

**T.C.**  
**MARMARA ÜNİVERSİTESİ**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖĞRETMENLERİN DUYGUSAL EMEK DÜZEYLERİ**  
**İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI**  
**ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Güler ÖNAL**

**İstanbul**  
**28 Mayıs, 2019**

**T.C.**  
**MARMARA ÜNİVERSİTESİ**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖĞRETMENLERİN DUYGUSAL EMEK DÜZEYLERİ İLE**  
**ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ**  
**İLİŞKİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Güler ÖNAL**

**Tez Danışmanı:**

**Dr. Öğr. Üyesi Demet ZAFER GÜNEŞ**

**İstanbul**

**Mayıs, 2019**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Marmara Üniversitesi ile İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Arasında Eğitim Yönetimi ve Denetimi Alanında Ortak Lisansüstü Program Açılmasına İlişkin protokol kapsamında açılan yüksek lisans programında hazırlanan bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Dr. Öğr. Üyesi Demet ZAFER GÜNEŞ (Danışman) .....

Üye Doç. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA .....

Üye Dr. Öğr. Üyesi Nüket AFAT .....

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.....  
Prof. Dr. Ömer ÇAHA  
Enstitü Müdür V.

## BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

  
Güler ÖNAL

## ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitiminin çalışma hayatında olan kişilerin kendisini geliştirme yolunda atabileceği önemli bir adım ve yaşanması gereken, insana enerji katan bir eğitim süreci olduğunu düşünüyorum. Bu süreç boyunca bana destek olan insanların değerini bir kez daha ve çok daha iyi anladığımı söyleyebilirim.

Araştırmamın her basamağında bana yardımcı olan, destek ve tecrübelerini esirgemeyen değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Demet ZAFER GÜNEŞ'e teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmamda takıldığım konular ve yavaşladığım süreçlerde aklımdaki soruları bıkmadan yanıtlayan, yol gösteren, değerli vaktini ayıran kıymetli büyüğüm, ağabeyim Uzm. Psikolojik Danışman Kenan BÜLBÜL'e destek ve katkılarından dolayı minnettarım.

Eğitim hayatım boyunca bilgiye sahip olmanın insana kattığı değeri ve özgüveni bana anlatan, başaracağıma dair inançlarını ve güvenlerini her daim hissettiğim, özellikle tez çalışma sürecinde geçirdiğim yoğun dönemlerde sorumluluklarımı hafifleten, torunlarıyla severek ilgilenen, benden desteklerini esirgemeyen, en kıymetli varlıklarım, haklarını asla ödeyemeyeceğim sevgili babam İbrahim ÇAM ve annem Esme ÇAM'a yürek dolusu sevgi ve teşekkürlerimi sunuyorum. İyi ki hayatımdalar. Tek kardeşim, umudumu ve motivasyonumu tazeleyenim, bana olan inancını her koşulda dile getirmekten geri durmayan biricik ağabeyim İlker ÇAM'a çok teşekkür ediyorum. Biricik eşim, her daim dayanağım olan, desteğini, ilgisini ve en stresli zamanlarımda bile sevecen ve anlayışlı yaklaşımını benden esirgemeyen hayat arkadaşım, canım Mehmet ÖNAL'a teşekkürlerimi sunarım. Ve tabii ki can parçam, oğlum, Mustafa Eymen ÖNAL. Senden çaldığım zamanları telafi etmeyi umuyorum. Usluluğun ile bana verdiğin destek için çok teşekkür ederim annecim.

İstanbul-Mayıs, 2019

Güler ÖNAL

## ÖZET

### ÖĞRETMENLERİN DUYGUSAL EMEK DÜZEYLERİ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

GÜLER ÖNAL

Yüksek lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi  
Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Demet ZAFER GÜNEŞ  
Mayıs-2019, 168 sayfa

Bu çalışmanın amacı devlet ortaokullarında çalışan öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ve bu iki kavram arasındaki ilişkiyi belirlemektir. İlişkisel tarama modelindeki araştırmanın evrenini İstanbul ili Başakşehir ilçesinde bulunan 1211 ortaokul öğretmeni oluşturmakta olup, araştırmanın örneklemi ise 289 ortaokul öğretmenidir. Çalışmada veri kaynağı olarak kişisel bilgi formu, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği" ve "Duygusal Emek Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri ortalamanın üstünde, yükseğe yakın çıkmıştır. Ortaokul öğretmenlerinin duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel davranış ile samimi davranışın cinsiyete bağlı anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal emek alt boyutlarından derinden davranışın sözel branşta farklılık gösterdiği bulunmuştur. Duygusal emeğin medeni durum, mezun olunan son program, mesleki kıdem ve yaşa bağlı anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı puanları ortalamanın üstünde, yükseğe yakın çıkmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından yardımlaşmanın cinsiyet, branş ve mesleki kıdem değişkenine göre farklılık gösterdiği; yaş, medeni durum, eğitim düzeyi değişkenlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından sivil erdemini medeni duruma bağlı olarak anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarının mezun olunan son programa bağlı anlamlı bir farklılık göstermediği bulgular arasındadır. Çalışmada öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri ile duygusal emek düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları ile duygusal emek alt boyutları arasında yardımlaşma ile derinden davranış ve samimi davranış arasında pozitif yönde anlamlı ilişki; centilmenlik ile yüzeysel davranış arasında pozitif yönde anlamlı ilişki; centilmenlik ile samimi davranış arasında negatif yönde anlamlı ilişki; vicdanlılık ile samimi

davranış arasında pozitif yönde; sivil erdem ile derinlemesine davranış ve samimi davranış arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Ayrıca yapılan regresyon analizi sonucunda öğretmenlerin duygusal emek alt boyutlarının düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini yordama gücünün %12 olduğu hesaplanmıştır. Öğretmenlerin duygusal emek düzeylerinin ise örgütsel vatandaşlık davranışını yordama gücü %4 olarak hesaplanmıştır.

**Anahtar Kelime:** Örgütsel vatandaşlık davranışı, duygusal emek, örgütsel davranış, ortaokul öğretmenleri



## **ABSTRACT**

### **THE RELATIONSHIP CORRELATION BETWEEN EMOTIONAL LABOR LEVELS OF TEACHERS AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR LEVELS**

**GÜLER ÖNAL**

Yüksek lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi  
Supervisor: Dr. Öğr. Üyesi Demet ZAFER GÜNEŞ  
May -2019, 168 Pages

The aim of this study is to determine the levels of teachers emotional labor and organizational citizenship behavior and the relationship between these two concepts in formal secondary schools. The universe of the research in the relational survey model is 1211 secondary school teachers in Basaksehir, Istanbul. The sample of the study is 289 secondary school teachers. Data were collected with "Personal Information Form", "Organizational Citizenship Behavior Scale" and "Emotional Labor Scale". In the research, teachers' emotional labor levels were higher than average. It was found that the deeper behavior of emotional labor sub-dimensions differed in verbal branch. It was concluded that emotional labor did not show a significant difference with respect to marital status, recent program graduated, seniority and age. Organizational citizenship behavior scores were higher than average. Also, it was found that there was a significant difference in the subdimensions of altruizm with age, branch, professional seniority. And the other subdimensions of altruizm which are age, marital status, education level were not found statistically significant differences. It was found that there was a significant difference between the sub-dimensions of organizational citizenship behavior and civilian virtue according to marital status. Findings show that there is no significant difference between the sub-dimensions of organizational citizenship behavior and the last program graduated. In the study, it was found that there was a positive correlation between the levels of organizational citizenship behavior and emotional labor levels of teachers. The correlation between the sub-dimensions of organizational citizenship behavior and the sub-dimensions of emotional labor was examined. There was a positive correlation between help and deep behavior and sincere behavior. There was a positive correlation between fairness and superficial behavior. A negative relationship was found between gentleman and



sincere behavior. A positive correlation was found between conscientiousness and sincere behavior. A significant positive correlation was found between civil virtue and in-depth behavior and sincere behavior. In addition, as a result of the regression analysis, it was calculated that the levels of the teachers' emotional labor sub-dimensions predicted the level of organizational citizenship behavior by 12%. The teachers' emotional labor levels are calculated as 4% in the predictive value of the organizational citizen behavior.

**Key Words:** Organizational citizenship behavior, emotional labor, organizational behavior, middle school teachers



# İÇİNDEKİLER

<b>BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ</b> .....	<b>i</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vii</b>
<b>SİMGELER LİSTESİ</b> .....	<b>xiii</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>xiv</b>
<b>BÖLÜM I</b> .....	<b>1</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM II</b> .....	<b>9</b>
<b>KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR</b> .....	<b>9</b>
<b>Duygusal Emek</b> .....	<b>9</b>
Duygusal Emek Kavramı.....	9
Duygusal Emek Yaklaşımları .....	13
Hochschild (1983) Yaklaşımı .....	13
Ashforth ve Humphrey (1993) Yaklaşımı.....	19
Morris ve Feldman (1996) Yaklaşımı .....	23
Grandey (2000) Yaklaşımı.....	28
Duygusal Emegin Sonuçları .....	36
Olumlu Sonuçlar .....	37
Olumsuz Sonuçlar .....	37
<b>2.2.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b> .....	<b>42</b>
2.2.1 .Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımı.....	44
2.2.2 .Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kuramsal Temelleri .....	49
2.2.2.1. Sosyal Alışveriş Kuramı (Social Exchange Theory).....	49
2.2.2.2. Eşitlik Kuramı (Equity Theory) .....	50
2.2.2.3. Lider-Üye Mübadele Kuramı (Leader-member Exchange Theory) ..	51
2.2.2.4. Karşılıklılık Kuramı .....	52
2.2.3 .Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları .....	53
2.2.3.1. Özgecilik/Diğerkâmlık/Diğerlerini Düşünme/Yardımseverlik (Altruism).....	54
2.2.3.2. Nezaket (Courtesy).....	55
2.2.3.3. Centilmenlik/Sportmenlik (Sportsmanship).....	56

2.2.3.4. Örgütsel Erdem / Sivil Erdem (Civic Virtue) .....	57
2.2.3.5. Vicdanlılık/İleri Görev Bilinci (Conscientiousness) .....	58
2.2.4 .Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler .....	58
2.2.4.1.Örgüte Bağlılık .....	59
2.2.4.2. Bireyin Ruhsal Durumu .....	59
2.2.4.3. Kişilik Özellikleri .....	60
2.2.4.4 .İşe Karşı Tutumlar ve İş Tatmini .....	61
2.2.4.5 .Örgütsel Adalet .....	61
2.2.4.6 .İhtiyaçlar .....	63
2.2.4.7 .İşin Özellikleri .....	63
2.2.4.8. Liderlik .....	64
2.2.4.9. Yaş, Kıdem ve Hiyerarşik Düzen .....	65
2.2.4.10 .Örgütün Özellikleri .....	65
2.2.4.11 .Örgütsel Vizyon .....	66
2.2.4.12. Karara Katılım .....	67
2.2.4.13. Kişi Örgüt Bütünlemesi .....	67
2.2.5 .Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sonuçları .....	68
2.2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Eğitim ve Okullar Üzerine Etkisi .....	71
<b>2.3. Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki .....</b>	<b>74</b>
<b>2.4. Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konularında Yapılan Araştırmalar .....</b>	<b>77</b>
<b>BÖLÜM III .....</b>	<b>87</b>
<b>YÖNTEM .....</b>	<b>87</b>
3.1 Araştırmanın Modeli .....	87
3.2 Evren ve Örneklem .....	87
3.3 Veri Toplama Teknikleri .....	89
3.4.Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması .....	90
<b>BÖLÜM IV .....</b>	<b>93</b>
<b>BULGULAR VE YORUMLAR .....</b>	<b>93</b>
<b>4.1. Duygusal Emeye İlişkin Bulgular .....</b>	<b>93</b>
4.1.1 Ortaokul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi .....	94
4.1.1.1.Öğretmenlerin Duygusal Emek Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular .....	94
4.1.1.2. Duygusal Emek Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular .....	95

