişanlı (\bar{X} :1.75, SS:.537) ve birden fazla evlilik deneyimi olan (\bar{X} :2.54, SS:.733) danışmanlar arasında farklılık tespit edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde sosyal arkadaşlık boyutunda yalnızlık en fazla birden fazla evlilik deneyimi olan danışmanlar tarafından yaşandığı, bekarların birden fazla evlilik deneyimi olanlara nazaran daha az, en az nişanlı (bir ilişkisi olan) danışmanların yaşadığı saptanmıştır.

Toplam kıdem ile yüzeysel rol davranışı arasında farklılıklar tespit edilmiştir. [$F_{4,427}= 2.472$, $p= .044$] farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek adına gerçekleştirilen analizi sonucu 4-6 yıl (\bar{X} :2.21, SS: .951) ile 15+ yıl (\bar{X} :2.64, SS:1.081) çalışma hayatının içinde olan grupların farklılaştığı anlaşılmaktadır. Uzun süredir iş yaşamının içinde olan danışmanların daha fazla yüzeysel rol davranışı sergiledikleri saptanmıştır. Samimi rol davranışı ile de kıdem arasında farklılık tespit edilmiştir. [$F_{4,427}= 3.155$, $p= .014$] farklılığı oluşturan grubun 4-6 yıl (\bar{X} :4.16, SS:.588) kıdeme sahip danışmanlar ile 15 ve üstü kıdeme (\bar{X} :3.77, SS:.852) sahip danışmanlar arasında olduğu anlaşılmaktadır. Samimi rol davranışının en çok iş hayatında az süredir varolan danışmanların sergilediği görülmektedir.

Mevcut işyeri kıdemi ile vicdanlılık arasında farklılıklar tespit edilmiştir. [$F_{4,427}= 2.356$, $p= .053$] farklılıkların 6-10 yıl (\bar{X} :4.57, SS:570), 11-15 yıl (\bar{X} :4.18, SS:.732) arasında kıdeme sahip danışmanlar arasında olduğu saptanmıştır. Vicdanlılık

davranışını en fazla sergileyen grubun 6-10 yıl mevcut işyeri kıdemine sahip danışmanların olduğu tespit edilmiştir. Mevcut işyeri kıdemi ile sivil erdem arasında farklılık saptanmıştır. [$F_{4,427}= 3.761$, $p= .005$] danışmanlardan 6-10 yıl kıdeme sahip (\bar{X} :4.59, SS:.555) olanların 15-20 yıl (\bar{X} :3.58, SS: .520) arasında mevcut işletmede çalışan danışmanlardan daha fazla sivil erdem davranışı sergilediği saptanmıştır.

Mevcut işyeri kıdemi ile duygusal yoksunluk arasında da farklılık tespit edilmiştir. [$F_{4,427}= 2.275$, $p= .060$] mevcut işyerinde 1-5 yıl (\bar{X} :1.89, SS: .847) arasında çalışmakta olan danışmanlar ile 11-15 yıl (\bar{X} :2.40, SS: .919) arası çalışmakta olan danışmanlar arasında farklılık saptanmıştır. Ortalamaları incelendiğinde bu tür yalnızlığın daha uzun süreli kıdeme sahip danışmanlar tarafından sık yaşandığı tespit edilmiştir.

Pozisyon ile derinlemesine rol davranışı arasında farklılık tespit edilmiştir. [$F_{3,428}= .503$, $p= .680$] farklılıkların danışmanlar (\bar{X} :2.39, SS: 1.38) ile diğer (\bar{X} :3.05, SS:.325) grup olarak tanımlanan çalışanlar arasında olduğu saptanmıştır. Derinlemesine rol davranışının diğer grup olarak tanımlanan çalışanlar tarafından daha fazla sergilendiği tespit edilmiştir. Pozisyonun özgecilik ile arasında farklılık tespit edilmiştir. [$F_{3,428}= 1.396$, $p= .243$] Farklılık saptanan grubun üst düzey yönetici (\bar{X} :3.67, SS:.645) ile diğer (\bar{X} :4.32, SS:.268) grup olduğu tespit edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde diğer grup olarak tanımlanan çalışanların en fazla özgecilik davranışı sergilediği tespit edilmiştir. Vicdanlılık ile gerçekleştirilen analizler sonucu yine fark tespit edilmiştir. [$F_{3,428}= 3.654$, $p= .013$] Gerçekleştirilen testler sonucunda diğer grup (\bar{X} :3.60, SS: .894) olarak adlandırılan çalışanlar ile orta kademe yönetici (\bar{X} :4.44, SS: .582) üst düzey yönetici (Direktör) (\bar{X} :4.46 SS:.630) ve danışmanlar (\bar{X} :4.45, SS: .557) arasında fark tespit edilmiştir. En sık direktörlerin ardından danışmanların, onları orta kademe yöneticilerin takip ettiğini en az da diğer çalışanların vicdanlılık davranışı sergilediği saptanmıştır. Duygusal yoksunluk [$F_{3,428}= 4.090$, $p= .007$] incelendiğinde danışmanlar (\bar{X} :1.88, SS: .834) ile direktörler arasında farklılık tespit edilmiştir. En çok üst düzey yöneticilerin (\bar{X} :2.33, SS:.834) yalnızlığın bu boyutunu yaşadığı tespit edilmiştir. Sosyal arkadaşlık [$F_{3,428}= 4.685$, $p= .003$] boyutunda da farklılaşma danışman (\bar{X} :1.82, SS: .607) ve üst düzey yönetici-direktör (\bar{X} :1.52, SS: .529) arasında

saptanmıştır. Sosyal arkadaşlık boyutunda yalnızlık en fazla danışmanlar tarafından yaşanmaktadır.

Gelir durumu ile ilgili gerçekleştirilen fark testleri sonucunda samimi rol davranışı ile farklılık tespit edilmiştir. [$F_{4,427} = 3.568$, $p = .007$] Farklılık 5.000 ve altı TL ($\bar{X}: 3.98$, $SS: .854$) ücret alan danışmanlar ile 12.501 TL ve üstü ($\bar{X}: 3.60$, $SS: .929$) ücret alan danışmanlar ve 5.001 ile 7.500 TL ($\bar{X}: 4.05$, $SS: .541$) ücret alan danışmanlar arasında saptanmıştır. En fazla samimi rol davranışını 5.001- 7.500 TL ücret aralığında alan danışmanların sergilediği ortalamalar baz alındığında görülmektedir. Vicdanlılık ile tespit edilen farklılıkların [$F_{4,427} = 3.072$, $p = .016$] 5.000 TL ve altı ($\bar{X}: 4.53$, $SS: .487$) ile 12.501 ve üstü ($\bar{X}: 4.27$, $SS: .707$) aralığında ücret alan danışmanlar olduğu tespit edilmiştir. Vicdanlılık sergileyen danışmanların en fazla 5.000 TL ve altı aralığında ücret alan danışmanlar olduğu saptanmıştır. Duygusal Yoksunluk ile tespit edilen farklılıkların [$F_{4,427} = 2.867$, $p = .023$] 5.001-7.500 TL ($\bar{X}: 1.82$, $SS: .754$) aralığı ile 12.501 TL ve üstü ($\bar{X}: 2.25$, $SS: .889$) aralığındaki grupta olduğu ayrıca 7.501 TL-10.000 TL ($\bar{X}: 1.87$, $SS: .739$) ile 12.501 ve üstü TL ($\bar{X}: 2.25$, $SS: .889$) aralığında olduğu tespit edilmiştir. Duygusal yoksunluk yaşayan danışmanların fark testlerinin ortalamaları incelendiğinde ücret arttıkça yaşanan yalnızlıkta arttığını görmekteyiz.

Ebeveyn ile birlikte büyüme durumu ile gerçekleştirilen fark analizleri sonucu derinlemesine rol davranışı ile aralarında farklılık tespit edilmiştir. [$F_{3,428} = 2.659$, $p = .048$] Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun tespiti için gerçekleştirilen analizler sonucu evet ($\bar{X}: 2.46$, $SS: 1.33$) ile hayır ($\bar{X}: 1.00$, $SS: .000$) yanıtını veren yani ebeveynleri ile birlikte büyümüş danışmanlar ile büyümemiş olan danışmanlar arası olduğu ve sadece annesi ile birlikte ($\bar{X}: 1.61$, $SS: .674$) büyümüş danışmanlar arasında olduğu saptanmıştır. Ortalamalar incelendiğinde derinlemesine rol davranışının öz aile bireyleriyle birlikte büyümüş olan danışmanlar tarafından en fazla sergilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Özgecilik davranışı ile de farklılık saptanmıştır. [$F_{3,428} = 4.740$, $p = .003$] farkın öz ebeveynleriyle ($\bar{X}: 3.87$, $SS: .720$) yani anne ve babasıyla birlikte büyüyen ile tek ebeveynli sadece anne ($\bar{X}: 3.18$, $SS: .940$) ile birlikte büyümüş olan danışmanlar arasında olduğu saptanmıştır. Özgecilik davranışı en fazla sergileyen danışmanların öz ebeveynleriyle birlikte büyümüş olan danışmanlar olduğu

ortalamaların incelenmesiyle tespit edilmiştir. Centilmenlik-Nezaket davranışlarının da farklılık gösterdiği saptanmıştır. [$F_{3,428} = 7.918, p = .000$] farklılığın evet ($\bar{X}:4.16, SS: .522$) yanıtı veren danışmanlar ile sadece anne ($\bar{X}:3.55, SS: .807$) ve sadece baba ($\bar{X}: 3.00, SS: .000$) ile büyüyen danışmanlar arasında olduğu tespit edilmiştir. Ortalamaları incelendiğinde; en fazla bu davranışı sergileyen danışmanların öz ebeveyleleriyle büyüyenler olduğu onları sadece anne ile büyüyenler ve sadece baba ile büyüyenlerin izlediği saptanmıştır. Ayrıca; duygusal yoksunluk ile farklılık tespit edilmiştir. [$F_{3,428} = 11.554, p = .000$] hangi gruplar arası farklılık olduğunun saptanmasına yönelik gerçekleştirilen testler sonucunda; evet ($\bar{X}:1.92, SS: .805$) ile hayır ($\bar{X}:3.66, SS: .471$) yanıtı veren danışmanlar ile sadece anne ($\bar{X}:2.40, SS: .795$) ve sadece baba ($\bar{X}:2.83, SS: .235$) ile büyümüş olan danışmanlar olduğu tespit edilmiştir. Bu tip yalnızlığın en fazla hayır yanıtı yani öz ebeveynleriyle birlikte büyümeyen danışmanların yaşadığı tespit edilmiştir. Ardından sadece baba ve sadece anne ile birlikte büyüyen danışmanların yaşadığı görülmektedir. Bu tip yalnızlığın tek ebeveynli ve öz ailesiyle birlikte büyümemiş danışmanlar tarafından çekildiği görülmektedir. Sosyal arkadaşlık [$F_{3,428} = 6.567, p = .000$] alt boyutlu yalnızlığın sadece anne ($\bar{X}: 2.40, SS: .795$) ile birlikte büyümüş olan danışmanların en çok çektiği tespit edilmiştir.

Kardeş sayısı ile samimi rol davranışı arasında farklılık tespit edilmiştir. [$F_{4,427} = 5.804, p = .000$] Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğuna yönelik yapılan analizler sonucunda; iki kardeş ($\bar{X}:4.00, SS: .722$) ile üç kardeş ($\bar{X}:3.68, SS:.907$) ve altı kardeş ($\bar{X}:2.91, SS: .917$) arasında farklılık tespit edilmiştir. Ortalamaları değerlendirildiğinde samimi rol davranışının en fazla iki kardeşli danışmanlar tarafından sergilendiği saptanmıştır. Özgecilik ile de arasında farklılık saptanmıştır. [$F_{4,427} = 6.341, p = .000$] Farklılık tespit edilen gruplar ise; tek çocuk ($\bar{X}:3.45, SS:.918$) ile iki kardeş ($\bar{X}:3.95, SS: .696$) ve dört kardeşli ($\bar{X}:3.37, SS: .781$) danışmanlardır. Ortalamaları incelendiğinde en fazla özgecilik davranışı sergileyen danışmanların iki kardeşli danışmanlar olduğu, onları tek çocuklar ve dört kardeşli danışmanların takip ettiği tespit edilmiştir.