4.1.1.3. Duygusal Emek Düzeylerinin Mezun Olunan Son Program Değişkenine İlişkin Bulgular.....	96
4.1.1.4. Duygusal Emek Düzeylerinin Branş Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular.....	97
4.1.1.5. Duygusal Emek Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular.....	98
4.1.1.6. Duygusal Emek Düzeylerinin Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular ....	102
<b>4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Bulgular.....</b>	<b>105</b>
4.2.1. Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tutumlarının Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi.....	106
4.2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tutumlarının Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular.....	107
4.2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tutumlarının Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular.....	108
4.2.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tutumlarının Mezun Olunan Son Program Değişkenine İlişkin Bulgular.....	109
4.2.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tutumlarının Branş Değişkenine İlişkin Bulgular.....	109
4.2.1.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tutumlarının Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular.....	110
4.2.1.6.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tutumlarının Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular.....	115
<b>4.3.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Duygusal Emek Arasındaki İlişkiler .....</b>	<b>119</b>
<b>4.4. Duygusal Emegin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Yordama Gücü .....</b>	<b>121</b>
<b>BÖLÜM V.....</b>	<b>125</b>
<b>SONUÇLAR VE ÖNERİLER .....</b>	<b>125</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>135</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>152</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>153</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1: Duygusal Emek Yaklaşımlarının Karşılaştırılması.....	41
Tablo 2.2: ÖVD Tanımlarına Kronolojik Bir Bakış .....	48
Tablo 3.1:Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri .....	88
Tablo 3.2: Ölçeklerden Elde Edilen Basıklık Ve Çarpıklık Değerleri .....	91
Tablo 4.1: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Duygusal Emek Düzeyleri .....	93
Tablo 4.2: Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre DE ve Alt Boyutları ile İlgili Görüşlerine İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları .....	95
Tablo 4.3: Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre DE ve Alt Boyutları ile İlgili Görüşlerine İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları .....	96
Tablo 4.4: Öğretmenlerin Mezun Olunan Son Program Değişkenine Göre DE ve Alt Boyutları ile İlgili Görüşlerine İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları .....	97
Tablo 4.5: Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre DE ve Alt Boyutları ile İlgili Görüşlerine İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları .....	98
Tablo 4.6: Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre DE Düzeyleri ile İlgili Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	99
Tablo 4.7: Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yüzeysel Davranış Alt Boyutu ile İlgili Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	100
Tablo 4.8: Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Derinden Davranış Alt Boyutu ile İlgili Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	101
Tablo 4.9: Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Samimi Davranış Alt Boyutu ile İlgili Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	102
Tablo 4.10: Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre DE Düzeyleri ile İlgili Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	103
Tablo 4.11: Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Yüzeysel Davranış Alt Boyutu ile İlgili Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	103
Tablo 4.12: Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Derinden Davranış Alt Boyutu ile İlgili Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	104
Tablo 4.13: Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Samimi Davranış Alt Boyutu ile İlgili Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	105
Tablo 4.14: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranış Düzeyleri.....	106
Tablo 4.15: Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre ÖVD ve Alt Boyutları ile İlgili Görüşlerine İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları .....	107
Tablo 4.16: Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre ÖVD ve Alt Boyutları ile İlgili Görüşlerine İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları .....	108

Tablo 4.17: Öğretmenlerin Mezun Olunan Son Program Değişkenine Göre ÖVD ve Alt Boyutları ile İlgili Görüşlerine İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları .....	109
Tablo 4.18: Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre ÖVD ve Alt Boyutları ile İlgili Görüşlerine İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları .....	110
Tablo 4.19: Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre ÖVD Tutumları ile İlgili Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	111
Tablo 4.20: Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yardımlaşma Alt Boyutu ile İlgili Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	112
Tablo 4.21: Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Centilmenlik Alt Boyutu ile İlgili Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	113
Tablo 4.22: Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Vicdanlılık Alt Boyutu ile İlgili Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	114
Tablo 4.23: Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Sivil Erdem Alt Boyutu ile İlgili Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	115
Tablo 4.24: Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre ÖVD Tutumları ile İlgili Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	116
Tablo 4.25: Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Yardımlaşma Alt Boyutu ile İlgili Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	117
Tablo 4.26: Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Centilmenlik Alt Boyutu ile İlgili Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	117
Tablo 4.27: Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Vicdanlılık Alt Boyutu ile İlgili Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	118
Tablo 4.28: Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Sivil Erdem Alt Boyutu ile İlgili Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları .....	119
Tablo 4.29: ÖVD ve DE Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Dayalı Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Değerleri .....	120
Tablo 4.30: ÖVD ve DE Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Dayalı Alt Boyutlara Ait Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Değerleri .....	120
Tablo 4.31: ÖVD' yi Açıklamaya Dayalı Regresyon Modeli Özeti .....	122
Tablo 4.32: ÖVD'yi Açıklamaya Dayalı Basit Doğrusal Regresyon Modeli Özeti	122
Tablo 4.33: Duygusal Emeğe İlişkin Bulgular .....	123
Tablo 4.34: Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Bulgular .....	123
Tablo 4.35: DE ve ÖVD Arasındaki Korelasyon Bulguları.....	124
Tablo 4.36: DE' nin ÖVD' yi Yordama Oranı.....	124

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 – Morris ve Feldman’ın Duygusal Emek Modeli .....	25
Şekil 2.2 – Grandey’in Duygusal Emek Modeli .....	30
Şekil 2.3: ÖVD Alt Boyutları.....	54



## SİMGELER LİSTESİ

<b>n</b>	:	Evren sayısı
<b>f</b>	:	Frekans
$\bar{X}$	:	Aritmetik Ortalama
<b>ss</b>	:	Standart Sapma
<b>sd</b>	:	Serbestlik Derecesi
<b>%</b>	:	Yüzde
<b>p</b>	:	Anlamlılık düzeyi
<b>t</b>	:	t Testi
<b>r</b>	:	Korelasyon
$\beta$	:	Regresyon katsayısı (standardize beta)



## KISALTMALAR

<b>ÖVD</b>	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
<b>DE</b>	: Duygusal Emek
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>Akt.</b>	: Aktaran
<b>ANOVA</b>	: Analysis of variance



# BÖLÜM I

## GİRİŞ

İnsanların hızla ve sürekli olarak değişen ve gelişen küresel bilgi sistemi ile her türlü yenilikçi aktiviteye uyum sağlayabilme kabiliyeti geliştirmelerine, dâhil oldukları sistem içerisinde yaratıcı katkılar oluşturabilmelerine olan ihtiyaç eğitimin önemini sürekli olarak arttırmaktadır. Eğitim yardımıyla bireyleri toplumla uyumlu hale getirmek ve toplumun ihtiyaç duyduğu niteliklerde insan gücünü yetiştirmek mümkün olabilecektir (Begenirbaş, 2013:1).

Ertürk' ün eğitim hakkındaki görüşü: 'Kişilerin birebir deneyimlediği durumlar üzerinden hareketle maksatlı bir şekilde, istenilen yönde, davranış değişiklikleri oluşturma sürecidir.' şeklindedir (Akt. Demirel, 2012:6). Eğitim formal ve informal olarak ikiye ayrılır. İnfomal eğitim: insanın içerisinde olduğu doğal koşullarda kendi kendine istemsiz ve kontrolsüz bir biçimde kültürlenmesi durumudur. Formal eğitim ise gerçekleştirilecek eğitimin içeriği, biçimi, süresi, yeri, ölçütleri, eğitimi gerçekleştirecek kadronun ayarlanması ve tüm bu süreç ve süreç elemanlarının denetimlendiği eğitim öğretim faaliyetleri olarak açıklanabilir. Formal eğitimin başlangıcından bitimine kadar, kişiye birtakım kabiliyetler önceden planlanmış bir süreçte kazandırılmaya çalışılarak hareket edilir. Bu süreç örgün eğitim kurumlarında görevlendirilmiş öğretmen adı verilen, alanında uzman kişiler tarafından yürütülür (Yıldırım, 2009:3 ve Eskicumalı, 2002:4).

Öğretim işini bireylere sunulan bir hizmet olarak düşünür isek bu hizmetin verimli ve kaliteli olması hizmeti veren kişiden geçmektedir. Hizmeti alan kişiler eğitim-öğretim hizmeti için öğrencilerdir. Hizmeti verenler ise öğrenciler ile sürekli ve yüzyüze yakın ilişki içerisinde bulunan öğretmenlerdir. Bu durumda eğitim-öğretimin kalitesini öğretmenin mesleğini ne kadar özverili, önemseyrek ve profesyonel yaptığı belirleyecektir. Profesyonel bilgi akışı sağlanması sürecinde öğretmenin işine ve öğrencilerine karşı olumlu duygular hissetmesi ve duygularını doğru yönetmesi beklenmektedir. Zira olumlu duygu ve düşüncenin var olmadığı bir öğretim sürecinden verim beklenmesi de doğru olmayacaktır.

Duygu varoluş biçimi ve özellikleri bakımından elle tutulan, gözle görülen somut bir şey değildir. Ancak duygular günümüz şartlarında çalışma ortamının neredeyse somut belirleyicilerinden biri haline gelmiş ve maddi olarak ifade edilebilen bir değer sahib

olmuştur. Bilhassa son senelerde, hizmet sektörünün hızlı bir şekilde genişlemesiyle duygusal emek pek çok hizmet alanının ve içinde öğretmenliği de içeren birçok meslek sektörünün yok sayılmaz ve genelleşmiş bir parçası halini almıştır (Begenirbaş, 2013:2).

Duygusal emek kavramı, ilk olarak Amerikalı sosyolog Arlie Russell Hochschild ‘ in The Managed Heart: Commercialization of Humman Feeling (Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi) isimli kitabın yayınlanmasıyla çalışma hayatı literatürüne girmiştir (Kaplan ve Ulutaş, 2016:166-167). Bu çalışmadan sonra kavram sürekli artan bir ilgi görmüştür. İş yaşamında duygusal süreçler üzerine yapılan araştırmaların üstüne eğildiği noktalardan bir tanesi de “duygusal emektir” (emotional labor). “Duygusal yönetim” (emotional management) veya “duygusal işçilik” (emotional work) biçiminde de isimlendirilen duygusal emek; çalışanların “duygusal gösterim kuralları” (emotional display rules) çerçevesinde sergiledikleri duygular, duygu düzenleme yöntemleri ve içsel süreçlerde oluşan duygulanımlar gibi farklı aşamaları da yansıtan çok boyutlu bir mefhumdur (Polatkan, 2016:2). Hochschild (1983) ‘in yaklaşımında, duygusal emek, maddi ya da manevi karşılığı olan bir hizmeti almak isteyenlere iyi hizmet sunmak adına personelin müşterilerle etkileşim içerisindeyken, hislerini düzenleme, değiştirme ya da doğru yönlendirme ve bu yönlendirme esnasında sergiledikleri uğraş şeklinde tanımlanmaktadır (Kruml ve Geddes, 2000: 22’den akt. Çaldağ,2010) .

Duygusal emek sürecinde kişiler tarafından belli durumlar karşısında sergilenmesi gereken duyguların nasıl sergilenmesi gerektiğine dair “duygu kuralları” ve “gösterim kuralları” şeklinde iki kavram ortaya çıkmıştır (Polatkan, 2016,28-30). Hochschild (1990:118) ‘e göre duygu kuralları gerçekte belirli bir durum için hangi duyguyu hissetmenin uygun olduğunu belirleyen kurallardır. Ashforth ve Humphrey (1993:107) ‘ e göre gösterim kuralları ise genellikle dışa vurulan etkinlik ile ilgilidir. Gösterim kuralları bilinen bir duygusal hali veya intibayı oluşturmak için ne tür davranışları sergilemek icab ettiğini netleştiren kurallar bütünüdür. Bu süreçte hangi normların yerine getirileceği, kurum yönetim sürecinde oturtulmuş olan teorik anlayışa göre şekillenir.

İnsan sosyal bir varlık olarak, duygularını paylaşma, diğer kişi ve olaylardan etkilenme ve hissettiklerini kontrol etme durumlarıyla karşılaşmaktadır. Bazı duyguların dışavurumları toplum içerisinde belli koşullarda uygun görülmeyebilir. Böyle

durumlarda duyguların insan ilişkilerindeki yeri tamamen durumsal olmakta, durumun gereklerine göre değişmektedir. Birey bulunduğu ortama uyum sağlamak, kendisini kabul ettirmek, sempati kazanmak, yakınlaşmak veya başka gereksinimler için duygularını kontrol etmek durumunda kalmaktadır. Bu beceriyi birey toplumsallaşma süreci ile kazanmaktadır. Bazı durumlarda bir duygunun yerine uygun görülen bir başka duygunun sergilenmesi gerekebilir. Birey böyle durumlarda uygun görülen duyguyu sergilemek için rol yapabilir (Kaya, 2009:10).