Centilmenlik-Nezaket ile de fark tespit edilmiştir. [$F_{4,427}= 4.112, p= .003$] Farklılıklar tek çocuk (\bar{X} : 3.86, SS: .725) ile iki kardeş (\bar{X} : 4.14, SS: .497) üç kardeş (\bar{X} : 4.25, SS: .515) ve altı kardeş (\bar{X} :4.54, SS: .458) arasında tespit edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde en çok centilmenlik-nezaket sergileyen danışmanların altı kardeş olduğu saptanmıştır. En az sergileyen grubun ise tek çocuklar olduğu görülmektedir. Sivil erdem için gerçekleştirilen analizler sonucunda farklılıklar tespit edilmiştir. [$F_{4,427}= 4.330, p=.002$] Farklılıkların tek çocuk (\bar{X} : 4.08, SS:.831) ile iki kardeş (\bar{X} :4.47, SS:.535) ve üç kardeş (\bar{X} :4.55, SS: .550) arasında olduğu tespit edilmiştir. Ortalamalar karşılaştırıldığında sivil erdem en çok sergileyen danışmanların üç kardeşli bir ailede yetiştiği görülmektedir. Üç kardeşli danışmanları iki kardeşli danışmanlar izlemektedir. Örgütsel yaşamda yalnızlığın duygusal yoksunluk alt boyutu kapsamında gerçekleştirilen analiz sonucunda farklılık tespit edilmiştir. [$F_{4,427}= 7.880, p= .000$] Farklılıkların hangi gruplar arasında gerçekleştiğine yönelik yapılan analizlerde; tek çocuk (\bar{X} : 2.48, SS:1.15) ile iki kardeş (\bar{X} : 1.85, SS:.730) arası, üç kardeş (\bar{X} : 2.00, SS:.912) ve dört kardeş (\bar{X} : 2.51, SS: .853) arasında farklılıklar tespit edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde en fazla dört kardeşli danışmanların, ardından tek çocuk olan danışmanların ve üç kardeş olan danışmanların tek çocuklara nazaran daha az, en az iki kardeş olan danışmanların duygusal yoksunluk yaşadığı saptanmıştır.

Sosyal arkadaşlık ile gerçekleştirilen analizler sonucunda da fark tespit edilmiştir. [$F_{4,427}= 5.684, p= .000$] farklılıkların hangi grupların arasında olduğuna yönelik yapılan testlerde; tek çocuk (\bar{X} : 2.22, SS: .918) ile iki kardeş (\bar{X} :1.69, SS:.534) arasında ve yine tek çocuk ile üç kardeş (\bar{X} :1.72, SS: .710) arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde en fazla sosyal arkadaşlık boyutunda yalnızlık çeken danışmanların tek çocuklar olduğu, onları üç kardeş sahibi olan danışmanların izlediği ve en az sosyal arkadaşlık boyutlu yalnızlığı iki kardeş olan danışmanların yaşadığı tespit edilmiştir.

Gerçekleştirilen fark testlerinde demografik özelliklerden eğitim durumu, anne eğitim durumu, baba eğitim durumu ve doğum sırasının araştırmanın hiç bir alt boyutunda farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Özetle, gerçekleştirilen regresyon ve fark analizleri sonucunda; duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık tutumu ve örgütsel yaşamda yalnızlığın etkileşim içinde olduğu tespit edilmiştir. Bu etkileşimde duygusal emeğin pozitif yönlü, örgütsel yaşamda yalnızlığın ise negatif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir. Etkileşimin alt boyutlar bazında etkisini saptamak adına gerçekleştirilen analiz sonucu, yüzeysel rol davranışının anlamlı etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Yüzeysel rol davranışının örgütsel vatandaşlık tutumunun hangi alt boyutlarıyla etkileşim içinde olup olmadığına yönelik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz sonuçları, vicdanlılık ve sivil erdem alt boyutlarıyla, yüzeysel rol davranışının etkileşim içinde olduğunu, yalnızca özgecilik ve centilmenlik-nezaket alt boyutlarıyla etkileşim içinde olmadığı tespit edilmiştir. Örgütsel yaşamda yalnızlığın aracı etkisine yönelik gerçekleştirilen analizler sonucu, sosyal arkadaşlık boyutlu yalnızlığın kısmi aracı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Duygusal yoksunluk boyutlu yalnızlığın ise aracı etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık tutumunun özgecilik alt boyutunun cinsiyete göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Özgeciliği en fazla sergileyen grubun, evli, üst düzey yönetici (direktör) 26-35 orta yaş dilimi olarak adlandırabileceğimiz, öz ailesiyle büyümüş ve iki kardeşli danışmanlar olduğu tespit edilmiştir. Kıdem, alınan ücret, eğitim durumu, anne ve baba eğitim durumu ve doğum sırasına göre farklılık arz etmediği tespit edilmiştir. Vicdanlılığın en fazla üst düzey yönetici tarafından ve 5.000 TL ve altı ücret alan danışmanlar tarafından sergilendiği tespit edilmiştir. Vicdanlılığın yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, ebeveyn ile büyüme, kardeş sayısı, anne ve baba eğitimi, doğum sırası ve eğitime göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Centilmenlik-nezaket en fazla evli, öz ailesiyle büyümüş, 36-45 yaş aralığında ve fazla kardeşli (altı kardeş) danışmanlar tarafından sergilendiği tespit edilmiştir. Sivil erdem en fazla evli, mevcut işyerinde 6-10 yıl arası çalışmakta olan, üç kardeşli danışmanlar tarafından sergilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Yüzeysel rol davranışının en fazla birden fazla evlilik deneyimi olanların, kıdemi fazla olan danışmanlar tarafından sergilendiği saptanmıştır.

Derinlemesine rol davranışının en fazla bekar, öz ailesiyle büyümüş danışmanlar tarafından sergilendiği tespit edilmiştir. Samimi rol davranışının en fazla 26-35 yaş aralığında, nişanlı, kıdemi az olan, 5.000-7.500 TL gelir elde eden, iki kardeşli danışmanlar tarafından sergilendiği saptanmıştır.

Duygusal yoksunluğun cinsiyete göre farklılık arz etmediği, yaşı ileri olan (46 yaş ve üstü), kıdemi fazla olan, üst düzey yönetici ve ücreti fazla olan danışmanların yaşadığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda fazla kardeşli (dört kardeş) ve öz ailesiyle birlikte büyümüş olanların duygusal yoksunluk yaşadığı da tespit edilmiştir.

Sosyal arkadaşlık boyutlu yalnızlığın ise, cinsiyet, yaş, kıdem, ücret, eğitim gibi unsurlara göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu tip yalnızlığın en fazla birden fazla evlilik deneyimi olan, tek çocuk ve danışman pozisyonunda çalışan bireyler tarafından yaşandığı tespit edilmiştir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yaşanan teknolojik gelişmeler, hammaddenin kolay erişilebilirliği, iletişim ve bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, bilginin önem kazanması, daha fazla bireyin aktif çalışma hayatında yer alması iş ortamında rekabeti daha da arttıran unsurlar olmuştur.

Sermaye, teknoloji ve hammaddenin kolay erişilebildiği rekabetçi ortamlarda, zorlu koşullara uyum ve zorluklarla mücadele beşeri sermayenin bilgi ve becerisi vasıtasıyla sağlanabilmektedir. Bu bilinçle hareket edildiğinde örgütler için insan stratejik bir kaynak haline dönüşmüştür. Hatta beşeri sermaye yani insan stratejik bir kaynak olarak değerlendirildiğinde; bilgiye ulaşmanın en hızlı ve kolay yolu olarak adlandırılmaktadır. İnsan sadece bilgi kaynağına hızlı ve kolay ulaşma aracı olarak görülmemelidir. Çünkü böyle bir adlandırma beşeri sermayeyi meta olarak nitelendirmektedir. Oysa ki beşeri sermaye örgütlerin başarılarında ve sürdürülebilir kalite adına beceri, yaratıcılık ve deneyim gibi unsurları barındıran yegane anahtar unsur olarak adlandırılmalıdır. Bu bilinçle hareket eden örgütler, işgörenlerini sadece emek boyutlu değerlendirmemektedir. Psikolojik ve davranışsal olarak da duygusal emek sarf ederek örgütlere olumlu katkıları olabileceğini benimsemektedirler. Özellikle eş zamanlı üretim yapan hizmet sektörü baz alındığında kalite ve sürdürülebilirlik insanın hem emeği hem de duygusal emeği aracılığıyla gerçekleşebilmektedir. Kalite, rekabet, sürdürülebilirlik adına insanın yani işgörenin psikolojik ve sosyolojik bir unsur olduğu da unutulmamalıdır. “Pozitif psikoloji akımını oluşturan Seligman ve Chikszentmihalyi’nin vurguladığı gibi daha mutlu, daha başarılı, daha duyarlı, gelecek farkındalığı olan, iyi vatandaş olabilen, özgecilik ve erdem sergileyen, iş etiğine önem veren bireylerin daha anlamlı bir hayat yaşadığını vurgulamışlardır”.³⁹¹ İşgörenlerin olumlu duygulanımlarının olumlu davranışlara dönüşeceğini göz önünde bulundurunca kişisel ve iş hayatında pozitif olan, yaptığı işten memnuniyet duyan bireylerin performanslarının da daha yüksek olacağı ve

³⁹¹ Martin E.P. Seligman, Mihaly Csikszentmihalyi, “Positive Psychology: An Introduction” (USA: American Psychological Association, 2000) 5.

kaliteli işlere dönüşeceği unutulmamalıdır. Bu noktadan hareketle beşeri sermayeyi meta olarak nitelendirmek yanlış bir yorum olacaktır.

İşgörenlerin örgütlerinin kalite, rekabet ve sürdürülebilirlik stratejileri adına uyması gereken bir çok prosedür ve kural mevcuttur. Duygu düzenleme de bu kural ve prosedürler arasındadır. Duygu düzenleme örgütler yararına olumlu sonuçlar doğurduğu gibi işgörenler için her zaman olumlu sonuçlar doğurmamaktadır. Çünkü işgörenler duygu düzenleme sürecinde zaman zaman bireysel tutum ve davranışlarıyla çelişmektedir. Örgüt yararına benimsemedikleri duyguları sergilemeleri ve sergilemek adına çaba sarf etmeleri işgörenlerin yıpranmasına, stres yaşamasına ve hatta kendine ve işine yabancılaşp, örgütsel yaşamda kendisini yalnız hissetmesine sebep olabilmektedir. Yaşanılan yalnızlık sonucu işgören yüksek performans sergileyememekte olup, örgüte olan bağlılığına, iş tatminine ve örgütsel vatandaşlık sergileme arzusuna duyguları olumsuz yansıyabilmektedir. Olumlu duygulanımların olumlu davranışlara, olumsuz duygulanımların da olumsuz davranışlara dönüşebildiği göz ardı edilmemelidir. Olumsuz düşünceler bireylerin kendilerini sınırlamalarına neden olabilir. Bireylerin zor işlerin altından kalkamayacaklarına inanmalarına, yanlış yapmaktan korkmalarına, duygularını kontrol edemeyeceklerini düşünmelerine sebep olabilmektedir. Korku ve yaşadıkları kaygı sonucu çevreleriyle etkileşim ve iletişimlerini azaltma davranışına gittikleri de görülmektedir.

Doğası gereği sosyal bir varlık olan insanın iletişim ve etkileşimden izole olması psikolojik durumuna olumsuz yansımaktadır. “Hawthorne Araştırmaları (1924-1933) ve İnsan İlişkileri Yaklaşımının benimsediği gibi insan bir bütündür, her davranış bir nedene dayanır”.³⁹² İşgörenin psikolojik durumu, duygu ve davranışlarına yansımaktadır. Birey içinde bulunduğu psikolojik duruma bağlı, duygularını düzenleme gücüyle yaşayabilmektedir. Kendisini yalnız hissettiği bir ortamda güven ihtiyacı tatmin edilmediğinden örgüt yararına gönüllülük esaslı ekstra rol davranışı sergilemesi olası olmayacaktır. Örgütün diğer işgörenleri de çalışma arkadaşlarının davranışlarından etkilenecektir. Organizasyonlarda örgüt yararına ekstra rol davranışının yaygınlaşması ve benimsetilmesi de zorlaşacaktır.