Özellikle öğretmenlik gibi yoğun sosyal ilişkiler gerektiren mesleklerde duygusal yetkinlikler daha da fazla önem arz etmeye başlamıştır. Eğitim sektöründe bu konuya olan alaka her geçen gün artarak devam etmektedir. Diğer hizmet sektörlerindeki çalışanların müşterilerine duygusal emek göstermelerine benzer şekilde; eğitim sektöründe de yönetici ve öğretmenler, veli ve öğrencilerle duygusal emek gerektiren yoğun bir etkileşim halindedirler (Kafetsios ve Loumakou, 2007:71; Downey, 2005:74'den akt. Savaş, 2012:4). Bu etkileşim onların birbiri ile iletişim halinde iken farklı duygular sergilemesine ortam hazırlamaktadır. Bazen bu duygular samimi şekilde kendini gösterirken bazen de yüzeysel ve derinden rol davranışı şeklinde kendini gösterebilmektedir. Bu noktada önemli olan duyguların ortama uyum sağlayacak biçimde sergilenmesidir (Polatkan, 2016:3).

Öğretmenler işlerini layıkıyla yerine getirebilmek için bazı duyguları olduğundan daha fazla ya da daha az göstermek yoluyla duygusal kontrollerini sağlamak zorundadırlar. İşlerini yaparken pek çok duyguyu aynı süreçte deneyimlemek ve doğru ifade etmek durumunda kalabilmektedirler. Örneğin, yaşanan olumsuz bir olay karşısında kızgınlık ile hayal kırıklığını birarada yaşarken aynı zamanda gerginlik ile soğukkanlı duruş, sakin tepkiler verme gibi pek çok duyguyu da tecrübe etmek zorunda kalmaktadır (Mavi, 2015:9). Duygular öğretimin kalbi niteliğindedir. Eğitimcilik gibi yoğun odaklanma isteyen meslekler yalnızca duygusal duyarlılık gerektirmezler ek olarak aktif duygusal emek gerektirirler çünkü öğrenci öğretmen etkileşimi üst düzeydedir.

Öğretmenlik mesleğinde profesyonelliğin bir gereği olarak düşünülebilecek duygusal emek kavramı ile bir diğer profesyonel yaklaşım olan örgütünün hedeflerine, mesleğine bağlılık, işini en iyi şekilde yerine getirme bilinci ve işini sahiplenme durumlarını kapsayan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı eğitim kurumlarına pozitif anlamda çok önemli katkıları olan iki kavramdır.

Rekabetin yüksek olduğu çağımız iş ortamlarında, çalışanlardan yalnızca formal görev tanımlarında belirtilen görevleri gerçekleştirmelerini beklemek, örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri açısından yeterli gelmemektedir. Bu bağlamda örgütlerin ulaşmak istedikleri hedefe erişebilmelerini, çalışanların belirlenen yasal görev tanımlarının dışında kalan ve işgörenlerin tercihine bırakılması temeline dayanan davranışlar göstermelerine bağlı olduğu ifade edilebilir. Bahsedilen bu davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı kavramıyla son zamanlarda üzerinde araştırmaların yoğunlaştığı konulardan biri olmuştur (Nar, 2009:2).

Örgütsel vatandaşlık davranışının temel çıkış noktası ülke vatandaşlığında gösterilen davranışlardır. Nasıl ki bir ülkenin yurttaşı olan bireyler, resmi otorite tarafından tanzim edilmiş konular dışında, kendi isteği ile ekstra olumlu ve ülke için faydalı davranışlar göstermekte ve bu davranışların sergilenmesinde ana düşünce olarak “herkes kapısının önünü temizlerse sokakların pırıl pırıl olacağı” beklentisi bulunmakta ise aynı yaklaşımın örgütsel koşullarda da benzer sonuçlar doğuracağı varsayılmıştır (Çelik, 2007:84). Bu bakış açısına bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, bir kişinin bile göstereceği şahsi olumlu tutumların örgütün amacına erişmesinde hatırı sayılır bir katkı sunacağı hipotezine dayandırılmıştır (Alğan, 2011:2).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ilk olarak Organ (1988:4) tarafından tanımlanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün resmi ödüllendirme sistemi içerisinde dolaysız ve net bir şekilde belirlenmemiş, ancak bir bütün şeklinde düşünüldüğünde örgütün işlevlerini kazançlı bir akış içerisinde gerçekleştirmesine yüksek düzeyde destek veren, istekliliğe dayalı davranışlar bütünüdür (Organ, 1988:4). Örgütsel vatandaşlık kavramı, meslektaşlarına ve kurum arkadaşlarına destek olma, mesleki aşamaların geliştirilmesi için yeni fikirler üretme, çalışma davranışları ile yakından ilişkili bir kavramdır. İşe gelemeyen meslektaşına yardım etme, görev kapsamının formal olarak gerektirmediği ama örgüt bakımından ehemmiyet teşkil eden iş ve davranışları gerçekleştirmeye gönülden istekli olma, görevi olmamasına rağmen işe yeni başlamış iş görenlerin sosyalleşmelerine, ortama ve işe uyum sağlamalarına yardımcı olma, diğer iş görenlere güçlükleri yenmelerinde destek olma, moral verme, örgüte faydası dokunacak yeni ve özgün düşünceler üretme ve öneride bulunma, denetçilere ya da yönetim kadrosuna görevlerini yerine getirmede yardımcı olup, onlara destek verme, yapılması gerekli olandan daha fazla eyleme katılma ve

mesai saatleri içerisinde yapacağı devamsızlıklarda yaşanacak aksaklıkları önlemek adına durum ile ilgili ön bilgilendirme yapma şeklindeki davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında değerlendirilmektedir (Alğan, 2011:2). Biçimsel olmayan davranışları içeren örgütsel vatandaşlık davranışları bir emir komuta zinciri içermez. Organizasyonel fayda sağlayan, memnuniyetsizlik içeren ifadelerden kaçınma, görevini vaktinde tamamlama, yaratıcılık ve gönüllü yardım etme davranışlarını içerir.

Okul yöneticilerin, öğretmenlerin, hizmetlilerin ve öğrencilerin oluşturduğu bir örgüttür. Bütün kurumlar gibi okullarda, kurumunu koruyan ve kollayan, gelişmesi için çaba sarf eden, kurumun hedeflerini önemseyen ve bunun için elinden geleni en iyi şekilde yapan, kurum içi huzuru bozmayan, huzur bozucu durumların oluşmaması için çabalayan, şikâyetçi olmaktansa sabretmeyi tercih eden, çözüm önerileri düşünen ve sunan, gönüllü, titiz öğretmenler ister. Zira bu niteliklere sahip olan öğretmen kurumunun kazanç sağlaması, hedeflerine ulaşması ve geleceği bakımından öneme sahiptir (Alğan,2011:35). Çalışanların gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının temel nedenleri çeşitli açılardan araştırılmış ve birçok olası sebep kaydedilmiştir. Örneğin, örgütte (okulda) sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışlarının bireysel ihtiyaçlardan kaynaklanıyor olması muhtemeldir. Öğretmenlerin başarı elde etme, belirli bir statüye sahip olma ve okulda sosyalleşme, arkadaşlık edinme gibi ihtiyaçları onların okulda rol gereklerinin ötesinde birtakım davranışlar sergilemelerine yol açabilir. Böylece öğretmenler, örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunarak bunlar ve bunlar gibi bazı ihtiyaçlarını karşılama yoluna gidiyor olabilirler (Nar, 2009:1). Eğitim öğretimin hedeflenen noktaya ulaşması için, büyük ölçüde bu sistemin uygulayıcısı olan öğretmenlerin görevlerini en iyi şekilde yerine getirmelerinin yanında, iş tanımlarında zorunlu tutulmayan, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi davranışları göstermeleri de büyük önem taşımaktadır (Yıldırım, 2009:4).

Organ (1988:4) tarafından resmi ödül sisteminde direkt – net, tüm boyutlarıyla açıklanmamış olan ve dikkate alınmayan, ama genel çerçevede içerisinde örgütün fonksiyonlarını verimli bir şekilde gerçekleştirmesini kolaylaştıran, isteğe bağlı, kişiye özgü davranışlar olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışının, öğretmenlerce sergilenmesi ile eğitimin kalitesine pozitif yönde etki edeceği düşünülmektedir. Okullarda görev yapan eğitimcilerin kendilerini okulun birincil parçası şeklinde

hissedip, okulun etkililiğine bilinçli ve istekli bir şekilde beklenen-istenen bir yaklaşım göstererek, kendilerini kurumun bir üyesi görüyor olmalarından doğan örgütsel vatandaşlık davranışları üstünde çalışılmaya değer davranışlar biçimde değerlendirilebilir (Organ, 1988'den akt. Çelik, 2010:83).

Eğitim örgütlerinin en önemli unsuru olan öğretmenlik mesleği günümüz koşullarında oldukça meşakkatli, icra edilmesi güç, sorumlulukları bir hayli fazla olan ve genellikle idealleri olan insanların seçtikleri bir meslektir. Öğretmenler, öğrencilerle sürekli, aktif etkileşim halinde oldukları ve görev dışı gönüllü davranışları isteğe bağlı olarak, inisiyatif kullanarak sergileyebilecekleri için hem duygusal emek hem de örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda deneysel çalışma yapmak için oldukça elverişli bir hedef kitleyi oluşturmaktadır (Bıyık,2014:61).

Bu araştırmanın problemini, önemi her geçen gün biraz daha artan duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı aralarındaki ilişkiyi belirlemek oluşturmaktadır. Bu iki kavram arasındaki ilişki devlet ortaokullarında çalışan öğretmen görüşleri açısından incelenecek ve toplanan veriler ışığında sonuçlar yorumlanacaktır. Bununla birlikte bazı demografik değişkenlere göre duygusal emek düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri incelenecektir.

### **Problem Cümlesi**

Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın problem cümlesi “Öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki nedir?” olarak ifade edilebilir.

### **Alt Problemler**

Bu amaçlar doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevaplar aranacaktır.

1. Ortaokul öğretmenlerinin duygusal emekleri ne düzeydedir?
2. Ortaokul öğretmenlerinin duygusal emek düzeyleri demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, mesleki kıdem, mezun olunan son program) göre istatistiksel olarak farklılaşmakta mıdır?
3. Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ne düzeydedir?
4. Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, mesleki kıdem, mezun olunan son program) göre istatistiksel olarak farklılaşmakta mıdır?

5. Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile duygusal emek düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?
6. Ortaokul öğretmenlerinin duygusal emek düzeyleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordamakta mıdır?

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı; İstanbul ili Başakşehir ilçesinde ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin duygusal emek gösterme düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Ayrıca öğretmenlerin demografik özelliklerine göre duygusal emek düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığı da bu araştırmada ulaşılmak istenen sonuçlardandır.

### **Araştırmanın Önemi**

Son zamanlarda pek çok sektörde olduğu gibi hizmet sektöründe de başarı elde etmenin insan faktörünü iyi değerlendirmekten geçtiği anlaşılmıştır. Örgütleri hedefine ulaştırmada çalışanların sadece iş tanımları içerisinde yer alan davranışları sergilemesi ile hedeflenen başarıya ulaşamayacağı açıktır. Bu noktada devreye giren örgütsel vatandaşlık davranışının önemini ve etkilendiği faktörleri iyi analiz etmek gerektiği söylenebilir.

Begenirbaş ve Meydan (2012) da iki önemli konu olan duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasını Ankara ilinde görev yapan öğretmen ile gerçekleştirmiştir. Bıyık (2014) ise bu iki konu arasındaki ilişkiyi Tokat il merkezindeki 598 öğretmen ile yaptığı çalışmasında incelemiştir. Yapılmış olan mevcut çalışma ise konular arası ilişkiyi farklı bir örneklem üzerinde, İstanbul ili Başakşehir ilçesinde inceleme fırsatı oluşturmuştur.

Bu çalışma eğitim-öğretim sektöründe örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği düşünülen duygusal emek düzeyi kavramını ve bu iki kavram arasındaki ilişkiyi derinlemesine incelemeye yönelik hazırlanmaktadır. Elde edilen bulgu ve sonuçlar eğitim ve öğretimin temel çalışanları olan öğretmenlerin kurum içi davranışlarının daha iyi anlaşılabilmesini sağlayacaktır. Ayrıca bu çalışma literatüre duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi açıklayıcı bir çalışma olarak katkı sağlayacak ve daha sonra bu konular üzerine çalışmak isteyen araştırmacılara yol gösterici olacak olması niteliğiyle de önemlidir.