³⁹² Baransel, 219-221.

Örgütler için birçok duruma etkisi göz önünde bulundurulunca literatürde duyguların düzenlenmesi olarak yer alan duygusal emek konusu, ekstra rol davranışı olarak adlandırılan örgütsel vatandaşlık davranışı araştırmalara konu olmuştur. Konunun güncel ve önemli olması, kısıtlı araştırmaya ulaşmamız, hatta ulaştığımız kaynaklarda duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık tutumunu etkileyen başka unsurlarında olabileceğinin vurgulanması çalışmamızın dayanak noktası olmuştur. Duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinde örgütsel yaşamda yalnızlığın aracılık rolü olabileceği varsayımıyla, örgütsel yaşamda yalnızlığın aracılık etkisi araştırılmaktadır. Demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermeyeceğine yönelik analizlerde gerçekleştirilmiştir.

Gerçekleştirilen analizler sonucu; duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinde örgütsel yaşamda yalnızlığın aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu etkileşimde duygusal emeğin pozitif yönlü, örgütsel yaşamda yalnızlığın ise negatif yönlü etkisinin olduğu istatistiksel olarak kanıtlanmıştır. Literatürde benzer sonuçlara ulaşan çalışmalar mevcuttur, fakat çalışmamızı bu çalışmalardan farklı kılan nokta duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinde yalnızlığın aracılık rolünün incelenmesidir. Bıyık ve Aydoğan (2014) gerçekleştirdikleri çalışmalarında duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Beğenirbaş ve Meydan da (2012) gerçekleştirdikleri çalışmalarında benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Salami (2007) gerçekleştirdiği çalışmasında derinlemesine rol davranışı ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir. Yüzeysel rol davranışı ile ise negatif yönlü ilişki olduğunu saptamıştır. Kiffin-Petersen, Jordan, Soutar (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmada; yüzeysel rol yapan bireylerin hem örgüte hem de kişiye yönelik vatandaşlık sergileme olasılıkları ile arasında negatif yönlü ilişki olduğunu saptamışlardır. Derinlemesine rol sergileme ile örgüte yönelik vatandaşlık tutumu arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğunu da tespit etmişlerdir.

Etkileşimin alt boyutlar bazında etkisini saptamak adına gerçekleştirilen analiz sonucu, yüzeysel rol davranışının anlamlı etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Daha önce gerçekleştirilmiş çalışmalarda yüzeysel rol davranışının negatif etkisi olduğu saptanmıştır. Çalışmada literatür göz önünde bulundurularak, yüzeysel rol

davranışının örgütsel vatandaşlık tutumuna negatif yönlü etkisi olabileceğine yönelik hipotez geliştirilmiştir. Gerçekleştirilen analizler sonucu; duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye ve etkileşime yönelik gerçekleştirilen korelasyon ve regresyon analizleri her iki değişkenin bütün alt boyutlarının birbirleriyle ilişki içerisinde olduğunu göstermiştir. Ancak, yüzeysel rol davranışının örgütsel vatandaşlık tutumunun hangi alt boyutlarıyla etkileşim içinde olup olmadığına yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi, vicdanlılık ve sivil erdem alt boyutlarıyla, yüzeysel rol davranışının etkileşim içinde olduğunu, yalnızca özgecilik ve centilmenlik-nezaket alt boyutlarıyla etkileşim içinde olmadığını göstermiştir. Sonuç olarak duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık tutumunun etkileşimine örgütsel yaşamda yalnızlık değişkeni dahil edildiğinde bu etkileşimde yüzeysel rol davranışının katkısı olmadığı tespit edilmiştir. Gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda bu üç değişkenin bir arada incelendiği bir çalışmaya rastlanılmadığından sonuçların benzer çalışmalarla karşılaştırması gerçekleştirilememiştir. Ancak, “örgütsel vatandaşlık davranışı ile yalnızlık arasındaki ilişkiyi konu alan Keser ve Karaduman’ın (2014) çalışmasında olduğu gibi iki değişken arasında negatif yönlü ilişki ayrıca etkileşimde saptanmıştır”.³⁹³

Örgütsel yaşamda yalnızlığın aracı etkisine yönelik gerçekleştirilen analizler sonucu, sosyal arkadaşlık boyutlu yalnızlığın bu etkileşimde aracı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Literatürde yalnızlığın aracılık rolünü inceleyen çalışmalar araştırıldığında kısıtlı çalışmaya ulaşılabilmektedir. Benzer sonuçları elde ettikleri de görülmektedir.

Eroğlu ve Yılmaz (2015) “çalışmasında yalnızlığın tıpkı bu çalışmada olduğu gibi kısmi aracılık etkisi olduğunu saptamıştır”.³⁹⁴

Aracılık üzerine gerçekleştirilmiş bir başka çalışma da Odacı ve Berber Çelik (2017) tarafından gerçekleştirilmiş olan çalışmadır. Üniversite öğrencileri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada tam aracılık rolü saptanmıştır.³⁹⁵

Her iki çalışmanın sonuçları değerlendirildiğinde, üniversite öğrencileri üzerinde gerçekleştirilen çalışmada tam aracılık saptanmış iken iş hayatında yönelik yapılan çalışmada tıpkı bu çalışmada olduğu gibi kısmi aracılık saptanabilmiştir. Belki

³⁹³ Keser, Karaduman, 178.

³⁹⁴ Eroğlu, Yılmaz, 297-298.

³⁹⁵ Odacı, Berber Çelik 222-223.

bu sonuçlara ulaşmanın nedeni işgörenlerin duygularını açıkça ifade etmekten kaçınmaları hatta belki de kendilerine dahi itiraf edemediklerinden kaynaklanmıştır. Sorumlu oldukları kişilerin olması, ekonomik kaygılar barındırmaları işgörenlerin içinde buldukları durumları daha kabul edilir kılabilir. Üniversite öğrencilerinin medeni durumları ve gelir kaynakları düşünüldüğünde kaygı oluşturacak bir durumlarının olmaması yaşadıkları yalnızlığı kabul etmelerine ve itiraf etmelerine yardımcı olabilmektedir yorumunu yapmış olmamız yanlış olmayacaktır.

Duygusal yoksunluk boyutlu yalnızlığın ise aracılık etkisi tespit edilememiştir. Duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinde örgütsel yaşamda yalnızlığın, duygusal yoksunluk boyutlu aracı etkisi tespit edilememiştir. O halde işgörenler iş arkadaşıyla aralarındaki etkileşim seviyesinden ziyade sayısının yeterli olmasını duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık sergilemek için yeterli bulmaktadır. Böyle bir sonuca ulaşmamızın belki de nedeni içinde bulunduğumuz kültürdür. Genellikle yaşadığı psikolojik, ekonomik ve vb. zorlukları aile dışındaki bireylerle paylaşmayı tercih etmeyen, eksik yanların paylaşılmasının dışlanabileceği kaygısını doğurması bilinciyle sayıca yeterli iş arkadaşının olması bireyi pozitif örgütsel davranış sergilemeye yönlendirmekte yeterli görülmektedir.

Gerçekleştirilen fark analizleri sonucunda; araştırmanın hiç bir değişkeninin bireyin kendi eğitim durumu, anne ve baba eğitim durumu ve doğum sırasına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Demografik özelliklere yönelik diğer araştırmalardan farklı olarak kişilerin psikolojik durumlarına etkisi olabileceği düşünülen anne ve baba eğitim durumu bir de doğum sırası bilgisini içeren soru eklenmesi uygun bulunmuştur.

Bireyin kişilik durumunun psikolojisine çok büyük katkısı olduğu bir gerçektir. “Alfred Adler’e göre insanların doğum sırasının da kişiliğin oluşmasında etkisi vardır.”³⁹⁶ Adler yaptığı araştırma sonucunda doğum sırasının, zeka ve yetenek düzeyini etkilediğini saptanmıştır. Adler’in doğum sırası kuramına göre, ilk doğan çocuk daha zeki, yetenekli, iletişim kabiliyeti daha yüksektir³⁹⁷. Adlerin kuramından yola çıkarak daha yetenekli olduğunu varsayarak psikolojik durumunun ailesinden

³⁹⁶ Alfred Adler, “Yaşama Sanatı” Çev: Kamuran Şipal; (İstanbul: Say Yayınları, 2017), 38-41.

³⁹⁷ Güney, 305-306.

gördüğü özel ilgi sebebiyle daha iyi olacağını varsayarak doğum sırası ilk olmayan bireylerde farklılaşma olup olmayacağını tespit etmek adına bu soruya yer verilmiştir. Analiz sonucuna göre ise farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. “Doğum sırası ve çocukların durumu konusunda yapılan araştırmalar Adler’in bu düşüncelerini yüzde yüz desteklenmediğini göstermiştir. Çünkü ailelerin çocuklarına yaklaşım tarzı birbirinden oldukça farklılık göstermektedir”.³⁹⁸ Bu farklılığın anne ve baba eğitiminden oluşabileceğini öngörerek ayrıca anne ve baba eğitime yönelik fark analizleri de gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda yine farklılık tespit edilmemiştir. Ankete katılan işgörenlerin ebeveynlerinin eğitim bilgilerinin birbirinden çok farklı düzeyler göstermemesi bu sonucu doğrulamış olabilir. İşgören bireylerin kendilerini yalnız hissetmesi, duygusal emek sarfetmesi ve örgütsel vatandaşlık göstermesi doğum sırası, anne ve baba eğitim durumu ve kişisel eğitim durumuyla farklılık göstermemektedir. Kişisel eğitim durumuyla farklılık göstermemesinin sebebi olarak ankete katılan danışmanların eğitim düzeylerinin aynı olması gösterilebilir. Benzer sonuca, Bıyık ve Aydoğan (2014)³⁹⁹ ulaşmıştır. Öğretmenler ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri eğitime göre farklılaşmamaktadır. “Keser ve Karaduman’ın (2014) yine öğretmenler ile gerçekleştirdiği çalışmasında eğitim durumuna göre örgütsel yaşamda yalnızlık ve örgütsel vatandaşlık tutumları da farklılık göstermemektedir”.⁴⁰⁰

Örgütsel vatandaşlığa yönelik gerçekleştirilen fark analizleri sonucu; özgeciliği en fazla sergileyen grubun, evli, üst düzey yönetici (direktör) 26-35 orta yaş dilimi olarak adlandırılabilir, öz ailesiyle büyümüş ve iki kardeşli danışmanlar olduğu tespit edilmiştir. Kıdem, alınan ücret, eğitim durumu, anne ve baba eğitim durumu ve doğum sırasına göre farklılık arz etmediğini tespit edilmiştir. Çalışmada bireylerin psikolojik durumlarına etkisi olabileceği düşünülen bir başka demografik özellik olarak da öz ebeveyn ile büyüme bilgisine yönelik soru eklenmiştir. Yalnızla ilgili gerçekleştirilen araştırmalarda sosyal destek görmeyen bireylerin daha fazla yalnızlık yaşadığı vurgulanmaktadır. Özellikle günümüzde değişen geleneksel aile yapısı yerini tek ebeveynli yapılara bırakmıştır. İşgörenlerin sergiledikleri davranışları

³⁹⁸ İbid, s.306.

³⁹⁹ Bıyık, Aydoğan, 178.

⁴⁰⁰ Keser, Karaduman, 190.

bu yapının bir etkisi olabileceği düşünülerek fark analizleri gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak bazı değişkenlere göre öz ebeveyn ile büyüme farklılık göstermiştir.

Vicdanlılığın en fazla üst düzey yönetici tarafından ve 5.000 TL ve altı ücret alan danışmanlar tarafından sergilendiği tespit edilmiştir. Vicdanlılığın yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem, ebeveyn ile büyüme, kardeş sayısı, anne ve baba eğitimi, doğum sırası ve eğitime göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Centilmenlik-nezaket en fazla evli, öz ailesiyle büyümüş, 36-45 yaş aralığında ve fazla kardeşli (altı kardeş) danışmanlar tarafından sergilendiğini tespit edilmiştir. Sivil erdem en fazla evli, mevcut işyerinde 6-10 yıl arası çalışmakta olan, üç kardeşli danışmanlar tarafından sergilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Literatür incelendiğinde örgütsel vatandaşlık tutumlarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik gerçekleştirilen çalışmaların bir çoğunun bu çalışmayla benzer sonuçlar elde ettiğini, bazılarının ise farklı sonuçlara ulaştığı görülmektedir. Dede 2016 yılında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık sergilemeleri üzerine gerçekleştirdiği çalışmasında yaş, cinsiyet, medeni hal ve kıdeme göre farklılık göstermediğini tespit etmiştir.⁴⁰¹ Dede'nin çalışmasından farklı olarak bu çalışmada sadece cinsiyete göre fark tespit edilmemiştir. Bakan, Erşahan, Büyükbeşe, Kaya (2017), örgütsel vatandaşlık tutumlarının gelir, işletmedeki pozisyon, işletmenin üretim tipi, mesleki beklenti ve ücret unsuruna göre farklılık gösterdiği sonucu tespit etmişlerdir. Gelirin, mesleki beklentinin, yükseldikçe örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeyi arttırdığını ve pozisyon olarak daha yüksek mevkide olan kişilerin daha fazla örgütsel vatandaşlık sergilediği sonuçlarına ulaşmışlardır.⁴⁰² Bakan, Erşahan, Büyükbeşe, Kaya 'nın (2017) çalışmasında olduğu gibi mevcut işyeri kıdemi fazla olan ve üst düzey yöneticilerin daha fazla örgütsel vatandaşlık sergilediği tespit edilmiştir. Bu çalışmadan farklı olarak ücreti nispeten düşük olan grubun daha fazla vicdanlılık sergilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çavuşoğlu ve Güler (2017)

⁴⁰¹ Ezgi Dede, "Devlet okullarında ve özel okullarda görev yapan ortaokul öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin bir araştırma." (Kırıkkale: **Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2016) 338.

⁴⁰² İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, Burcu Erşahan, İbrahim Kaya, "Demografik Özellikler Kapsamında Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Kimlik Algıları: Bir Alan Araştırması" (Kilis: Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, 2017) 180.

yayınlarında, evlilerin ve eğitim durumu yüksek olan işgörenlerin daha fazla örgütsel vatandaşlık sergilediğini saptamışlardır.⁴⁰³ Bu çalışmada da örgütsel vatandaşlık tutumlarının çeşitli boyutlarının evli işgörenler tarafından daha fazla sergilendiği saptanmıştır. Özdemir ve Orhan (2017) çalışmalarında tıpkı bu çalışmadaki gibi cinsiyetlere göre farklılık olmadığı saptanmıştır.⁴⁰⁴

Duygusal emeğin de çeşitli demografik özelliklere göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yüzeysel rol davranışının en fazla birden fazla evlilik deneyimi olanların, kıdemi fazla olan danışmanlar tarafından sergilendiği saptanmıştır. Derinlemesine rol davranışının en fazla bekar, öz ailesiyle büyümüş danışmanlar tarafından sergilendiği tespit edilmiştir. Samimi rol davranışının en fazla 26-35 yaş aralığında, nişanlı, kıdemi az olan, 5.000-7.500 TL gelir elde eden, iki kardeşli danışmanlar tarafından sergilendiği tespit edilmiştir.

Araştırmalara göre; Ceylan (2017) yüzeysel rol davranışının erkekler tarafından sıklıkla sergilendiğini, yine derinlemesine rol davranışının da erkek tarafından daha fazla sergilendiği sonucuna ulaşmıştır. Medeni duruma göre farklılık olduğunu da tespit ederek, en fazla bekar bireylerin yüzeysel rol davranışı sergilediğini belirtmiştir.⁴⁰⁵ Çalışmamızda cinsiyete göre farklılık tespit edilmemiştir. Bekar işgörenlerin bu çalışmanın sonucundan farklı olarak derinlemesine rol davranışını daha fazla sergilediği tespit edilmiştir. Yüzeysel rol davranışının ise birden fazla evlilik deneyimi olan bireylerin daha fazla sergilediği sonucuna ulaşılmıştır. Beğenirbaş ve Basım (2013) yayınlarında bu çalışmada elde edilen sonuçların aksine kadın işgörenlerin daha fazla duygusal emek sarf ettiğini saptamışlardır. Yaş, medeni durum, eğitim düzeylerinin ise duygusal emek ile anlamlı etkileşim içinde olmadığı

⁴⁰³ Fatih Çavuşoğlu, Mehmet Emre Güler, “Psikolojik Güçlendirme ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İlişkisi ve Demografik Değişkenlere göre Farklılıkları: İzmir Şehir Merkezindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma.” (**Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, 2017) 61.

⁴⁰⁴ Tuncay Yavuz Özdemir, Mustafa Orhan, “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Görüşlerinin Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi” (Kahramanmaraş: **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim Dergisi**, 2017) 26-37.

⁴⁰⁵ Ali Kemal Ceylan, “Öğretmenlerin Duygusal Emeklerinin Sosyo-Demografik Değişkenler Yönünden Özellikleri: Batman İli Araştırması” (Batman: **Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi**, 2017) 128-129.

sonucunu tespit etmişlerdir.⁴⁰⁶ Bu çalışmada yaş, medeni durum, kıdem durumuna göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Ertürk, Keskinılıç Kara, Zafer Güneş (2017), bu çalışmanın sonuçlardan farklı olarak, cinsiyete göre farklılık saptamışlardır. Erkeklerin daha fazla duygusal emek sarf ettiğini belirtmişlerdir.

Araştırmalarında, yaşları daha büyük olan ve kıdemi fazla olan öğretmenlerin daha fazla duygusal emek sarf ettiğini belirtmişlerdir.⁴⁰⁷ Doğan ve Sığırı (2017), cinsiyet, medeni durum, pozisyona göre duygusal emek sarf etmenin değişmediği sonucuna ulaşmışlardır. Yüzeysel rol davranışının ise en fazla 19-36 yaş aralığında, 5 yıllık kıdeme sahip, işgörenler tarafından sergilendiğini, derinlemesine rol davranışının da eğitim seviyesi düşük işgörenler tarafından sergilendiği sonucuna ulaşmışlardır.⁴⁰⁸

Örgütsel yaşamda yalnızlığa yönelik gerçekleştirilen fark analizleri sonuçlarına göre, duygusal yoksunluğun cinsiyete göre farklılık arz etmediğini, yaşı ileri olan (46 yaş ve üstü), kıdemi fazla olan, üst düzey yönetici ve ücreti fazla olan danışmanların yaşadığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda fazla kardeşli (dört kardeş) ve öz ailesiyle birlikte büyümüş olanların duygusal yoksunluk yaşadığı da tespit edilmiştir.

Sosyal arkadaşlık boyutlu yalnızlığın ise, cinsiyete, yaş, kıdem, ücret, eğitim gibi unsurlara göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu tip yalnızlığın en fazla birden fazla evlilik deneyimi olan, tek çocuk ve danışman pozisyonunda çalışan bireyler tarafından yaşandığı tespit edilmiştir.

Literatür incelendiğinde Yakut ve Certel çalışmalarında (2016) erkek işgörenlerin daha yalnız olduğunu, 50-59 yaş aralığında olan işgörenlerin kıdemi fazla olan ve iş ortamından memnun olmayan, iletişim araçlarıyla en az 1 saat geçiren, işgörenlerin daha yalnız olduğunu saptamışlardır.⁴⁰⁹ Yakut ve Certel ile bu çalışmanın

⁴⁰⁶ Memduh Beğenirbaş, H. Nejat Basım, "Duygusal Emekte Bazı Demografik Değişkenlerin Rolü: Görgül Bir Araştırma." (Ankara: **Çankaya University Journal of Humanities and Social Sciences**, 2013)52-53.

⁴⁰⁷ Abbas Ertürk, Sultan Bilge Keskinılıç Kara, Demet Zafer Güneş, "Duygusal Emek ve Psikolojik İyi Oluş: Bir Yordayıcı Olarak Yönetmel Destek Algısı" (Bolu: **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2017) 1729-1731.

⁴⁰⁸ Aysun Doğan, Ünsal Sığırı, "Duygusal Emek: Hemşireler Üzerine Bir Çalışma" (Muğla: **İş ve İnsan Dergisi**, 2017)118-120.

⁴⁰⁹ Yakut, Certel, 78-83.

bulguları benzerlik göstermektedir. Çorapçioğlu Özkürkçügil (1998) kadınların daha yalnız olduğunu, yaş ilerledikçe yalnızlığın arttığını tespit etmiştir.⁴¹⁰ Taylor, Peplau ve Sears (1994) kızların daha iyi sosyal ilişkiler kurduğu ve duygularını daha rahat ifade ettiklerini bu yüzden yalnızlık yaşama olasılıklarının daha düşük olabileceğini belirtmişlerdir. Le Roux ve Connors (2001) erkeklerin daha yalnız olduğunu, Sinclair ve Nelson (1998) boşanmış ailelerin erkek çocuklarının kızlara nazaran daha az yakın ilişkiler kurabildiklerini ve ilişki inançlarını daha fazla kullandıklarını saptamışlardır.⁴¹¹ Kılıç ve Alver (2017) yayınlarında, bu çalışmada elde edilen sonuçlara benzer sonuçlara ulaşmıştır. Cinsiyete göre farklılık olmadığını, anne baba ayrı olan üniversite öğrencilerinin daha yalnız olduklarını, bazı çalışmalar internet kullanımının bireyleri yalnızlığa ittiğini saptamış olsalar dahi bu çalışma sosyal paylaşım sitelerinin kullanımının yalnızlığı etkilemediği sonucuna ulaşmıştır. Gelecekte umutlu ve kendisini mutlu olarak tanımlayan bireylerin de daha az yalnızlık çektiği sonuca ulaşmışlardır. Beklentilerini gerçekleştiremeyen bireylerin daha yalnız olduğunu tespit etmişlerdir.⁴¹²

Yalnızlık, depresyon ve anksiyete ilişkisinde cinsiyetin düzenleyici etkisine yönelik gerçekleştirilmiş olan araştırmada “Chang (2018) depresyon ve anksiyete belirtilerini gösteren kadınların erkeklerden daha yalnız olduğunu tespit etmiştir. Yalnızlığın kadınlara erkeklerden daha fazla zarar verici olduğunu saptamıştır.”⁴¹³ Clayton, Osborne, Miller, Oberle (2013) çalışmalarında, yalnızlığı ve anksiyeteyi etkileyen birçok faktör olduğunu, sosyal paylaşım sitesi Facebook kullanımının bu faktörler üzerindeki etkisini belirlemeye çalışmışlardır. Utangaç, sosyal anksiyetesi

⁴¹⁰ Çorapçioğlu Özkürkçügil, 28.

⁴¹¹ Özlem Yalaz Seçim, Özer Alpar, Seden Algür, “Üniversite Öğrencilerinde Yalnızlık: Akdeniz Üniversitesinde Yapılan Ampirik bir Araştırma” (**Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2014) 203.

⁴¹² Şenay Duygu Kılıç, Birol Alver, “Üniversite Öğrencilerinin Yalnızlık düzeylerine ve Psikolojik Dayanıklılıkları arasındaki İlişkilerin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi” (**International Journal of Education Technology and Scientific Researches**, 2017) 120-135.