## **Varsayımlar**

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin ölçeklere verecekleri yanıtların gerçek algılarını yansıtacağı varsayılmıştır.

## **Sınırlılıklar**

- Bu çalışma 2018-2019 eğitim öğretim döneminde İstanbul ili Başakşehir ilçesinde görev yapan ortaokul öğretmenlerinin verdiği yanıtlarla sınırlıdır.

## **Tanımlar**

**Duygusal Emek:** Duygusal emek kavramını ciddi manada ve teferruatlı bir biçimde ilk olarak kavramsallaştıran Hochschild (1983:7)'in ifadesinde duygusal emek; işin gerekliliği olan duyguların diğer bireyler tarafından gözlemlenebilecek biçimde düzenlenerek, yüzsüz ve bedensel formlarda ifadelerde bulunulmasıdır.

**Örgütsel Vatandaşlık Davranışı:** Organ'ın (1988:4) tanımında; örgütsel vatandaşlık davranışı, formel ödüllendirme sisteminde doğrudan ve net bir biçimde tüm hatları ile ifade edilmeyen, ancak bir bütün olarak incelendiğinde örgütün verimli çalışmasını ve hedeflerine ulaşmasını sağlayan, gönüllülüğe dayalı bireysel davranışlardır.

## BÖLÜM II

### KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırmanın teorik yapısı ortaya konulmuş, daha sonra konu ile ilgili bulunan araştırmalar sunulmuştur.

#### 2.1. Duygusal Emek

Bu bölümde, duygusal emek kavramının tanımına ve bu alanda oluşturulan duygusal emek yaklaşımlarına değinilecektir.

##### 2.1.1. Duygusal Emek Kavramı

Geçen yüzyılda rasyonalist düşüncenin kabullerine göre düzenlenen çok sayıda örgüt, iş yaşamında insanın psikolojik ve sosyal yönlerini gözardı ederek yönetilmiştir (Mavi,2015:7). Ancak bu anlayış ile yönetilen örgütlerde elde edilen verimin istenen ve beklenen düzeyden aşağıda kalmış olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuçlardan yola çıkılarak örgüt çalışanlarının hislerinin inkâr edilmesi ile oluşan çalışanların duygularının ihmali ile sonuçlanan bu durum örgütün çıkarlarını zedelemekte ve hedefe ulaşmada engeller oluşturmaktadır. Çağımızda çalışanların örgüt hedeflerine ulaşma noktasında verimli performans göstermelerini sağlamak için yöneticilerin çalışanların duygusal faktörlerini de dikkate alması gerektiği kabul edilmektedir. Bu kabul sonucunda duygu işçiliği ya da duygu yönetimi olarak da anılan duygusal emek kavramı meydana gelmiştir (Çukur, 2009:532). Gelenekselleşmiş iş anlayışının personelin örgütteki yerini sadece faaliyet üretmek için varolan birer aygıt biçiminde anlamlandırmasına zıt olarak işini farkındalıklı olarak, duyumsayarak ve içten gelerek yapan kişiler şeklinde görmenin örgüt hedeflerine ulaşma noktasında daha doğru bir perspektif sağlayacağı anlaşılmıştır (Solmuş,2004:186-187). Son dönemde yapılan çalışmaların genelinde ulaşılan sonuçlar verimli bir iş yaşamı için duyguların en az teknoloji kadar önem arz ettiğini kanıtlamaktadır (Savaş,2012:1-2).

Bu bağlamda örgüt yöneticileri, çalışanlarının duygularına da yön vererek bir kâr ve beklenti içerisinde bulunup, duyguları iktisadi getirisi olan değerlere çevirmektedirler. İş görenler de bu beklentiye yerine getirmeye yönelik, görevleri sırasında kendilerinden talep edilen ve görevlerinin gereklerinden biri olan gözlemlenebilir duygu gösterimleri yapmaktadırlar. Bu kapsamda, bilhassa insanlarla birebir iletişim halinde olunan hizmet sektöründe görev yapanların fiziksel ve zihinsel performanslarına ek olarak kendilerinden istenen duygusal gösterimler için ekstra

duygusal gayret göstermeye çalışmaları, çalışanların başarıları ve buradan hareketle örgütün etkin işleyişi ve verimliliği bakımından ehemmiyet arz etmektedir (Sohn ve Lee, 2012 ‘den akt. Beğenirbaş ve Meydan,2012:164).

İş hayatı dikkate alındığında genellikle iş görenlerin görevlerini yerine getirirken hissettikleri duygular çeşitlilik içermekle birlikte örgütlerin çalışanlarından bekledikleri duygusal gösterimler, işin niteliğine bağlı olarak değişmekle beraber, aslında birbirine çok benzemektedir (Beğenirbaş ve Meydan,2012:164). Çünkü yöneticiler kurumları için hangi duyguların daha fazla fayda sağlayacağını tespit edip örgütsel hedefe yönelik çalışma planlamalarını bu tespite göre yapmaktadırlar. Aynı zamanda tespit edilen duyguların ticari bir araç olarak kullanılabilmesi için duyguların etkilerinin kontrol edilebilir bir düzenek şeklinde organize edilmiş olması gerekir (Mavi, 2015:7). Bu sebeple pek çok yönetici, müşterilere yönelik hangi türde bir yaklaşım göstermesi gerektiğini önden ana hatları ile netleştirip sergilenmesi gerekli olan bu duygusal emek davranışlarını hizmet içi eğitimler aracılığıyla iş görenlere aktarmak suretiyle zorunlu olarak talep etmektedirler (Aydın, Kansu, Karakaş ve Tösten, 2016:178) .

Duygusal emek (emotional labor) kavramı ilk olarak bir sosyolog olan Arlie Russell Hochschild (1983) tarafından “Yönetilen Kalp” (The Managed Heart) isimli kitabında dile getirilmiştir (Savaş,2012:43). Hochschild (1983:7) ‘ e göre: İş görenlerin görevleri gereği duygularını dışarıdan gözlemlenecek biçimde düzenleyerek sergiledikleri, yüz şekilleri ve bedensel tepkileri duygusal emek olarak adlandırılmaktadır. İçinde bulunulan durumun gerektirdiği duyguları jest ve mimikler ile çalışandan beklendiği gibi gösterme biçiminde de nitelendirilen duygusal emek, özellikle insanlarla doğrudan iletişimin yoğun olduğu hizmet sektörü için çok önemlidir (Aydın, Kansu, Karakaş ve Tösten, 2016:178) . Müşteriler ile etkileşim halindeyken çalışanın duygularını yönetmek için gösterdiği çaba, harcadığı efor duygusal emek olarak ifade edilebilir. Duygusal zekâlarını kullanarak duygularını kontrol eden iş görenler duygusal emek göstererek de kontrol ettikleri duygularını davranışlarına dökerek sergilemektedirler. Duygularını kontrol ederek iş hayatlarının devamlılığını garanti altına alan çalışanlar bunun sonucunda maddi bir kazanç (maaş) elde etmektedirler. Böyle bir durumda kontrol edilen duygularla yapılan iş bir ücrete tabi olduğu için duygusal emek olarak isimlendirilmektedir. Hochschild bir başka araştırmasında duygusal emeği, “işin gerektirdiği doğru duyguları hissetmek için çaba gösterme işi”

şeklinde açıklamakta ve özel hayatta duyguların yönetilmesi (emotion work) ile çalışma hayatında duyguların yönetilmesini (emotional labor) farklı özellikler içeren durumlar olarak ifade etmektedir (Hochschild; 1990:118).

1800'lü yıllardan itibaren duygu kavramı çağımızdaki kadar olmasa da merak uyandıran ve üzerine kafa yorulan bir konu olmuştur. Günümüzde ise üzerine yoğun bir şekilde düşünülen ve farklı araştırmacılar tarafından farklı düşünce sistemleri ile açıklanan bir alan olmuştur. İnsanoğlunun hissiyatını ve duygusal hâlini tetkik etmek, duyguların sebepleri ve sonuçları ile duygu durumlarının çeşitli tesirlerine dair öngöründe bulunmak, günümüze dek yapılan çalışmalarda her zaman merak uyandıran bir konu olma özelliğine sahip olmasından dolayı, hislerimizin psikolojik ve sosyal boyutları ile kültürel kaynaklarına ve hatta biyolojik temellerine ilişkin farklı açıklamalara ulaşılabilir.1980'li tarihlerden başlayarak, duyguların iş hayatındaki mevcudiyeti, yansımaları, dışa yansıtılma şekilleri, bireysel ve örgütsel başarıdaki katkısı günbegün artarak tartışma konusu olmaya başlamıştır (15-18) (Aydın, Kansu, Karakaş ve Tösten, 2016:178).

Duygu kelimesi sözlükte; “*Belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim.*” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2011:729). Duygunun, farklı alanlardaki tanımı ya da muhtevası her ne olursa olsun, bireyi bir çerçeve içerisinde belirlenmiş biçimde davranış göstermeye yönlendirmesi yani davranışlarını doğrudan etkilemesi duygu kavramının en önemli niteliği olarak belirtilmektedir (Brehm, 1999:2 ‘den akt. Seçer, 2010:816).

Emek kelimesi ise sözlükte; “*Bir işin yapılması için harcanan beden ve kafa gücü, zahmet.*” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2011:793). Ancak bu iki kelimenin birleşmesi ile oluşan duygusal emek kavramı çok daha geniş anlamlar içermektedir. Emek kavramının sadece fiziki ve zihinsel süreçlerden ibaret olduğunu söylemek; onun duygulara hitap eden yönlerini görmezden gelmek olacaktır.

Duygusal emek bir oyunculuk işidir. Tiyatro sanatçılarının görevi gereği sergilediği davranışlar rol, çalışanların görevi gereği sergilediği davranışlar duygusal emektir (Ünler Öz, 2007:8). James (1989) , duygusal emek için bir tiyatro oyuncusu gibi duygularla etkileşime geçme işidir demiştir (James, 1989 ‘dan akt. : Mavi, 2015:8). Durumun gerektirdiği duyguları yine duruma ve bireylere uyumlu bir biçimde aktarabilme olarak da nitelendirilen duygusal emek, öncelikli olarak iletişimin yoğun

olduğu hizmet sektörünün etkinliği açısından bir hayli önem içermektedir (Baltaş, 2005:227). Hizmet sektöründeki hızlı genişlemeyle birlikte duygusal emek olgusu pek çok hizmet alanı ve mesleğinin de vazgeçilmez ve sık rastlanan bir parçası haline almıştır. Bu meslekler içerisinde devamlı olarak, öğrenci, yönetici, meslektaş ve öğrenci velileri ile yüz yüze ilişki kurmak suretiyle görüşmek ve iletişimde bulunmak şeklinde bir paylaşım içinde olmak mecburiyetinde olan öğretmenlerin mesleğinin ilk sıralarda olduğunu söylemek doğru olacaktır (Begenirbaş ve Yalçın, 2012:2).

Günümüzde artık çalışma ortamının çalışan için pek çok duyguyu hissetme ve ifade etme olanağı sunacak sosyal bir alan olduğu kabul edilmektedir. Ancak belirli hedefleri olan ve maddi kazanç elde etmeyi amaçlayan örgütler açısından çalışma yaşamında duygu dendiğinde çalışandan beklenenin sadece kendi hislerini doğal ve olduğu haliyle doğrudan karşı tarafa aktarması olmadığı anlaşılmaktadır. Yani günümüz çalışma ortamlarında pek çok iş rolünün tanımı içerisinde yer alan bir özellik olarak kişinin işini icra ederken gösterdiği tutumları ile müşteriye belli başlı bir takım duygusal verilerin ulaşmasını sağlaması gerekliliği de sayılmaktadır. Bu noktada anlaşılıyor ki, duygusal emek kavramı gerçek manada işe dair ya da iş ortamına dair hissedilenlerden kaynaklanan tutumlardan çok işi yaparken karşı tarafa yansıtılması gereken duygusal ifadeler ve bu duygusal ifadeler ile beraber işin muhatabı olan kişilerde (okul ortamı için bu öğrenci, idareci, veli vb.) istenilen yönde bir duygulanım sağlama olarak açıklanmaktadır (Seçer, 2010:814).