⁴¹³ Edward C. Chang “Relationship between loneliness and symptoms of anxiety and depression in African American men and women: Evidence for gender as a moderator.” (Elsevier: **Personality and Individual Differences**, 2018) 142.

olan bireylerin yalnızlıklarını gidermek adına sosyalleşme aracı olarak Facebook’u kullanmayı yüz yüze iletişim halinde olmaya tecih ettiklerini saptamışlardır.⁴¹⁴

Schrmer, Martin, Vernon, Martin, Conde, Statham, Lynskey (2017) tarafından yürütülen araştırmada yalnızlığın genetik olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Olumsuz mizaç olarak tanımlanan agresif (aggressive) ve öz yıkım (self defating) kişilik tiplerinde yalnızlığın yaygın görüldüğünü tespit etmişlerdir. Bu kişilik tiplerinin yaptıkları araştırmalar sonucu genetik olduğunu bu sebeple değişkenler arasındaki pozitif korelasyon öngörülerek yalnızlığın da genetik olduğu sonucuna varmışlardır.⁴¹⁵ Elovainio, Hakulinen, Raback, Virtanen, Josefsson, Jokela, Vahtera, Kivimäki (2017) çalışmalarında izole ve yalnız bireylerin ölüm risklerinin daha yüksek olduğunu, risk faktörleri olarak ise, olumsuz sosyo-ekonomik koşulları, sağlıksız yaşam stillerini, akıl sağlığının iyi olmamasını göstermişlerdir.⁴¹⁶ Dahlberg, Agahi, Lennartsson (2018) 2004-2014 yılları arasında gerçekleştirilen regresyon analizleri sonuçları, yalnızlığın sağlık ve sosyaleşme ile sosyo-demografik özelliklerden daha fazla ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca, psikolojik sıkıntı ve dul olma yalnızlıkla kuvvetli ilişkili olduğuna çalışmalarında yer vermişlerdir.⁴¹⁷

Ulusal ve uluslararası incelediğimiz araştırmaların çalışmamıza benzer sonuçlar gösterdiği kadar, farklı sonuçlarda barındırdığını görmekteyiz. Bu çalışmanın araştırması IT sektöründe SAP danışmanlarıyla gerçekleştirildiğinden, bulguların genellenmemesiyle birlikte araştırmanın farklı sektörlerde ve yeni örneklem gruplarıyla tekrar edilmesinin, bulguların desteklenmesine ve sonuçların genellenebilirliği açısından önemli olacağı düşünülmektedir.

⁴¹⁴ Russell B. Clayton, Randall E. Osborne, Brian K. Miller, Crystal D. Oberle, “Loneliness, anxiousness, and substance use as predictors of Facebook use.” (USA: **Computers in Human Behavior**, 2013) 687.

⁴¹⁵ Julie Aitken Schermer, Rod A. Martin, Philip A. Vernon, Nicholas G. Martin, Lucia Colodro Conde, Dixie Statham, Michael T. Lynskey, “Lonely people tend to make fun of themselves: A behavior genetic analysis of humor styles and loneliness” (Elsevier: **Personality and Individual Differences**, 2017) 73.

⁴¹⁶ Marko Elovainio, Christian Hakulinen, Laura Pulkki-Raback, Marianna Virtanen, Kim Josefsson, Markus Jokela, Jussi Vahtera, Mika Kivimäki, “Contribution of risk factors to excess mortality in isolated and lonely individuals: an analysis of data from the UK Biobank cohort study” (London: **The Lancet Public Health**, 2017) 265-266.

⁴¹⁷ Lena Dahlberg, Neda Agahi, Carin Lennartsson, “Lonelier than ever? Loneliness of older people over two decades” (:Elsevier: **Archives of Gerontology and Geriatrics**, 2018)

Bu çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre, bundan sonra gerçekleştirilecek araştırmalara zemin hazırlamak ve yön vermek maksadıyla bazı önerilerde bulunulabilir:

- İncelemekte olunan değişkenlerden gerek duygusal emek gerekse örgütsel yaşamda yalnızlık güncel ve örgütler için önemli sonuçları doğurduğundan farklı meslek gruplarına, farklı sektörlere de uygulanmalıdır.
- Çalışmanın değişkenlerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterdiği ancak bazı unsurlara göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Sonuçların karşılaştırılabilmesi adına farklı örneklem gruplarında benzer sonuçların ortaya çıkıp çıkmadığı karşılaştırılabilir.
- Örgütsel yaşamda yalnızlığa yönelik bu çalışmada kullanılan ölçek incelendiğinde soruların çok açık olması, işgörenlerin belirli bir eğitim seviyesinin üstünde olması da bireyleri belirli seçeneklere yönlendirmiş olabilir. Bu yüzden bundan sonraki çalışmalarda daha örtük bir ölçek kullanmanın artı fayda sağlayacağı öngörülmektedir.
- Örgütsel yaşamda yalnızlığın aracılık etkisinin sınındığı kısıtlı çalışma olduğu düzenleyici etkiye yönelik bir, iki çalışma olduğunu görmekteyiz. Bulguların genellenebilmesi adına aracılık ve düzenleyicilik etkisine yönelik çalışmalar gerçekleştirilebilir.

Sonuç olarak, bu çalışmada işgörenlerin örgütsel vatandaşlık sergilemesi duygusal emek sarf etmesiyle pozitif etkileşim göstermektedir. Bu etkileşimde örgütsel yaşamda yalnızlığın rolünün ise negatif olduğu saptanmıştır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık ile duygusal emek etkileşiminde, yüzeysel rol davranışının anlamlı katkısı olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçtan şunu anlamaktayız; işgörenlerin yüzeysel rol davranışı sergilemesinin ne yaşayacakları yalnızlığa ne de sarf edecekleri örgütsel

vatandaşlığa etkisi yoktur. Böyle bir sonuca ulaşmamızın belki de sebebi işgörenlerin yeteri kadar kendilerini tanımamaları, yalnızlıklarını kendilerine dahi itiraf etmemeleri, aşırı sorumluluk sahibi olup geçimlerini sağlamak adına iş ortamında yaşadıkları zorlukları ve güçlükleri göz ardı etmelerinden kaynaklanabilmektedir.

Duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinde örgütsel yaşamda yalnızlığın kısmi aracılık rolü olduğunu ve etkileşimde negatif yönlü anlamlı katkısı olduğunu saptamış bulunmaktayız. Ayrıca yalnızlığın kısmi aracılık etkisi yalnızca sosyal arkadaşlık alt boyutunda saptanmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda şunu anlamaktayız; işgörenlerin örgütsel yaşamda kendilerini yalnız hissetmeleri sergiledikleri duygusal emeğe olumsuz yansımaktadır. Yani sergiledikleri duygusal emek azalmaktadır. Sarf edilen duygusal emeğin azalmasına bağlı olarak sergilenen örgütsel vatandaşlık da azalmaktadır. Kısmi aracılığın yalnızca sosyal arkadaşlık boyutunda tespit edilemesini de şöyle yorumlayabiliriz; işgörenler örgütsel yaşamda sayıca arkadaşlarını yetersiz buluyor ise kendilerini yalnız atfediyor, buna bağlı olarak sarf edecekleri duygusal emeğe yöne veriyor, sarf ettikleri duygusal emekteki artış veya azalışa bağlı olarak örgütsel vatandaşlık sergiliyorlardır. Bu etkileşimde duygusal yoksunluk alt boyutlu yalnızlığın anlamlı katkısı tespit edilemediğinden kalabalıklar içerisinde kendisini yalnız hisseden, arkadaşlıklarında nicelikten çok niteliğe dikkat eden, kişilikle bağlantılı olduğu savunulan yalnızlık tipinin etkisini yorumlayamamaktayız.

Sonuç olarak; örgütsel yaşamda yalnızlık yaşayan işgörenlerin olabileceği tespit edilmiştir. Ayrıca yalnızlığın, örgütler adına olumsuz sonuçlar doğurduğu da bilinmektedir. Bulgular, olumsuzluklarla nasıl baş edilebilir sorusunu akla getirmektedir. Yalnızlığın olumsuz etkisini minimuma indirebilmek ya da ortadan kaldırmak adına örgütler çeşitli mücadele stratejileri geliştirebilmelidir. Bu stratejilerin başında insan kaynakları fonksiyonlarından seçme-yerleştirme gelmektedir. Doğru sayıda doğru nitelik ve nicelikte işgörenin işe yerleştirilmesiyle kişilerin iş ile uyumu kolaylaştırılabilir. İşiyile kolay uyum sağlayan işgören yaptığı işten de iş ortamından da daha fazla tatmin olmaktadır. İş ortamına ve yaptığı işe olumlu duygular hissetmesi, işgörenin davranışlarına da olumlu yansiyabilmektedir.

Kişinin işgören olarak yaşaması olası rol ve iş çatışmaları ortadan kaldırılabılır. Bu sayede işgörenlerin duygularını işleriyle uyumlaştırması daha kolay, kendileri gibi davranmaları da duygu düzenlemesi için fazla çaba sarf etmeyecekleri anlamına gelmektedir.

Kişi-iş uyumu sağlanması ayrıca işgörenlerin kendilerine yabancılaşıp, izolasyon yaşama olasılıklarını da ortadan kaldırılabilmektedir. İşgörenlerin işlerini severek yerine getirmeleri performanslarına ve iş tatminlerine olumlu yansımaktadır. Örgüt içi etkili iletişimin sağlandığı, bilgi akışının sık, adil yöneticiler tarafından yönetildiği iş ortamında işgörenlerin örgütsel vatandaşlık sergilemesi bir arzu değil örgüt kültürü ve iklimine hakim bir değer olarak görülecektir.

Bu stratejiler arasında; adil performans sistemleri, etkili geri bildirim, çalışma saatleri dışında da paylaşım adına piknik, doğum günü partileri gibi işgörelere kendilerini değerli hissettiren organizasyonlar gerçekleştirmek de sayılabilir. İşgörenlerin kendilerine, fikirlerine ve duygularına değer verildiğine inandığı örgütlerde yalnızlık yaşamaları olası gözükmemektedir.

KAYNAKÇA

- Aitken Schermer, Julie, Rod A. Martin, Philip A. Vernon, Nicholas G. Martin, Lucia Colodro Conde, Dixie Statham, Michael T. Lynskey, “Lonely people tend to make fun of themselves: A behavior genetic analysis of humor styles and loneliness” Elsevier: **Personality and Individual Differences**, 2017, pp. 71-73.
- Adler, Alfred, “Yaşama Sanatı” Çev: Kamuran Şipal; İstanbul: Say Yayınları, 2017.
- Argyris, Chris “ Understanding organizational behavior” Homewood, IL: The Dorsey Press, 1960.
- Altın Gülova, Asena, Bedrettin Türker Palamutçuoğlu, Aynur Terzi Palamutçuoğlu “Duygusal Emek ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişkide Amir Desteğinin Rolü: Üniversitede Öğrenci İşleri Personeline Yönelik Bir Araştırma”, İzmir: **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2013. s.41-74.
- Anlı, Gazanfer, “İnternet Bağımlılığı: Sosyal ve Duygusal Yalnızlık”, Türkiye: **Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi**, 2018, s.389-397.
- Arslandaş, C. Cüneyt, Işıl Pekdemir, “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, Eskişehir: **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2007, s. 261-286.
- Ashforth, Blake E. Ronald H. Humphrey, “Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity”, USA: **Academy of Management Review**, Vol 18.,1993. pp.88-115.
- Ashforth, Blake E., Ronald H. Humphrey, “Emotion in The Workplace: A Reappraisal”, USA: Human Relations, Vol.48, 1995, pp. 97-125.

- Aşkun Çelik, Duysal, Nursel Telman, “Endüstri/ Örgüt Psikolojisi Alanında Kullanılan Ölçekler El Kitabı”, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2013.
- Aytaç, Serpil, Oğuz Başol, “Mediating Role of Loneliness and Organizational Conflict Between Work Overload and Turnover Intention”, **Congress of the International Ergonomics Association**, 2018, pp.291-301.
- Bakan, İsmail, Tuba Büyükbeşe, Burcu Erşahan, İbrahim Kaya, “Demografik Özellikler Kapsamında Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Kimlik Algıları: Bir Alan Araştırması” Kilis: **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi**, 2017, s.167 – 182.
- Baker, Özgür Erdur, Aslı Bugay, “Peer Victimization and Depressive Symptoms: The Mediation Role of Loneliness”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 2011, pp.1303-1307.
- Baransel, Atilla, “Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi”, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü, 1979.
- Baron, R.M., D.A. Kenny, “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. USA: **Journal of Personality and Social Psychology**, 1986, pp. 1173- 1182.
- Basım, H. Nejat, Harun Şeşen, “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması”, Ankara: **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 2006, s.83-101.
- Basım, H. Nejat, Memduh Beğenirbaş, “Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlaması Çalışması”, Manisa: **Yönetim ve Ekonomi**, 2012, 77-89.
- Bateman, Thomas S., Dennis W. Organ, “Job Satisfaction and the Good Soldier: The

- Relationship Between Affect and Employee “Citizenship””, USA: **Academy of Management Journal**, 1983, pp.587-595.
- Beğenirbaş, Memduh, Cem Harun Meydan “Duygusal Emeğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırması”, Ankara: **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2012, s.159-181.
- Beğenirbaş, Memduh, H. Nejat Basım, “Duygusal Emekte Bazı Demografik Değişkenlerin Rolü: Görgül Bir Araştırma.” Ankara: **Çankaya University Journal of Humanities and Social Sciences**, 2013, ss.45–57.
- Bektaş, Meral, Gökhan Kenar, “Örgütsel Çatışmaların Yalnızlık Üzerine Etkisi” Adana: **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2018, s.154 – 166.
- Bergman, Yoav, S., Dikla Segel-Karpas, “Future time perspective, loneliness, and depressive symptoms among middle-aged adults: A mediation model”, USA: **Journal of Affective Disorders**, 2018, pp.173-175.
- Bıyık, Yunus, Enver Aydoğan, “Duygusal Emek İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Araştırma”, Ankara: **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2014, s.159-180.
- Borman, C. Walter, Stephan J. Motowidlo, “Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research”, USA: **Human Performance**, 1997, pp. 99-109
- Brief, Arthur P., Stephan J. Motowidlo, “Prosocial Organizational Behaviors”, USA: **Academy of Management Review**, 1986, pp. 710-725.
- Brotheridge, Céleste M., A. Alice Grandey, “Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of “People Work””, **Journal of Vocational**

- Behavior**, Vol:60, 2002, pp.17-39.
- Brotheridge, Céleste M., Raymond T. Lee, " Development and Validation of the Emotional Labour Scale", UK: **The British Psychology Society**, 2003, pp.365-379.
- Brown, S.J., Learmonth, M.A. & Mackereth, J.C. "Promoting Public Mental Health and Well-Being Principles into Practice", London: Jessica Kingsley, 2015.
- Bulgurcu Gürel, Esra, "Duygusal Tükenmişlik, İş Stresi ve İşe Bağlılığın İş-Aile Çatışması Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Araştırma", Kütahya: **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2016, s. 349-364
- Burch, Gerald F., Ronald H. Humphrey, John H. Batchelor, "How Great Leaders Use Emotional Labor: Insights from Seven Corporate Executives", USA: **Organizational Dynamics**, 2013.
- Büyüköztürk, Şener, Ebru Kılıç Çakmak, Özcan Erkan Akgün, Şirin Karadeniz, Funda Demirel, "Bilimsel Araştırma Yöntemleri", Ankara: Pegem Akademi, 2018.
- Cao, Qilong, Bin Lu, "Mediating and Moderating effects of Loneliness between Social Support and Life Satisfaction Among Empty Nesters in China", USA: **In Current Psychology**, 2018, pp.1-10
- Chang, Edward C. "Relationship between loneliness and symptoms of anxiety and depression in African American men and women: Evidence for gender as a moderator." Elsevier: **Personality and Individual Differences**, 2018, pp.138-143
- Ceylan, Ali Kemal, "Öğretmenlerin Duygusal Emeklerinin Sosyo-Demografik Değişkenler Yönünden Özellikleri: Batman İli Araştırması" Batman: **Batman**

Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi, 2017, s. 122 – 132.

Cheung, Francis Y.L., Vivian Miu- Chi Lun, “Relation Between Emotional Labor and Organizational Citizenship Behavior: An Investigation Among Chinese Teaching Professionals”, USA: **The Journal of General Psychology**, 2015, pp. 253-272.

Chu, K. H., S.K. Murmann, “Development and Validation of The Hospitality Emotional Labor Scale”, **Tourism Management**: 2006, pp.1181-1191.

Clayton, Russell B., Randall E. Osborne, Brian K. Miller, Crystal D. Oberle, “Loneliness, anxiousness, and substance use as predictors of Facebook use.” **USA: Computers in Human Behavior**, 2013, pp. 687-693.

Çakıcı, Ayşehan, “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, Adana: Ç.Ü. **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2007. S.145-162.

Çakır, Özlem, Ebru Oğuz, “Lise Öğrencilerinin Yalnızlık Düzeyleri ile Akıllı Telefon Bağımlılığı Arasındaki İlişki”, Mersin: **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2017, s. 418 – 429.

Çavuş, Mustafa Fedai, Alptekin Develi, “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri”, Ankara: **TİSK Akademi**, 2015, s. 230-249.

Çavuşoğlu, Fatih, Mehmet Emre Güler, “Psikolojik Güçlendirme ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İlişkisi ve Demografik Değişkenlere göre Farklılıkları: İzmir Şehir Merkezindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma.” **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, 2017, s.47-64.

Çekmecelioğlu, Hülya, Gündüz, “Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, İstanbul: **Yönetim-İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi** 68(22), 2011, s. 29-47.

Çokluk, Ömer Güçlü Şekercioğlu, Şener Büyüköztürk, “Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları” Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2016.

Çelik, Nuri, “İş Hukuku Dersleri”, İstanbul: Beta Yayınevi, 2009.

Çorapçioğlu Özkürkçügil, Aytül, “Cezaevinde Yalnızlığın Depresyonla İlişkisi”, Ankara: **Kriz Dergisi**, Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Anabilim Dalı, 1998, s.21-31.

Çoruk, Adil, “Yükseköğretim Kurumlarında Görev Yapan İdari Personelin Duygusal Emek Davranışları”, Samsun: **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 33(1), 2014, s.79-93.

Dahlberg, Lena, Neda Agahi, Carin Lennartsson, “Lonelier than ever? Loneliness of older people over two decades” Elsevier: **Archives of Gerontology and Geriatrics**, 2018, pp.96-103.

Danış, Mehmet Zafer, Ümit Onat, Y. Danış, “Yaşlılıkta Yoksulluk ve Sosyal Hizmet”, Sosyal Hizmet Sempozyumu 2003: Yoksulluk ve Sosyal Hizmetler Bildiri Kitabı, II. Cilt, H.Ü SHYO Yayını, Ankara, 2006.

Dede, Ezgi, “Devlet okullarında ve özel okullarda görev yapan ortaokul öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin bir araştırma.” Kırıkkale: **Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2016, s.323-342.

- Demir, Yasin, Mustafa Kutlu, “Üniversite Öğrencilerinde Sosyal Etkileşim Kaygısı İle Mutluluk Arasındaki İlişki: Yalnızlığın Aracı Rolü”, Ankara: **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi (GEFAD)**, 2016, s.195-210.
- Demirbaş, Birol, Gürkan Haşit, “İş Yerinde Yalnızlık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama”, Eskişehir: **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2016, s.137-158.
- Diefendorff, M. James, H. Meredith Croyle, H. Robin Gosserand, “The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies”, USA: **Journal of Vocational Behavior**, 2005, pp.339-357.
- Dijk, A.P., G.L. Smith, B.K. Cooper, “Are you For Real? An Evaluation of The Relationship Between Emotional Labor and Visitor Outcomes”, USA: **Tourism Management**, 2011, pp. 39-45.
- Doğan, Aysun, Ünsal Sığırı, “Duygusal Emek: Hemşireler Üzerine Bir Çalışma” Muğla: **İş ve İnsan Dergisi**, 2017, s. 113 – 126.
- Doğan, Tayfun, Bayram Çetin, Mehmet Z. Sungur, “İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması” Türkiye: **Anadolu Psikiyatri Dergisi**, 2009, s.271-277.
- Dong, Zou Zhen, Yang Yong, Wang Hui, Ma Qin- Hai, “Working Mechanism Between Emotional Labor and Organizational Citizenship Behavior: From the Service Climate Perspective”, China: **Journal of Northeastern University (Natural Science)**, 2017, pp. 448-452.
- Dökmen, Üstün, “Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati”, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999.

Duck, S., “Staying Healthy with a little help from friends?”, Newbury Park: Sage, 1991.

Ehtiyar, Rüya, Işıl Usta, Orhan Akova, “Örgütsel Davranışta Güncel Konular” Ed. Derman Küçükaltan, Şule Aydın Tükeltürk, Güney Çetin Gürkan, Ankara: Detay Yayıncılık, 2015.

Elovainio, Marko, Christian Hakulinen, Laura Pulkki-Raback, Marianna Virtanen, Kim Josefsson, Markus Jokela, Jussi Vahtera, Mika Kivimäki, “Contribution of risk factors to excess mortality in isolated and lonely individuals: an analysis of of data from the UK Biobank cohort study” London: **The Lancet Public Health** 2017, pp.260-266.

Erdoğan, İlhan, “İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”, İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yay. 1999.

Erdirençelebi, Meral, Ebru Öztürk, “Çalışanların Örgütsel Yalnızlık Algılarının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri”, Gaziantep: **Gaziantep University Journal of Social Sciences**, 2018, s.603-618.

Eren, Erol, “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, İstanbul: Beta Yayınları, 2014.

Ergun Özler, N. Derya, “Örgütsel Davranışta Güncel Konular” Ed. N. Derya Ergun Özler, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım; 2015.

Erkasap, Ahmet, “Örgüt Yönetiminde Duygular” Ed. Beliz Ülgen, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2016.

Ernst, John M., John T. Cacioppo, "Lonely Hearts: Psychological Perspectives on Loneliness" USA: **Applied & Preventive Psychology**, Chambridge University Press, 1999. pp.1-22.

Eroğlu, Erhan, "İletişimci Liderlik: Yöneticilerin İletişimci Biçimleri Üzerine Bir Araştırma", İstanbul: Literatürk Academia, 2011.

Eroğluer, Kemal, Özer Yılmaz, "Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Örgüt İklimi Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama: İş Yaşamında Yalnızlık Duygusunun Aracılık Etkisi", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 2015, s. 280-308.

Ertürk, Abbas, Sultan Bilge Keskinliç Kara, Demet Zafer Güneş, "Duygusal Emek ve Psikolojik İyi Oluş: Bir Yordayıcı Olarak Yönetmel Destek Algısı" Bolu: **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2017, s. 1723-1744.

Field, A., "Discovering Statistics Using SPSS for Windows. London: Thousand Oaks, Sage Publication, New Delhi, 2000.

Freudenberger, Herbert J., "Staff Burn-out", Oxford/UK: **Journal of Social Issues**, Vol:30, Issue:1, 1974, pp.159-207.

Gabriel, Allison S., "Smile! Your Employees Are Watching: How Embodied Cognitions Can Influence Employees Service with a Smile", Washington, DC: **The Psychologist-Manager Journal**, 2012, pp.73-85.

George, D., M. Mallery, "SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 Update. Boston: Pearson, 2010.

Goleman, Daniel, "Duygusal Zekâ: Neden IQ'dan daha Önemlidir?", İstanbul: Varlık Yayınları, 2001.

- Gosserand, H.R., M.J. Diefendorff “Display rules and emotional labor: The moderating role of commitment”, USA: **Journal of Applied Psychology**, 2005, pp. 1256-1264.
- Grandey, Alicia A., “Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor”, USA: **Journal of Occupational Health Psychology** Vol.5, No.1, 2000, pp. 95-110.
- Gross, J. James, “The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review”, USA: **Review of General Psychology** 2 (3), 1998, pp.271-299.
- Güleç, Cengiz, “Psikiyatrinin ABC’si”, İstanbul: Say Yayınları, 2009.
- Güney, Salih, “Örgütsel Davranış”, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2015.
- Güney, Salih, “Sosyal Psikoloji”, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2015.
- Güngör, Meltem, “Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları”, Ankara: **Kamu İş;** C:11, S:1, 2009, s.167-184.
- Gürbüz, Sait, Faruk Şahin, “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri” Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2016.
- Gürbüz, Sait, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Bolu: **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2006, s. 48-75.
- Halıcı, Mustafa, Selma Söyük, İbrahim Gün, “Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Güven”, Balıkesir: **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 2015, s.180-198.
- He, Dan, Mei Shi, Fang Yi, “Mediating Effects of Affect and Loneliness on the Relationship Between Core Self-evaluation and Life Satisfaction Among Two

Groups of Chinese Adolescents”, USA: **Social Indicators Research**, 2014, pp.747-756

Hochschild, Arlie Russel, “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling with a new afterword”, USA: University of California Press, 2003.