Duygusal emek ile alakalı bilim insanlarının yorumlarına baktığımızda Wouters, beşeri ilişkiler kurulurken kişilerin kişiliklerini ortaya koyma sürecinde karşıdaki bireyleri daha itinalı bir biçimde dikkate almaları gerektiğini söylemektedir (Wouters; 1989:448 ‘den akt. Seçer, 2010:826). Hochschild ise duygu yönetimi sürecinin sosyal alışveriş sayesinde biçimlendiğini belirtmektedir (Hochschild, 1979:560). James ‘ e göre de duygusal emek diğer insanların duyguları ile yakından ilgilenmeyi içeren bir emek çeşididir (James, 1989:19’ den akt. Seçer, 2010:826). Bu yorumların hepsinin vermek istediği ortak düşünce duygusal emek kavramının sosyal bir içeriğe sahip olduğu ve duyguların dönüşeceği gözlemlenebilir davranışı oluşturan bir takım sosyal koşulların var olduğu gerçeğidir. Çalışanın gösterdiği bu emek çeşidi ile karşıdaki bireyde (öğrenci, veli, müşteri, hasta vb.) hem kendisine yönelik hem de çalıştığı kuruma yönelik bir sosyal algı oluşturma ve kişilerarası iletişimi geliştirerek olumlu tutum oluşturma durumu vardır. Duygularımız her ne kadar içsel süreçlerimizin bir

ürünü olarak nitelendirilse de aslında dışsal faktörlerde duygulanımlarımız üstünde bir hayli etkilidir. İnsan çevresi ile yoğun ilişkiler kurabilen bir varlıktır ve dâhil olduğu sosyal ortam duygularında farklılaşmalar yaratabilmektedir. Bu nedenle sosyal bir ortam olan örgütsel ortamda duyguların yok sayılması mümkün değildir ve duygular örgüte ait amaç ile hedeflere ulaşma noktasında örgüte ekstra yarar sağlayabilmektedir (Seçer, 2010:819).

## **2.1.2. Duygusal Emek Yaklaşımları**

Duygusal emek kavramı ortaya çıktığı günden bu yana pek çok araştırmacının merakını uyandıran bir konu olma özelliği göstermektedir. Üzerine yapılan çalışmalar sonucunda zihinsel ve fiziksel emekten sonra üçüncü bir emek türü olarak duygusal emek kavramı literatüre kazandırılmıştır. Yapılan araştırmalara bakıldığında farklı bilim insanları tarafından farklı zamanlarda farklı tanımlamalar yapılmış olduğu görülmektedir. Sonuç olarak temelde dört ana duygusal emek yaklaşımının kabul gördüğü anlaşılmaktadır. Bunlar ortaya çıkış tarihlerine göre; Hochschild (1983) Yaklaşımı, Ashforth ve Humphrey (1993) Yaklaşımı, Morris ve Feldman (1996) Yaklaşımı ve Grandey (2000) Yaklaşımı'dır.

### **2.1.2.1. Hochschild (1983) Yaklaşımı**

Amerikalı bir Sosyolog olan Arlie R. Hochschild (1979:552-553) , duyguların iş sektörlerinde yadsınamaz önemini olduğunu fark etmiş ve bunu araştırmak için bir havayolu şirketini seçmiştir. Delta Havayolları uçak hizmetlerinden sorumlu hostesler ile yaptığı çalışmada öncelikle duygu çalışması kavramından bahsetmiştir. Hochschild (1983:7) , "Yönetilen kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi" (The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling) isimli kitabında iş hayatında duyguların işin yürüyüşünü sağlaması ve hedefe ulaşmayı kolaylaştırması bakımından kullanılma şeklini ifade etmek için duygusal emek kavramını ortaya koymuştur.

Hochschild duygusal emeği, duyguların dışarıdan net bir şekilde algılamak hale gelmesi için mimik ve jestler aracılığıyla gözlemlenebilir formlar şeklinde sergilenmesi olarak tanımlamıştır (Hochschild, 1983:7). Hochschild' a göre, birçok meslek dalında, hizmeti gerçekleştirme görevini yapan ön plandaki çalışanlardan mesleklerine ve örgütlerinin genel kültürüne yakışan duygusal tepkileri sergilemeleri yönünde genel bir beklenti söz konusudur ve bu beklentiler çalışanların duygularını

yöneterek örgüt tarafından önceden belirlenmiş kalıplar çerçevesinde müşterilere sunmalarını gerektirmektedir (Hochschild,1983:7).

Duygular her yönüyle kişisel ve içsel his durumlarıdır. Bireyin hangi durumda hangi kişilere ne hissedeceği ve bu hisler doğrultusunda davranışlarına nasıl şekil vereceği tamamen geçirdiği bu içsel sürece bağlıdır. Ancak son dönemde görülüyor ki kişilerin duyguları mesleklerini icra ederken iş yaşamının önemli bir parçası haline gelmekte ve kişisel nitelikte dediğimiz duygular örgütün hedefine ulaşmada kullanılan, dışarıdan bir etki ile kontrol edilebilir bir nitelik kazanmaktadır. Bu durumda çalışanların sarf ettikleri duygusal emek, iş yerindeki performanslarını direkt etkileyen bir faktör haline almaktadır (Smith ve Gray, 2001:231' den akt. Çaldağ,2010:5).

Çağımız endüstri alanında yaşanan gelişmeler ile önemi artan hizmet sektörü somut olmayan ürünlerini müşteriye pazarlarken karşı tarafda ikna durumunun oluşması için duyguların aracı rolünden faydalanmaktadır. Dolayısıyla çalışanın ikna başarısı duygularını ne kadar doğru yönlendirdiği ve yansıttığı ile direkt ilişkili olmaktadır. İş hayatına bu yoğunlukta dâhil olmuş duygular artık piyasa içerisindeki yerinin önemini sağlamlaştırmıştır (Çaldağ,2010:5). Duygu yönetimi bir ücret karşılığı yapıldığında duygusal emek adını alır (Seçer,2010:826). Duygu yönetimi emek olarak satıldığı zaman doğası değişir ve kuralları kişisel anlaşmalarla değil örgüt politikasınca belirlenir (Kruml ve Geddes, 2000' den akt. Yalçın, 2012:6). İşverenler çalışanın duygusal aktiviteleri üzerindeki kontrollerini eğitim, oryantasyon, örgüt kültürü oluşturma, politika ve denetim gibi yöntemlerle sağlamaya çalışır (Yalçın,2012:6).

Hochschild (1983: 33)' e göre, hizmet sektörü çalışanları verdikleri hizmet karşılığında maaş alırken, müşterilerle iletişimde uygun bulunan davranışları gösterip, uygun bulunmayanları gizlemekte ve işlerinin gerektirdiği şekilde davranırken aslında tiyatro aktörleri gibi rol yapmaktadırlar. Hochschild duygusal emek davranışı kavramını teorileştirirken Goffman (2002) ' nin perspektifinden etkilenmiştir (Hochschild, 1983: 35-36). Bu bakış açısında tiyatro sanatçıları aktörlerin seyirciye olabildiğince olağan ve samimi bir gösterim takdim etmeye çalışması gibi hizmet sektörü elemanları da etkileşim içerisinde oldukları müşterilerine aynı biçimde mesleklerindeki görev tanımlarının belirlediği performansları gösterirler. Hizmet sektörü elemanlarının göstermek durumunda kaldıkları davranışlar tiyatral rol kapsamına, bu davranışlarla bir karara varan müşteriler ise tiyatro seyircilerine benzerlik göstermektedir. Hizmet sektörü personeli işini yaparken o işin gerektiği gibi

hissetmiyor ya da hisleri ile davranışları örtüşmüyor olabilir. Ancak eğer işinden verim almak istiyorsa bu çalışan rolünü iyi yapmalı ve duygusal gösterimi ile müşteriyi ikna edebilmelidir (Savaş,2012: 47). Çalışanların örgüt hedefine hizmet edebilmek adına yaptıkları bu duruma izlenim oluşturma da denmektedir (Basım, 2016: 24)

Hochschild (1983:7), iş gereklerini göz önünde bulundurarak meslekleri duygusal emek gerektiren ve gerektirmeyen şeklinde ikiye ayırmıştır. Bu ayrımı yaparken mesleklerde duygusal emek kullanımını ihtiyacının olup olmadığına karar verme aşamasında aranması gereken 3 özellik olduğunu söylemiş ve bu özellikleri şu şekilde sıralamıştır. Birincisi personel hizmet alıcı ile yüz yüze veya telefonla karşılıklı etkileşim kurmalıdır. İkincisi, personel hizmet alıcının hislerini daha öncelikli görmelidir. Üçüncüsü, hizmet alıcılar ile personelin etkileşimleri örgüt yönetimi tarafından kontrol edilmelidir. Hochschild bu niteliklere sahip altı meslek grubunu; serbest meslek yapanlar (doktorlar, avukatlar), işletmeciler ve yöneticiler, reyon görevlileri, kamu çalışanları, ev hizmeti sunan özel hizmetliler (çocuk bakıcıları) ve ev dışı faaliyetlerde görev alan özel hizmetliler (garsonlar) şeklinde sınıflandırmış ve bu meslek gruplarına dâhil olmayan çalışanların duygusal emek göstermeye ihtiyaç duymayacağını söylemiştir (Öz,2007: 4). Hochschild'in sınıflandırma yaptığı bu altı meslek grubu dışındaki mesleklerde duygusal emek ihtiyacının olmadığını söylemesi bazı eleştiriler almasına sebep olmuştur. Ancak bu alanda çalışma yürüten araştırmacılar, her meslek grubunun niteliğine bağlı olarak farklı düzeyde duygu alışverişi ihtiyacı doğuracağı, duygusal emek ihtiyacı oluşturan meslek dallarının kendi içlerinde sınıflandırılmalarının daha doğru olacağını ileri sürmektedir (Kocabaş,2014:6).

İnsanlarla birebir iletişim kurmayı gerektiren hemen hemen tüm meslek gruplarında (özellikle hizmet sektörü) veya örgüt pozisyonlarında, karşı tarafa gösterilmesi gereken duyguları ve davranışları belirleyen kuralların varlığından söz edilebilmektedir. Duygusal davranış kuralları doğal olarak örgütten örgüte farklılık gösterebilir. Yani her örgüt kendi yapısına uygun olarak çeşitli davranış kuralları oluşturur ve bunlardan örgütün hedeflerine ulaşmasında faydalanır. Örgüt içinde bu kuralların oluşumu hem örgütsel ve mesleki normlardan hem de toplumsal kültürden bağımsız olarak ortaya çıkmaz. Tam tersine bu normlardan belirgin olarak etkilenir ve onların bir uzantısı gibidir. Genellikle örgüt için işlevsel olmayan sonuçlar doğuran



davranış kurallarının özellikle toplumsal kültürle ters düşen yapıda kurallar olduğu söylenebilir (Köksel, 2009: 26).

Hizmet sektöründeki çalışanların işyerindeki başarısı duygularını uygun gösterme, duygularını doğru yönetme ve yansıtma başarısına bağlıdır. İşverenler bunu fark ederek duygusal emeği çalışanların inisiyatifine bırakmayarak belirli normlara bağlamayı tercih etmişlerdir. Örgütler, müşteri ile ilişkide işgöreninin hangi duyguları göstermesi gerektiğini belirli “duygusal davranış kuralları” (emotional display rules) ile belirler ve çalışanlarından bu kuralları benimseyerek uygulamasını bekler (Köksel, 2009:6). Duygusal emek içeren davranışları düzene sokarak çalışana aktarabilmek için örgütler teşhir kuralları (display rules) belirlerler (Hochschild, 1983). Örgütler hangi duygunun ne şekilde belirginleştirilip öne çıkarılacağını veya maskelenerek gizleneceğini çalışanlarına bu normlarla açıklar. (Diefendorff ve Richard, 2003’den akt. Mavi,2015: 11).

Duygusal emeğin, özellikle müşteriye yönelen etki ile şekillenen bir niteliği vardır ve bunun sonucunda, duygusal emek gösterim süreci örgüt yönetiminin isteği ve kontrolü altında gerçekleşir. Duygusal gösterimlere ilişkin örgütsel beklentilerin, duygusal emek literatüründe “gösterim kuralları” ya da “duygu kuralları” olarak adlandırılan ve aslında örgüt kültürünün bir parçası olan temel değer ve inançlarda ifadesini bulduğu belirtilmektedir (Seçer, 2010:827). Bu şekilde kuralların açık olarak belirlenmiş olması müşteri ilişkilerine önceden tahmin edilebilirlik ve müşteri ile iletişimin standartlarına netlik kazandırır. Bu sebeple hizmet kalitesini belirli standartlara bağlamak isteyen örgütler, duygusal davranış kurallarının oluşturulması ve uygulanması konularına özel önem verirler (Köksel, 2009: 26) Belirlenen kurallar işgörenlerin örgütün beklentilerine uygun davranmalarına ve daha iyi iş çıkarmalarına yardımcı olması bakımından örgüt için yararlıdır (Diefendorff ve Gosserand, 2003’den akt. Köksel, 2009: 27).

Hochschild, çalışanların duygusal davranışlarını davranış kuralları (emotional display rules) çerçevesinde yerine getirirken iki çeşit duygusal kontrol stratejisini kullandığına değinir. İlki “yüzeysel rol yapma” (surface act) adı verilen asıl varolan gerçek duyguda herhangi bir değişiklik yapılmadan yalnızca verilecek olan tepkisel davranışta ayarlamaların yapılmasıdır. İkinci strateji ise “derinden rol yapma” (deep act) denilen gerçekte varolan duyguyu detaylıca düşünerek kontrol edip hissedilmesi gereken, doğru görülen hisleri canlandırmaya çabalayarak samimi davranışları oluşturan duygu

kontrol biçimidir (Hochschild, 1983: 37-38). Örgütlerin ifade edilmesini bekledikleri gösterim kurallarına uyum sağlamaya çalışan hizmet çalışanları yüzeysel davranış ya da derinlemesine davranış stratejilerinden birini tercih edebilirler (Hochschild, 1983: 91-95).

**a) Yüzeysel Rol Yapma Davranışı (Surface Acting)**

Duygusal emek göstermenin bir yolu olan “yüzeysel rol yapma davranışı” örgütün belirlediği hedeflere ulaşmak için hissedilmeyen duyguların sergilenme çabası olarak tanımlanmıştır (Polatkan, 2016:32). Örneğin görevi satış yapmak olan bir reyon görevlisi kendisini duygusal olarak üzgün ve kızgın, fiziksel olarak da yorgun hissediyor olabilir ancak ondan görevi gereği karşısına gelen müşteriye güler yüzlü, dingin ve sakin davranması beklenir. Çünkü örgüt tarafından belirlenen duygusal davranış kurallarına göre müşteriye bu şekilde davranmak müşteride örgüte karşı olumlu bir izlenim ve memnuniyet hissi uyandıracaktır. Sonuç olarak da müşterinin ürünü satın alma olasılığı artırılmış olacaktır.

Bireyler, yüzeysel rol yapma davranışını sergilerken gerçekte hissetmedikleri duyguları gösterirler ya da herhangi bir durum karşısında gerçekte hissettikleri duyguları gizlemek adına dışa yansıtmazlar ve bastırırlar (Hochschild, 1983: 38-42). Çalışanların çalışma ortamında dışarıya aksettirmekte olduklarından değişik hislere sahip olmaları durumunda oluşan davranış biçimidir. Bu durumda işgören kişi, göstermek zorunluluğu duyduğu davranışa dikkatini verir ve asıl hissiyatını bastırarak diğer kişilere hissettirmemeye çalışır (Köksel, 2009: 23). Yüzeysel davranışlar duygusuz ve nötr kalındığı manasına gelmez yalnızca yüzeysel ve tekdüzedir (Mavi, 2015:12).

Yüzeysel davranışta, iş görenlerin gerçek duygularını değil sadece müşteri tarafından gözlemlenerek müşteri üzerinde olumlu izlenim oluşturacak davranışlarını değiştirmeleri söz konusudur ve bunu da örgütün belirlediği duygusal davranış kurallarına uyarak işlerini korumak adına zorunlu olarak yaparlar (Grandey, 2000: 97). Yüzeysel davranış çoğunlukla negatif hisleri derine iterek davranışa dönüştürmemek ya da pozitif duygular hissediyormuşçasına davranmaya uğraşmakla alakalıdır (Köksel, 2009:33). Yüzeysel davranışlar sergileyen çalışanlar, etkileşimde buldukları kişinin vereceği tepkilere göre davranışlarını şekillendirmeye çalışırlar (Mavi, 2015: 12). Bir çalışanın karşılaştığı kaba ve agresif davranışlara sahip

müşteriye karşı sınırlarına hakim olarak kibarlığını ve güler yüzlü tavrını sürdürmek için çabalaması yüzeysel davranışa örnek verilebilir. Burada hissedilen duygu ile yansıtılan duygu gösterimi birbirinden tamamen farklıdır. Çalışan örgütün belirlediği duygusal gösterim kurallarına (emotional display rules) uymak adına yansıttığı duygularını hissediyormuş gibi davranır.

Hochschild gerçekte hissedilmeyen duyguların sergilenmesinin kişide hissedilen ile hissedilmeyen duygular arasında “duygusal çelişki” (emotional dissonance) yaratacağını belirtmiştir. Bir süre sonra yaşanan bu duygusal çelişkinin birey üzerinde yalnızca duygusal değil, aynı zamanda fiziksel tahribata da yol açabileceğini ifade etmiştir (Hochschild, 1983: 16). Yüzeysel davranışlarda duygusal uyumsuzluk çalışan ile müşteri etkileşimi boyunca devam eder (Scherer, 1997’den akt. Mavi, 2015: 11) . Yüzeysel davranışlar çalışanların kendilerine yabancılaşmasına sebep olabilecek kadar ağır etkiler ortaya çıkarabilir (Kim, 2008’den akt. Mavi, 2015: 13)

#### ***b) Derinlemesine Davranış (Deep Acting)***

Derinlemesine davranış, çalışanın davranışını sergileyeceği ortamın koşullarına göre örgüt tarafından belirlenen, göstermek mecburiyetinde olduğu hisler için gerçekte varolan duyguların ayarlamasını yapmayı ve gerekli duyguyu içten hissedebilmek adına çaba göstermeyi anlatmaktadır (Savaş, 2012: 49). Hochschild (1983: 38-42) derinden rol yapma stratejisinin iki ayrı boyutuna işaret etmektedir: Aktif ve pasif derinden rol yapma. Aktif derinden rol yapmada işgören, işin lüzumlu kıldığı duygusal beklentiyi yerine getirebilmek için yani göstermesi beklenen duyguyu gerçekten hissetmek için etken bir emek içerisindedir. Pasif derinden rol yapmada ise iş bağlamında elzem olan duygular kendiliğinden veya o anda gerçekten duyumsanmakta ve doğal olarak gösterilmektedir. Yani kişi işin gerektirdiği duyguları farkında olmadan gerçekten hissetmeye alışılır ve çok da fazla duygusal emek istemeyen pasif derinden davranış ortaya çıkar. Bireyde sergilenmesi gereken duyguların hissedilmesi adeta bir alışkanlık haline dönmüştür ve zaman içinde bir emek göstermeden kendiliğinden oluşmaktadır (Polatkan, 2016: 34). Grandey (2000: 99)’e göre örgüt yöneticileri iş görenlerden anlayışlı, güler yüzlü, sevecen, yardımcı olmaya hazır, arkadaş canlısı olmak gibi olumlu duygular sergilemelerini bekler. Bu duyguları derinden rol yapma davranışıyla sergilemek ise bireyin kendi içinde olumlu duygular uyandırma çabasına girmesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışan, güler yüz ve olumlu bir ruh hali sergileyebilmek için, kendisini mutlu eden bir anısını düşünüp, olumlu bir ruh

hali oluşturarak kendisinden beklenen hislere sahip olmak için kendini zorlayabilir. Böyle bir çaba; aktif derinden rol yapma davranışı olarak nitelendirilmiştir (Hochschild, 1983: 38-43). Derinden rol yapma davranışı kavramı genellikle aktif derinden rol yapma davranışını ifade etmek için kullanılmaktadır çünkü pasif derinden rol yapma davranışında kişi fazla bir çaba harcamadan kendiliğinden oluşan bir duygu durumunu olduğu şekliyle karşı tarafa yansıtmaktadır (Hochschild, 1983: 55). Derinlemesine davranışta personelin sunmak gayesinde olduğu duyguyu gerçek manada duyumsama gayreti söz konusudur. Duygular aktif bir biçimde görmezden gelinir, susturulur ya da yeniden biçimlendirilir (Yalçın, 2012:7). Örgütlerin belirli kurallarla çalışan üstünde kurduğu baskı sonucunda çalışan beklenen davranış örüntüsünü gösterirken doğal ve içten olmak adına kendi iç süreçlerine müdahalede bulunup hislerinde değişiklikler yapmaya çalışma yoluna gitmektedir (Basım,2016: 25). Derinlemesine davranışın yüzeysel davranıştan değişiklik gösteren kısmı, bu metotta yalnızca eylemlerin değil hislerin de davranış kurallarına uygun şekle dönüştürülmesidir (Köksel, 2009: 34).

#### **2.1.2.2. Ashforth ve Humphrey (1993) Yaklaşımı**

Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal emeği, “Müşteriye hizmeti içeren iş süreçlerinde, örgüt tarafından arzu edilen ve önceden belirlenerek çalışana bildirilen duyguların yansıtılması” olarak tanımlamışlardır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 88). Hochschild’in çalışmalarında duygusal emek duyguların üstüne eğilerek incelenmiştir. Ashforth ve Humphrey (1993: 89) ise gözlemlenebilir davranışsal performanslara dikkat çekmektedir. Yani Ashforth ve Humphrey davranışın ortaya çıkmasına sebep olan altta yatan duygulara değil de direkt olarak davranışın kendisine odaklanmaktadır. Çünkü işin, dışarıdan gözlemlenebilen ve karşı muhatap için kayda değer olan kısmı davranışlardır (Çaldağ, 2010:8). Bireylerin görevlerini yerine getirirken ne cins duygular içinde oldukları belirli bir noktaya kadar ehemmiyetlidir ancak bu duyguların ne tür davranışlara dönüştüğü, hareketlerin gözlemlenebilir nitelikte olması nedeniyle, daha fazla öneme sahiptir (Güngör, 2009:170-171). Ashforth ve Humphrey duygusal emek kavramına ‘kişilerin kendilerini buldukları sosyal çalışma ortamlarında doğru şekilde konumlandırmak ve aynı zamanda bireyler arasında doğru iletişim kanalları kurmak adına duygularını değiştirdikleri’ gözlemlenebilen davranışlar üzerinden yaklaşmışlardır. İnsanların istendik bir izlenim oluşturmak amacıyla duygusal emek gösterdiklerini vurgulamaktadırlar. Onlar için

duygusal emek izlenim yönetimi (impression management) yöntemlerinden biridir. Çalışanın çabasıyla ulaşmak istediği temel hedef, örgüt yönetimi ve müşteri üzerinde doğru izlenimi bırakmaktır (Ashford, Humphrey, 1993:90).

Ashforth ve Humphrey' in duygusal emek araştırmalarına kazandırdığı en mühim bakış açılarından bir tanesi sosyal kimlik (social identity) modelinden yola çıkarak kişilerin davranışlarıyla özdeşleşmesi hususu üzerine eğilmeleridir. Sosyal kimlik modeline göre bireyin karakterinde mesleğinin gereği olan özellikleri belirgin bir şekilde barındırabilmesi için kendisini yaptığı işe adanmış olması yani mesleğiyle özdeşleşmiş olması gerekir (Ashforth ve Humphrey, 1993:106). Öyle ki böyle kişilerden kendisinin yapmış olduğu iş için yaratılmış olduğunu duymak mümkündür. Kendisi gibi davranan, içinden geldiği gibi samimi olabilen ve taklit yapmayan böyle çalışanlar; duygusal emek göstermenin kendileri üzerinde oluşturacağı duygusal ve fizyolojik negatif etkilere karşı kendilerini daha iyi koruyabilirler ve çok daha verimli çalışabilirler (Ashforth ve Humphrey, 1993:97).

Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emeğin, özellikle hizmet sektörü bakımından önem arz etmesini belli başlı dört etkenle ilişkilendirmektedir. Bunlardan birincisi, bir örgütte müşterilerle birebir iletişim halinde olan personel, örgütle müşteriler arasında bir nevi köprü görevi görmektedir. Yani çalışanlar örgütü dışarıya karşı birinci elden temsil etme görevini üstlenmektedirler (Ashforth ve Humphrey, 1993:89). İkincisi, hizmet faaliyetleri genel olarak hizmeti sunanla müşteri arasında yüz yüze iletişimi içermektedir. Yukarıda da ifade edildiği gibi duygusal emek gerektiren işler, müşterilerle yüz yüze veya sözlü iletişimi içeren işlerdir (Ashforth ve Humphrey, 1993:89). Üçüncüsü, hizmet süreci, müşterilerin de bu sürecin aktif birer elemanı olmaları sebebiyle belirsizlik ihtiva eden bir süreçtir. Hizmeti takdim eden ve hizmeti talep eden arasındaki ilişki dinamik ve değişken bir özellik göstermektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993:89). Dördüncüsü ise hizmet sektöründe müşterilere sunulan hizmetin çoğunlukla soyut değerlerler olmaları; bu yüzden de hizmet kalitesi ölçümünün müşteriler tarafından değerlendirilmesinin oldukça zor olmasıdır. Bu dört faktör hizmet çalışanlarının müşteri ilişkilerinde neden belirli kurallar dâhilinde davranmaları ve duygusal emek sarf etmeleri gerektiğini açıklamaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993:89) .