Horowitz, Leonard M. Rita de S. French, Craig A. Anderson, “The Prototype of a Lonely Person” New York: John Wiley & Sons, 1982, pp. 183-205.

Humphrey, Ronald H., Blake E. Asforth, James M. Diefendorff, “The Bright side of Emotional Labor”, USA: **Journal of Organizational Behavior**, 2015, pp.749-769.

James, N., “Emotional Labour: Skill and Work in The Social Regulation of England: **Sociological Review**, 1989, pp.15-42.

Kağıtçıbaşı, Çiğdem, Zeynep Cemalcılar, “Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar”, İstanbul: Evrim Yayınevi, 2014.

Kalemci Tüzün, İpek, “Örgüt Kuramları” Ed. H. Cenk Sözen, H. Nejat Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2015.

Kaplan, Metin, Özlem Ulutaş, “Duygusal Emeğin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Konya: **Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens. Dergisi**, 2016, s.165-174.

Karakaya, Abdullah, Ozan Büyükyılmaz, Ferda Alper Ay, “İşkolik Davranışlar Üzerinde İşyeri Yalnızlığının Etkisi”, Kayseri: 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 2014, s.899-908

- Karakaya, Abdullah, Ozan Büyükyılmaz, Ferda Alper Ay, “İşyeri Yalnızlığının İşkoliklik Üzerindeki Etkisi: Kardemir A. Ş’de Bir Araştırma”,
Bandırma/Balıkesir: **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 2015, s.79-100
- Karakuş, Özlem, “Ergenlerde Bağlanma Stilleri ve Yalnızlık Arasındaki İlişki”,
Toplum ve Sosyal Hizmet, 2012, s.33-46.
- Kart, Elife, “Bir Duygu Yönetimi Süreci Olarak Duygusal Emeğin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi”, İstanbul: **Çalışma ve Toplum**, 2011, s.215-228.
- Keser, Aşkın, Mustafa Karaduman, “İş Yaşamında Yalnızlık Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi ve Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma”,
Türkiye: **Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, 2014, 178-197.
- Kiffin-Petersen, Sandra A., Catherine L. Jordan, Geoffrey N. Soutar, “The big five, emotional exhaustion and Citizenship Behaviors in service settings: The mediating role of emotional role of emotional labor”, Australia: **Personality and Individual Differences**, 2011, pp.43-48.
- Kim, EunYoung, Inhyo Cho, Eun Joo Kim, “Structural Equation Model of Addiction Based on Adult Attachment Theory: Mediating Effects of Loneliness and Depression”, Korea: **Asian Nursing Research**, 2017, pp.92-97.
- Kılıç, Şenay Duygu, Birol Alver, “Üniversite Öğrencilerinin Yalnızlık düzeylerine Psikolojik Dayanıklılıkları arasındaki İlişkilerin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi” **International Journal of Education Technology and Scientific Researches**, 2017, s.116-147.
- Kleff, Gerben A. Van, C. Astrit, A. Chesin, “Emotional Influence at work: take it EASI”, USA: **Organizational Psychology Review**, 2(4), 2012, pp.311-339.

- Ko, Sung- Hoon, Youngjun Choi, Seung- Yoon Rhee, Tae Won Moon, “Social Social Capital and Organizational Citizenship Behavior: Double-Mediation of Regulation and Job Engagement”, MDPI-Basel: **Sustainability**, 2018, pp.1-15.
- Koçel, Tamer, “İşletme Yöneticiliği”, İstanbul: Arıkan Yayıncılık, 2007.
- Kong, Feng, Xuqun You, “Loneliness and Self-Esteem as Mediators Between Social Support and Life Satisfaction in Late Adolescence”, **Social Indicators Research: An International and Interdisciplinary Journal for Quality of Life Measurement**, 2013, pp.271-279.
- Köroğlu, Ertuğrul, “Kişilik Bozuklukları”, Ankara: HBY Basım Yayın, 2014.
- Köse, Sevinç, Burak Kartal, Nilgün Kayalı, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Kayseri: **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2003, s.1-19.
- Kurml, S. M., D. Geddes, “Exploring the Dimensions of emotional labor: Hochschild’s work”, USA: **Management Communication Quarterly**, 2000, pp.8-49.
- Landa, J., E. Lopez-Zafra, M. Martos, “The Relationship Between Emotional Intelligence, Occupational Stress and Health in Nurses: A Questionnaire Survey”, **Inter J Nurs Studies**, 2007, pp. 888-901.
- LePine, Jeffrey A. and Amir Erez, Diane E. Johnson, “The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis”, USA: **Journal of Applied Psychology**, 2002, pp. 52-65.
- Li, Yi-Min, Ying- Huei Kung, Tz-Ting Wang, “Studying the Effect of Hospitality Interns’ Personality Traits and Their Emotional Labor Over Organization

- Citizenship Behavior”, Pakistan: **Pakistan Journal of Statistics**, 2012, pp.673- 686.
- Morris, J. Andrew, Daniel C. Feldman, “The Dimensions, Antecedents, And Consequences of Emotional Labor”, USA: **Academy of Management Review** Vol 21., 1996, pp. 986-1010.
- Mucuk, İsmet, “Modern İşletmecilik”, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2014.
- O’Connell H. Brenda, Deirdre, O’Shea, Stephan Gallagher, “Mediating effects of Loneliness on the gratitude-health link”, USA: **Personality and Individual Differences**, 2016, pp.179-183.
- Odoch, H., S. Nangoli, “Organizational Citizenship Behavior and job Satisfaction”, USA: **Unique Journal of Business Management Research**, 2013, pp.49-54.
- Odacı, Hatice, Çiğdem Berber Çelik “Kendilik Algısı ve Saldırganlık Arasındaki İlişki: Yalnızlığın Aracı Rolü” İstanbul: **Journal of Mood Disorders**, 2017, s.219-225.
- Oğuz, Hatice, Metin Özkul, “Duygusal Emek Sürecine Yön Veren Sosyolojik Faktörler Üzerine Bir Araştırma: Batı Akdeniz Uygulaması”, Isparta: **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 2016, pp. 130-154.
- Organ, D.W., A. Lıngl, “Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior”, USA: **Journal of Social Psychology**, 1995, pp.339-350.
- Organ, Dennis W., Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences”, USA: Sage Publications, 2006.
- Organ, Dennis W. “Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-Up

- Time” USA: **Human Performance**, 1997, 85-97.
- Orhunbilge, Neyran, “Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi” Ankara: Nobel Yayıncılık, 2017.
- Özaslan, Burcu Özge, Aslı Beyhan Acar, Ahmet Cevat Acar, “Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” İstanbul: **Yönetim**, 2009, s.98-111.
- Özdemir, Aytül Ayşe, “İş Tatmini, Pozitif/Negatif Duygulanım ve Yaşam Tatmininin Etkisi”, İstanbul: **Çalışma ve Toplum**, 2015, s.47-62.
- Özdemir, Tuncay Yavuz, Mustafa Orhan, “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Görüşlerinin Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi” (Kahramanmaraş: **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim Dergisi**, 2017, 26-37.
- Özdevecioğlu, Mahmut, “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, İzmir: **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2003, s.113-130.
- Özkalp, Enver, “Sosyolojiye Giriş”, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2014.
- Özkalp, Enver, Çiğdem Kirel “Örgütsel Davranış”, Bursa: Ekin Yayıncılık, 2013.
- Özmete, Emine, Işıl Eker, “İş-aile Yaşamı Çatışması ile Başa Çıkma Kullanılan Bireysel ve Kurumsal Stratejilerin Değerlendirilmesi”, Ankara: **Sosyal Güvenlik Dergisi**, 2013, 19-49.
- Öztürk, Sevgi Ayşe, “Hizmet Pazarlaması Kuram, Uygulama ve Örnekler”, Bursa: Ekin Yayınevi, 2013.
- Pala, Tuğba, Olca Sürgevil, “Duygusal Emek Ölçeği: Ölçek Geliştirme, Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması”, İzmir: Ege Akademik Bakış/ **Ege Academic Review**,

Cilt 16, Sayı 4, 2016, s.773-787.

Peplau, Letitia Anne, Daniel Perlman, “Loneliness Research: A Survey of Empirical Findings” Preventing the Harmful Consequences of Severe and Persistent Loneliness”, Rockville, MD: **National Institute of Mental Health**, 1984, pp.13-46.

Peplau, Letitia Anne, Daniel Perlman, “Loneliness, A Sourcebook of Current Theory, Research and Therapy”, A Wiley-Interscience Publication, John Wiley & Sons, 1982.

Perlman, Daniel, Letitia Anne Peplau, “Toward a Social Psychology of Loneliness”, London: **Relationships in Disorder**, 1981, pp. 31-56.

Pierce, Jon L. Donald G. Gardner, Larry L. Cummings, Randall B. Dunham, “Organization-Based Self-Esteem: Construct Definition, Measurement, and Validation” USA/NY, **Academy of Management Journal**, 1989, 622-648.

Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, B. Julie Paine, G. Daniel Bachrach, “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, USA: **Journal of Management**, 2000, pp.513-563.

Reinking, K., R. Bell, “Relationship Among Loneliness, Communication Competence, and Career Success in a State Bureaucracy: A Field Study of The Lonely at The Top Maxim”, **Communication Quarterly**, 1991, pp.358-373.

Rhodes, J. L., “Loneliness: How Superficial Relationships, Identity Gaps, And Social Support Contribute to Feelings of Loneliness at Pepperdine University”, **Journal of Communication Research**, Vol: 2, 2014, pp.1-15.

Rokach, Ami, H. Brock, “ Coping with Loneliness” USA: **The Journal of**

- Psychology Interdisciplinary and Applied**, 1998, pp.107-127.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Vergiliel Tüz, “Örgütsel Davranış” Bursa: Aktüel, 2013.
- Salami, Samuel, O., “Moderating effect of emotional intelligence on the Relationship between emotional labour and Organizational Citizenship behaviour”, Seychelles: **European Journal of Social Sciences**, 2007, pp.142-150.
- P. Salovey, J. D. Mayer, “ Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality” USA, 1990, pp. 185- 211.
- Sarıçam, Hakan, Erkan Yaman, İsmail Çelik, “The Mediator Effect of Loneliness between Perceived Social Competence and Cyber Bullying in Turkish Adolescents”, USA: **International Journal of Progressive Education**, 2016, s.99- 107.
- Schaubroeck, John, James R. Jones, “Antecedents of Workplace Emotional Labor Dimensions and Moderators of Their Effects on Physical Symptoms”, **Journal of Organizational Behavior**, 2000, pp. 163-183.
- Seçer, H. Şebnem, “Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme”, İstanbul: **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi Sayı: 50**, 2005, s.813-834.
- Seçkin, Şeyda Nur, “Algılanan Örgütsel Politika, İşyeri Yalnızlığı ve İçsellik Statüsü İlişkisinde Politik Yeteneğin Rolü: Kamu Çalışanları Üzerine Araştırma”, Çanakkale: **Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi**, 2017, s.1-15.
- Seidenberg, R., “The Lonely Marriage in Corporate America” The Anatomy of Loneliness, New York: International Universities Press, 1980.

- Seligman, Martin, E.P. , Mihaly Csikszentmihalyi, “Positive Psychology: An Introduction” USA: **American Psychological Association**, 2000, pp. 5-14.
- Shing, Cheung Lin “The Role of Emotional Labour in Generating OCB and Organizational Commitment, 2006, Doktora Tezi.
- Sığrı, Ünsal, Sait Gürbüz, “Örgütsel Davranış”, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2015.
- Sipahi, Beril, E. Serra Yurtkoru, Murat Çinko, “Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi” İstanbul: Beta Yayıncılık, 2010.
- Sobel, M.E. “Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models”. In S.Leinhardt (Ed) Sociological Methodology, Washington DC: American Sociological Association, 1982.
- Southward, Matthew W., Kara A. Christensen, Karla C. Fettich, Jessica Weissman, Johnny Berona, Eunice Y. Chen, “Loneliness mediates the relationship between emotion dysregulation and bulimia nervosa/binge eating disorder psychopathology in a clinical sample”, USA: **Eat Weight Disorder**, 2014, pp.509-513.
- Sökmen, Alptekin, Serkan Şahal, Metin Söylemez “Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma”, **Journal of Business Research Turk**, 2015, s.66-91.
- Smith, C. Ann, Dennis W. Organ, Janet P. Near, “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents” USA: **Journal of Applied Psychology**, 1983, pp.665-663.
- Sullivan, H.S., “The Interpersonel Theory of Psychiatry”, New York: W. Norton and Company, 1953.