Ashforth ve Humphrey, Hochschild'in duygusal emek yaklaşımında bahsettiği yüzeysel ve derinlemesine davranış boyutlarına samimi davranış (genuine emotion)

boyutunu da eklemiştir (Ashforth ve Humphrey, 1993:94). Hochschild'ın (1983) uyulması gereken “duygu kuralları” kavramına karşılık olarak “gösterim kuralları” (Ekman, 1973'den akt. Basım,2016: 26) ifadesinin kullanılması önerilmektedir. Duygu kuralları hangi durumda hangi duyguların hissedilmesi gerektiğini belirtirken gösterim kuralları ifadesi insanlara davranışlar aracılığıyla gösterilecek duyguları anlatmaktadır. Gösterim kuralları içsel durumlardan, hislerden ziyade çalışanların kurallara uyum seviyesinin müşteriler, amirler ve akranlar tarafından daha kolay gözlenebildiği davranışlarla ilgilidir (Ashforth ve Humprey, 1993:90). Örgütsel formlarla uygun hâle getirilmiş duygusal sunumların teorik arka planında gösterim kuralları yatmaktadır (Goldberg ve Grandey, 2007'den akt. Mavi, 2015:16). Gösterim kuralları kapsamına dâhil edilen tavırlar, uygun ve doğru; dâhil edilmeyen tavırlarsa uygunsuz ve yanlış durumlar olarak isimlendirilen davranışlar sınıfında yer alır (Mavi, 2015:16). Gösterim kuralları çalışanlara sosyal etkileşimler yoluyla çalışma süreci içerisinde informal olarak kazandırılabilirdiği gibi çalışanlara formal eğitimler yoluyla verilen, belirli formatları olan süreçler aracılığıyla da edindirilebilir (Hochschild, 1983:152-153). İşe yeni başlayan çalışanların katıldığı oryantasyon çalışmaları alıştırma eğitimlerine örnek verilebilir (Gosserand, 2003'den akt. Mavi, 2015:17).

Duygusal emeğin işlevsel yönlerine örnek olarak Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal davranış kurallarına uyan bireylerin iş performanslarının yükseldiğini ve örgüte yetebilme hislerini beslediğini söylemişlerdir (Ashforth ve Humphrey, 1993:98-99). Çünkü duygusal davranış kuralları ile çalışan için belirsizlik ortadan kaldırılır ve bu etkileşimler tahmin edilebilir bir hal alır. Böylece ilişki sırasında oluşabilecek aksamlar engellenmiş olur. Sonuçta müşterilerle iletişimin geliştirilmesiyle beraber müşteri-çalışan performansı verimliliğinin sürdürülebilirliği sağlanır (Çaldağ, 2010:11). Ashforth ve Humphrey'in (1993:107), yaklaşımlarına göre duygusal davranış kuralları, çalışanların (iş ortamındaki davranışlarını yönlendirmek suretiyle belirli çerçeveye oturtuyor olsa da aynı zamanda çalışanlara belirli oranlarda serbest hareket imkânı sağlar. Bu durum da kişilerin mesleki etkileşimlerine kendilerine özgü yeni bir şeyler aktarabilmelerine imkân tanıyarak kendilerini ifade etme yeteneklerini ilerletmelerini sağlar. Köksel (2009:9)'a göre hizmet çalışanları örgütün belirlediği kuralları kendi özelliklerine göre özümseyerek adapte ederler. Böylece kendilerine özgü davranışlar sergileyerek kendilerini ifade etme yeteneklerini geliştirirler.

Gösterim kurallarına uyulması, müşteriler tarafından duygu gösteriminin samimi algılandığı durumlarda hizmet işlerinin başarılmasını kolaylaştırmaktadır. Hizmet işlerinin dinamik ve tahmin edilemeyen, değişken yapısı içinde duygusal emek ilişkileri düzenlemede önemli katkı sağlamaktadır. Sosyal beklentilerin karşılanması ile duygusal emeğin etkileşimleri daha öngörülebilir yaptığı, ilişkileri bozabilecek kişiler arası problemleri engelleyebildiği belirtilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 95).

#### ***a) Gösterim Kuralları (Display Rules)***

Örgütsel yapılar, müşteri ile çalışan arasındaki ilişkiyi tahmin edilebilir hale getirmek, çalışma ortamlarında müşteriye yönelik oluşabilecek olumsuz durumları önceden engelleyebilmek için çalışanların hangi konuda nasıl davranması gerektiğini, kurumsal imaja uygun olan temel kuralların nasıl etkin kılınacağını belirler. Gösterim kuralları da çalışanların işvereni şaşırtmayan, çalışanların işgören rollerine uygun tutumlarına karşılık gelen davranış kurallarıdır (Ashforth ve Tomiuk, 2000'dan akt. Mavi,2015: 16). Bu bağlamda gösterim kuralları, iş ortamında seçilecek duygulardan hangisinin yansıtılmasının uygun olup olmadığını belirlemeye yarayan davranış kalıplarıdır (Ekman, 1973'den akt. Mavi,2015: 16).

Ashforth ve Humphrey (1993:106-107)'e göre duygusal emek davranışının kalitesinin oluşmasında bu davranışlara yön veren toplumdaki mevcut sosyal normlar önemli yer tutar. Çünkü bu normlar toplumun geçmişinden bu güne insanlarda bulunan anlayış ve beklentilere göre hizmet sunulurken hangi duyguların nasıl sunulacağını da göstermektedir. Bu sebeple sosyal normlar bireylerin içinde yaşadıkları ortamdan ve şartlardan bağımsız değildir (Mavi, 2015: 17) Hizmet faaliyetleri aslında temel olarak toplumsal faaliyetlerdir ve müşteriler "iyi" hizmeti tanımlayan temel ve ortak beklentileri paylaşma eğilimindedir (Yalçın, 2012:14).

Gösterim kuralları doğal olarak kurumdan kuruma, sektörden sektöre, meslekten mesleğe hatta milletten millete büyük değişiklikler göstermektedir. Buna en güzel örnek Ashforth ve Humphrey' in araştırmalarında yer verdikleri şu durumdur; McDonald's Moskova'da açtığı ilk şubesinde çalışanlarından müşterilere gülümsemelerini istemiştir; fakat Sovyet Rusya'da böyle bir normun bulunmayışı, müşterilerde kendileriyle dalga geçildiği algısı oluşturmuştur ve kurumun hiç de hedeflemediği bir sonuç yani müşteriye olumsuz izlenim yaratmıştır (Ashforth ve

Humphrey, 1993:91). Gösterim kuralları genellikle toplumsal, mesleki ve örgütsel normların bir işlevidir (Rafaeli ve Sutton, 1989'den akt. Yalçın, 2012:14).

### ***b) Samimi Davranış (Genuine Emotion)***

Samimi davranışın Hochschild'ın yüzeysel ve derinlemesine davranış boyutlarının yanına üçüncü bir boyut olarak eklenmesinin nedeni, samimi davranışın da artık örgütler tarafından hizmet sürecinde talep edilir hale gelmesidir (Ünler Öz, 2007:8). Günümüzde iş görenlerin duygusal enerjilerinin de kurumsal faydalar için bolca ve sürekli olarak kullanılması, samimi davranış kavramını örgütler açısından son derece önemli kılmaktadır (Kart, 2011:218).

Samimi davranış başlı başına bir davranış türüdür (Diefendorff, Croyle ve Gosserand, 2005'den akt. Mavi, 2015: 18). Alışıldık hâle gelen durumlar karşısında iş görenlerin ek bir gayret ya da emek göstermeden hissettiği duyguyu içtenlikle, olduğu gibi sergilemesi, samimi davranış (genuine emotion) olarak adlandırılır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94). Samimi davranış türü duyguların ham haliyle yani duyguların akıl süzgecinden ya da zihinde bilişsel bir dizi işleminden geçirilmeden, müşteriye rol yapılmadan yansıtıldığı davranış türüdür (Duran ve Gümüş, 2013:237).

Çalışanlar, yaptıkları işte kıdem kazandıkça bazı davranışlar için bir parçası halini alarak bireyde otomatikleşmekte ve çalışan gerekli davranışı çaba göstermeden ortaya koyabilir. Hatta çalışanlar etkileşimler sırasında yaşanması beklenen duyguları içsel olarak zaten barındırıyor da olabilir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 93). Bu durumda çalışanların ne yüzeysel davranış ne de derinlemesine davranış sergilemek için emek göstermesine gerek yoktur, yani hissettikleri gibi, doğal davranırlar. Bu davranışa da samimi davranış adı verilir.

Ashforth ve Humphrey yaklaşımı için yapılan eleştiriler vardır ve bunların başında yazarların yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış boyutlarının nasıl ölçüleceği konusuna değinmemiş olması gelmektedir (Mavi, 2015: 19)

### **2.1.2.3. Morris ve Feldman (1996) Yaklaşımı**

Duygusal emek kavramı çağımızda meydana gelen hizmet sektöründeki büyük atılımlar ile işletmelerin artan rekabeti sonucunda verilen hizmetin niteliğinin yükseltilmesi konusunda oldukça önemli bir yere sahiptir. Çağımız çalışma ortamında önemli hale gelen bu emek çeşidinin varlığına müşterilerin kurumdan aldığı hizmetin kalite performansına dair bir kritere sahip olması ve beklentisine bağlı olarak

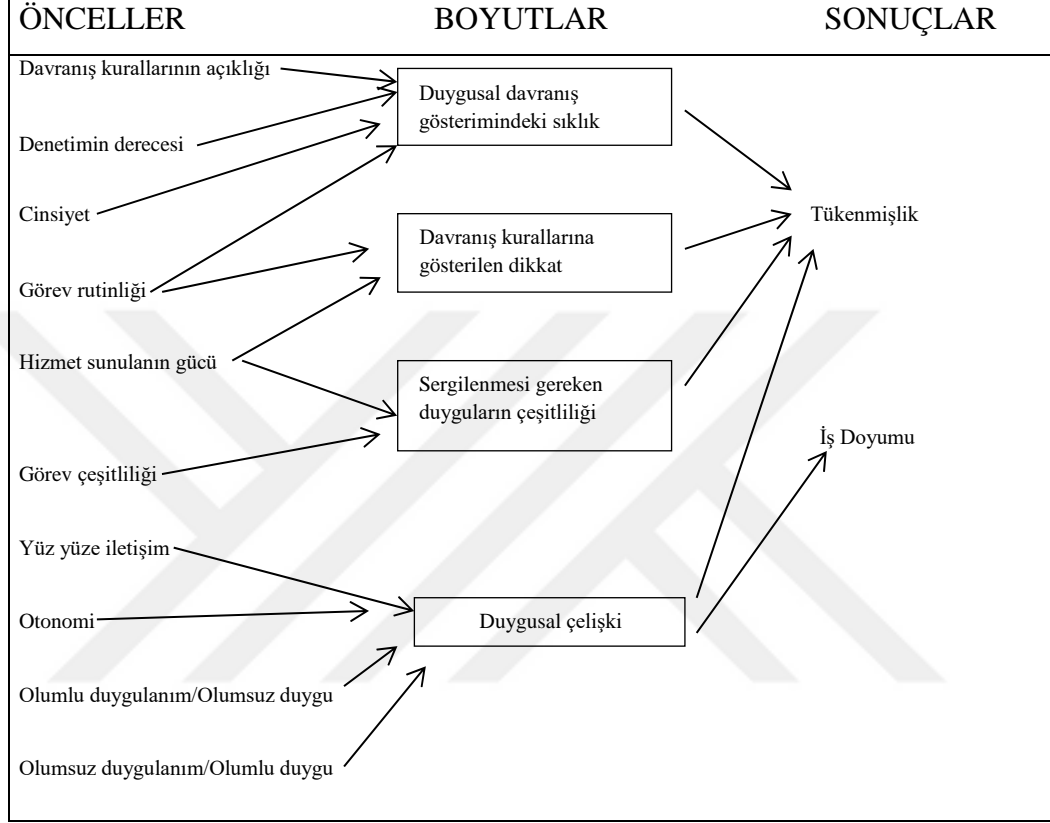


değerlendirmeler yapması örnek olarak verilebilir. Ayrıca hizmet kalitesine dair kurum yöneticilerinde bir kontrol mekanizmasına sahip olması da bunun göstergelerindedir (Savaş, 2012: 53). Örgüt hedeflerini riske atmak istemeyen işletme yöneticileri müşteri çalışan ilişkisini şansa bırakmamak adına çalışanların müşteri üzerinde oluşturduğu imajı ve çalışanlar ile müşteri arasındaki etkileşimin kalitesini çalışanların kendilerini ifade etme biçimlerini yöneterek kontrol altında tutmak adına oldukça istekli hale gelmişlerdir. Duygusal emek; kişiler arası etkileşimde örgütler tarafından kullanılması istenen gayret, programlama ve denetim olarak kabul edilir (Morris ve Feldman, 1996:987). Gösterim kurallarını takip etme yani davranış odaklılık bu yaklaşımın önemli özelliklerinden biridir. Yaklaşımına ait önemli kavramlardan biri de çaba kavramıdır (Mavi,2015: 20). Bu yaklaşımın Ashforth ve Humphrey'den ayrılan yönü tüm duygusal emek davranışlarında yani ister yüzeysel davranış, ister derinden davranış ya da isterse samimi davranış sergileniyor olsun, gerçekleştirilen faaliyetin duygusal emek kapsamına girmesi için çalışanın o davranışı sergilerken bir gayret sarfetmesi şarttır. Bu gayrete çalışanı iten bileşenin ise örgüt tarafından belirli bir kural-davranış kontrol sistemine oturtulmuş beklenen tutumları sergilemek olması gerekmektedir (Güngör, 2009:170). Bu durumun nedeni şu ki burada çalışanın sahip olduğu hissiyatı ne şekilde karşı tarafa yansıttığı noktası da ehemmiyetlidir. Birey sergilemek mecburiyetinde hissettiği duygu gösterimini iç dünyasında yaşıyor olsa dahi bu duygularını müşteriye ne şekilde ve ne ölçüde göstereceği konusu kendi kontrolünde değil, kurumun çizdiği davranış kuralları sınıırı içerisinde. Bu nedenle duyguları örgütün istediği davranışlarla ifade etmek de bir emek işidir (Köksel, 2009: 10).Yazarlar, duygusal emeği özelleştirerek bireysel ve örgütsel açıdan olmak üzere farklı şekillerde incelemiş ve öncesinde yapılan araştırmalara farklı bir bakış açısı getirmişlerdir (Mavi,2015: 19).

Morris ve Feldman'ın (1996:987) bakış açısı ile oluşan duygusal emek yaklaşımı, etkileşimlere dikkat çekmektedir. Bu yüzden duygusal deneyimler ve izlenimler dışsal yönlendirilmeler, bastırmalar ve yapılandırma çabaları barındırır. Morris ve Feldman (1996:986-988), duygusal emek düzeyinin sabit olamayacağını ifade etmektedir. Sergilenmesi gereken duyguyu gerektiren ortam şartları ve sergilenecek davranışın niteliğine bağlı olarak duygusal emek düzeyinde farklılıklar oluşacaktır. Bu sebeple Morris ve Feldman (1996:987) duygusal emeği dört boyutlu bir kavram olarak ele almışlardır. Bu boyutlar; uygun duygusal davranışın gösterilmesindeki sıklık, gerekli

davranış kurallarına gösterilen dikkat, gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği ve gerçekte hissedilmeyen duyguların gösterimi ile yaşanan duygusal çelişki olarak tanımlanmıştır. Aşağıda öncelleri, boyutları ve sonuçlarıyla Morris ve Feldman'ın duygusal emek modeli gösterilmiştir.

Şekil 2.1 – Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Modeli



Kaynak: Morris ve Feldman, 1996:994

#### a) *Duygusal Davranış Gösterimindeki Sıklık (Frequency of Emotional Display)*

Morris ve Feldman (1996:989)'ın dile getirdiği bu alt boyut, örgütün hedeflere ulaşmak amacıyla çalışanından göstermesini beklediği davranışları çalışanın ne sıklıkta uygulamak zorunda olduğu ile ilgilidir. İşin beklenen duygu gösterimini ya da duygusal emeği hangi sıklıkta gerekli kıldığı ile ilgilidir (Köksel, 2009:11 ve Polatkan, 2016:37). Duygusal gösterimin sıklığı hizmet sunan konumunda olan çalışan ile hizmeti talep eden müşteriler arasında gerçekleşen etkileşimin sıklığını göstermektedir (Basım,2016:29).Yapılan işin yapısı ne kadar çok sosyal olarak uygun duygu gösterimi gerektiriyorsa, örgütteki duygusal davranış kurallarının sayısı da o ölçüde fazla olacaktır. Çünkü örgütsel olarak düzenlenmiş duygu gösterimi talebi aynı oranda davranışsal beklentide ayrıntı ve sayıca artış gerektirecektir (Köksel, 2009:11).

Bu boyutu etkileyen iki alt boyuttan bahsedilir ki bunlardan ilki beklenen davranış kurallarının örgüt tarafından açıkça ifade edilmesi duygusal davranış gösterimindeki sıklığı doğru orantılı olarak etkileyecektir. İkincisi ise iş görenler örgüt tarafından ne kadar sıkı denetim altında tutulurlar ise sergilemeleri gereken duygusal davranışları göstermekten kaçınma şansları o ölçüde azaltılmış olur (Köksel,2009:11). Davranışın gösterilme sıklığı boyutu duygusal emek literatürüne bakıldığında konu için önemli bir gösterge olarak görülmektedir. Ancak duygusal emeği sadece duygusal gösterimin sıklığı ile açıklamak duygusal emek kavramının karmaşık yapısını tam anlamıyla kapsamakta ve çözmekte yetersiz kalmakla beraber ve duygusal gösterim tanımında dile getirilen, duygusal emek için şart olan planlama, denetim ve deneyim seviyesini anlamada da tam anlamıyla açıklamakta yeterli olamamaktadır(Wharton ve Erickson, 1993:465 ‘den akt. Çaldağ, 2010:36 ve Morris ve Feldman, 1996:989).

Meslek özelliklerine göre duygusal emeğin gösterim sıklığında farklılıklar oluşmaktadır. Örneğin bir yoğun bakım hemşiresi günde on hastayla ilgilenmekteyken, bir öğretmen günde bu sayıdan çok daha fazla öğrenci ve belki de veli ile iletişim kurmak zorunda kalabilmektedir (Güngör, 2009:171).

#### ***b) Davranış Kurallarına Gösterilen Dikkat (Attentiveness to Required Display Rules)***

Bu boyut işin gerektirdiği duygusal kurallar sergilenirken çalışanın gösterdiği dikkat seviyesini ifade etmektedir. Duygusal kurallara uyum aşamasında yoğun dikkat gerektiren işler daha fazla psikolojik ve fiziksel çaba gerektirdiğinden bu işlerde gösterilecek duygusal emek oranı da diğer işlere göre daha fazla olacaktır (Güngör, 2009:172). Modele göre davranış kurallarına gösterilen dikkati etkileyen iki unsur vardır. Bunlar, duygusal davranışın süresi ve yoğunluğudur (Köksel, 2009:12). Müşteri çalışan arası etkileşimin süresi ve bu etkileşim sürecinde gösterilen duyguların gücü ve önemi yani yoğunluğu arttıkça çalışanlar duygularını yönetebilmek için daha fazla dikkat ve sonuç olarak da daha fazla duygusal emek harcayacaktır (Yalçın,2012:20 ve Çaldağ, 2010:14).

İletişimin süresi kısaldıkça sergilenecek duygusal emek için gösterilmesi gereken çaba da doğru orantılı olarak azalacaktır. Sürenin uzaması durumunda ise müşteri çalışan ilişkisi öngörülemez hal alır yani durumun belirlenmiş ve tanımlanmış duyguların dışına çıkma olasılığı artar çalışan beklenen davranışları sergilemek için daha fazla çaba sarfetmek durumunda kalacak, sonuç olarak duygusal emek artacaktır

(Güngör,2009:172-173). Yoğun duygular iş yaşamında duygu gösterimleri sırasında derinlemesine davranışı gerektiren duygulardır bu sebeple birey daha fazla çaba sarf etmek zorundadır (Polatkan, 2016:39 ve Güngör, 2009:172).

***c) Sergilenmesi Gereken Duyguların Çeşitliliği (Variety of Emotions Required to be Expressed)***

Duygusal emeğin bir diğer boyutu ise kurum tarafından sergilenmesi talep edilen duyguların çeşitliliğidir (Güngör, 2009:173). Belirlenmiş gösterim kuralları gereği iş görenler gün içinde birbirinden farklı duygular sergilemek durumunda kalırlar. Bireyler karşılaştıkları farklı durumlar karşısında duygusal kuralları da kullanarak kendi davranışlarını tekrar tekrar planlar, yeniden yapılandırır, daha fazla empati kurmaya çalışırlar ve kendi duyguları üzerinde durumlara uygun etki oluşturma çabası içine girerler, bu da yapılan herhangi bir iş için çeşitli duyguların sergilenmesini, kısa sürelerde hızlı rol değişikliklerini gerektirir (Morris ve Feldman, 1996:991).

Morris ve Feldman' a (1996:991) göre duygusal faaliyetler geniş bir yelpazede farklılık gösteren duyguların sunulmasını gerekli kılabilir. Bu çeşitlilik olumlu, tarafsız ve olumsuz davranışlar olarak sınıflandırılmıştır. Olumlu hisler, müşterilerle iş göreni birbirleriyle alakalı güzel izlenimler oluşturmaya yönlendirir, pozitif duygulanımlarla bağ kurulmasına yardımcı olur. Duygusal bakımdan objektiflik ve otorite algısı oluşturmayı, negatif duygulanımlar ise düşmanlık veya farklı taraflarda olma duygusuyla müşteriye sakinleştirmek ya da hazmetmeyi amaçlar (Wharton & Erickson, 1993:466-467'den akt. Güngör, 2009:173). Olumlu duygular var olduğunda müşteri ve çalışan arasında iyi ilişkiler oluşurken, olumsuz duyguların varlığında kızgınlık, öfke ve düşmanca yaklaşım vardır. Tarafsız davranışlar ise çalışan ve müşteri arasında hiç bir duygusal etkileşimin olmadığı nötr davranışlar olarak tanımlanmıştır (Wharton ve Erickson, 1993:497'den akt. Polatkan, 2016:39- 40).Örneğin avukatlardan müvekkillerine karşı suç unsuru ne olursa olsun yakın ve anlayışlı yaklaşımları beklenirken, icra için gittikleri yerlerde yapmaları gerekene odaklanıp, daha az duygusal davranmaları, sert, taviz vermez ve saldırgan davranmaları beklenmektedir (Güngör, 2009:173).

***d) Duygusal Çelişki (Emotional Dissonance)***

Son boyut olan duygusal çelişki, çalışanın gerçekte hissettiği duygularla ifade ettiği duygular arasındaki tutarsızlık hâlini ifade eder (Morris ve Feldman, 1996:987).

Gerçekte hissedilen duygularla, kurumların belirlediği, sergilenmesini bekledikleri duygular arasındaki çatışmaya duygusal çelişki denmektedir (Middleton; 1989:199'dan akt. Güngör, 2009:174). Modele göre bireyler gerçek hisleriyle örtüşmeyen duyguları gösterirken daha fazla duygusal emek sarf etmektedirler (Köksel, 2009:12). Morris ve Feldman'ın görüşüne göre duygusal uyumsuzluk duygusal emeğin boyutlarından olmasına karşın bir kısım araştırmacı bu kavramı duygusal emeğin meydana getirdiği sonuçlar arasında ele almaktadırlar (Savaş, 2012:54). Kişinin hissetmediği duyguları yansıtmaya çalışması duygusal emeği zorlayıcı hale getiren temel durumdur. Hisleriyle beklenen davranışların örtüştüğü bir çalışan duygusal emek düzeyini minimum seviyede tutabilir.

#### **2.1.2.4. Grandey (2000) Yaklaşımı**