- Sutton, Robert I., Anat Rafaeli, “Untangling the Relationship Between Displayed Emotions and Organizational Sales: The Case of Convenience Stores”, **Acedemy of Management Journal**, 1988, pp. 461-487.
- Şar, Vedat, “Psikiyatri” Ed. Işın B. Kulaksızoğlu, Raşit Tükel, Alp Üçok, İlhan Yargıç, Olcay Yazıcı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Basım ve Yayınevi, 2009.
- Şencan, Hüner, “Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik” Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2005.
- Şeşen, Harun, H. Nejat Basım, “Çalışanların adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi: İş tatmininin aracılık rolü” Ankara: **ODTÜ Geliştirme Dergisi**, 2010, s.171-193.
- Şeşen, Harun, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Çalışmaları Üzerine Eleştirel Bir Çözümleme: Teleolojik ve Epistemolojik Kaygılar” Ankara: **The Journal of Defense Sciences**, 2008 s.67-86.
- Tabachnick, Barbara G., Linda S. Fidell, “Çok Değişkenli İstatistiklerin Kullanımı”, Çev. Ed: Mustafa Baloğlu. Ankara: Nobel Yayıncılık, Altıncı Basımdan Çeviri. 2015.
- Tabanlı, Erkan, Mithat Korumaz, “İl Eğitim Denetmenlerinin İş Yerinde Yalnızlıklarının İncelenmesi”, Antalya: **Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi**, 2014, s.31-40.
- Tarhan, Nevzat, “Mutluluk Psikolojisi, stresi mutluluğa dönüştürmek”, İstanbul: Timaş Yayınları, 2009.
- Tezer, Nihan, Haluk Arkar, “Sosyal ilişkilerde kişilik özellikleri etkili mi? Sosyal ağ, yalnızlık ve algılanan sosyal desteğin aracı etki olarak incelenmesi”, Türkiye:

Anatolian Journal of Psychiatry, 2013, s.46-52.

Topateş, Hakan, Aslıcan Kalfa, “Yeni Çalışma İlişkileri Bağlamında Örgütsel Yurttaşlık ve Duygusal Emek”, İstanbul: **İktisat Dergisi**, 2010, s.423-431.

Turgut, Hakan, İsmail Tokmak, M. Fikret Ateş, “Lider-Üye Etkileşiminin İşgören Performansına Etkisinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Rolü”, Çankırı: **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2015, s.417-442.

Tutarel Kışlak, Şennur, Fazlı Çabukça, “Empati ve Demografik Değişkenlerin Evlilik Uyumu ile İlişkisi”, Ankara: **Aile ve Toplum**, Cilt:2 Sayı:5, 2002.

Türkay, Oğuz, Meltem Yalçın Kayıkçı, “İşletmelerde Duygu Gösterim Kuralları ve Örgütsel Vatandaşlığın Duygusal Emek Üzerine Etkileri”, Bolu: **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2017, s.53-73.

Uyargil, Cavide, “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi”, İstanbul: Arkan Basım Yayın, 2008.

Ünal, Mesud, “Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori”, Ed. Ömer Livvarçin, Dilek Kurt, İstanbul: Beta, 2014.

Ünler, Ela Öz, “Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi”, İstanbul: Beta Yayınları, 2007.

Weiss, Robert S., “Loneliness: The experience of emotional and social isolation”, Cambridge MA: The MIT Press, 1973; Aktaran: Bucholz, S. Adolescents perception of aloneness and loneliness. *Adolescence*, 34 (133), 1999.

Wharton, Amy S., “The Sociology of Emotional Labor”, USA: **Annual Review of Sociology**, Vol. 35, 2009, pp.147-165.

- Wong, John Y., H. Wang, “Emotional Labor of the Tour Leaders: An Exploratory Study”, Mexico: **Tourism Management**, 2009, pp.249-259.
- Wright, Sarah L., Christopher D. B. Burt, Kenneth T. Strongman, “Loneliness in the Workplace: Construct Definition and Scale Development”, New Zealand: **New Zealand Journal of Psychology**, 2006, pp.59-68.
- Sarah Louise Wright “Loneliness in the Workplace” Canterbury: University of Canterbury, 2005, Doktora Tezi.
- Yan, Xiaofei, Jingkuan Su, Xia Zhu, Dan He, “Loneliness and Subjective Happiness as Mediators of the Effects of Core Self-evaluations on Life Satisfaction Among Chinese College Students”, USA: **Social Indicators Research**, 2014, pp.757-766.
- Yakut, Selahattin, Hüseyin Certel, “Öğretmenlerde Yalnızlık Düzeyinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Türkiye: **Birey ve Toplum**, 2016, s.69-93.
- Yalaz Seçim, Özlem, Özer Alpar, Seden Algür, “Üniversite Öğrencilerinde Yalnızlık: Akdeniz Üniversitesinde Yapılan Ampirik bir Araştırma” **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2014, s.200-215.
- Yalçın, İlhan, “İyi Oluş ve Sosyal Destek Arasındaki İlişkiler: Türkiye’de Yapılmış Çalışmaların Meta Analizi”, Türkiye: **Türk Psikiyatri Dergisi**, 2015, s. 21-32.
- Yang, Hua-Feng, Chen-Chieh Chang, “Emotional Labour, Job Satisfaction and Organizational Commitment Amongst Clinical Nurses: A Questionnaire Survey”, **International Journal of Nursing Studies**,45(6), 2008, pp. 879-887.
- Yang, Y.C., “High involment Human Resource Practices, Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors”, USA: **Service Industries Journal**, 2012, pp.1209-1227.

Yoon, M. H., J. Suh, “Organizational Citizenship Behavior and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employee”, USA: **Journal of Business Research**, 2003, pp.597-611.

Yurcu, Gülseren, Özge, Kocakula, “Konaklama İşletmelerinde Çalışan Yalnızlığının İyi Oluş Üzerine Etkisi”, Aydın: **Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2015, s.30-41.

Yüksel, Öznur, “Davranış Bilimleri”, Ankara: Gazi Kitapevi, 2006.



EKLER

Ek 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora Programı öğrencisi Özge Turhan tarafından hazırlanan doktora tez çalışmasının araştırma kısmına veri desteği sağlamak üzere hazırlanmıştır.

Anketimizi, hiçbir soruyu boş bırakmadan, titizlikle ve objektif esaslarla cevaplandırmanız, araştırmanın bilimselliği ve geçerliliği açısından önemlidir. Bu çalışmaya veri sağlamanız, çalışmakta olduğunuz kurum ve sizin için herhangi bir risk oluşturmamaktadır. Bu çalışmadan elde edilecek veriler gizli tutulup, yalnızca akademik amaçlı kullanılacaktır. Anketimizin doğru ya da yanlış cevabı bulunmamaktadır. Bizim için önemli olan kendinize en uygun gördüğünüz ifadeyi özgürce işaretlemenizdir. Lütfen cevaplandırılmamış soru kalmadığından emin olunuz.

Değerli vaktinizi ayırıp, anketimizi cevaplandırarak bilime sağladığınız destek için teşekkür ederiz.

Saygılarımla

Özge Turhan

1) Yaşınız ?

18-25 26-35 36-45 46-55 56+

2) Cinsiyetiniz ?

Kadın Erkek

3) Medeni durumunuz ?

Evli Bekar Boşanmış Nişanlı v.b. (veya bir ilişkisi var)

Diğer (birden fazla evlilik deneyimi var)

4) Eğitim durumunuz ?

Yüksek Okul Üniversite Yüksek Lisans Doktora

5) Kaç yıldır iş yaşamındasınız (toplam kıdem) ?

1-3 yıl 4-6 yıl 7-9 yıl 10-12 yıl 15 + yıl

6) Şu anki iş yerinizde ne kadar zamandır çalışıyorsunuz?

1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 15-20 yıl 20 + yıl

7) Çalıştığınız şirketteki pozisyonunuz nedir ?

Danışman Proje Yöneticisi Direktör Diğer

8) Gelir Durumunuz (Aylık Net) ?

5.000 TL ve altı 5.001 TL - 7.500 TL 7.501 TL- 10.000 TL 10.001TL- 12.500TL

12.501TL ve üstü TL

9) Annenizin eğitim durumu ?

İlköğretim Lise Yüksek Okul Üniversite Yüksek Lisans Doktora

10) Babanızın eğitim durumu ?

İlköğretim Lise Yüksek Okul Üniversite Yüksek Lisans Doktora

11) Öz anne ve babanızla mı büyüdünüz ?

Evet Hayır Sadece anne ile birlikte Sadece baba ile birlikte

12) Kaç kardeşiniz?

Tek çocuk 2(siz dahil) 3(siz dahil) 4(siz dahil) 5(siz dahil) 6+

13) Ailenizin kaçınıcı çocuğusunuz?

İlk (1.) İkinci (2.) Üçüncü (3.) Dördüncü (4.)

Beşinci (5.) Altıncı (6.) ve +

Önemli !

Lütfen genel olarak iş yaşamınızı ve bireysel ilişkilerinizi göz önünde bulundurarak aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz.

Örgütsel Yaşamda Yalnızlık Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
14) İş ortamında sorunlarla karşılaştığımda iş arkadaşlarım tarafından yalnız bırakıldığımı hissedirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15) Çoğunlukla iş arkadaşlarımdan bana mesafeli durduklarını hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16) Birlikte çalıştığım insanlarla arama mesafe koyduğumu hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17) Kendimi iş arkadaşlarımdan duygusal olarak uzak hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18) İşyerimdeki ilişkilerimden memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19) Çalıştığım işyerinde dostluk anlayışı hakimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20) İş arkadaşlarımla birlikteyken çoğu zaman kendimi dışlanmış hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21) İş yerinde çoğu zaman diğer çalışanlarla birlikte aramda bir kopukluk hissedirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22) İş yerindeyken kendimi genel bir boşluk duygusu içinde hissedirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23) İş yerinde sosyal ilişkilerim güçlüdür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24) İş yerimdeki sosyal etkinliklere (piknik, parti, yemek vs.) katılım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25) İş yerinde gerektiğinde işle ilgili günlük sorunlarımı konuşabileceğim biri var.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26) İş yerinde istediğimde kişisel düşüncelerimi paylaşabileceğim kimse yoktur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27) İş yerinde mola zamanlarında beraber vakit geçirebileceğim biri vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28) Kendimi iş yerinde arkadaş grubunun bir parçası olarak hissedirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29) İş yerinde beni dinleme zahmetinde bulunan insanlar var.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Duygusal Emek Ölçeği	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
30) Kurum yetkilisiyle (müşteri) uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım. (miş gibi yaparım)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31) Kurum yetkilisiyle (müşteri) ilgilenirken iyi hissediyordum rolü yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32) Kurum yetkilisiyle (müşteri) ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33) Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyordum gibi davranırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34) Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35) Kurum yetkilisine (müşteri), gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36) Kurum yetkililerine (danışmanlık verdiğim kişi) göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37) Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

38) Kurum yetkililerine (müşteri) göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39) Kurum yetkililerine (müşteri) göstermem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40) Kurum yetkililerine (müşteri) sergilediğim duygular samimidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41) Kurum yetkililerine (müşteri) gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42) Kurum yetkililerine (müşteri) gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
43) Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44) Aşırı iş yükü ile uğraşan bir şirket çalışanına yardım ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45) İşe yeni başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46) İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri (ofis gereçleri, döküman vb) diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47) İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48) Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49) Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50) Mesai saatleri içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

51) Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52) Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53) Birlikte görev yaptığım diğer işgörenler için problem yaratmamaya gayret ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54) Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55) Çalışma ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56) Çalışma ortamında yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57) Şirket içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58) Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59) Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60) Şirket yapısında gerçekleştirilen değişimlere ayak uydururum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61) Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DEĞERLİ VAKTİNİZİ AYIRDIĞINIZ VE ANKETİMİ CEVAPLANDIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM.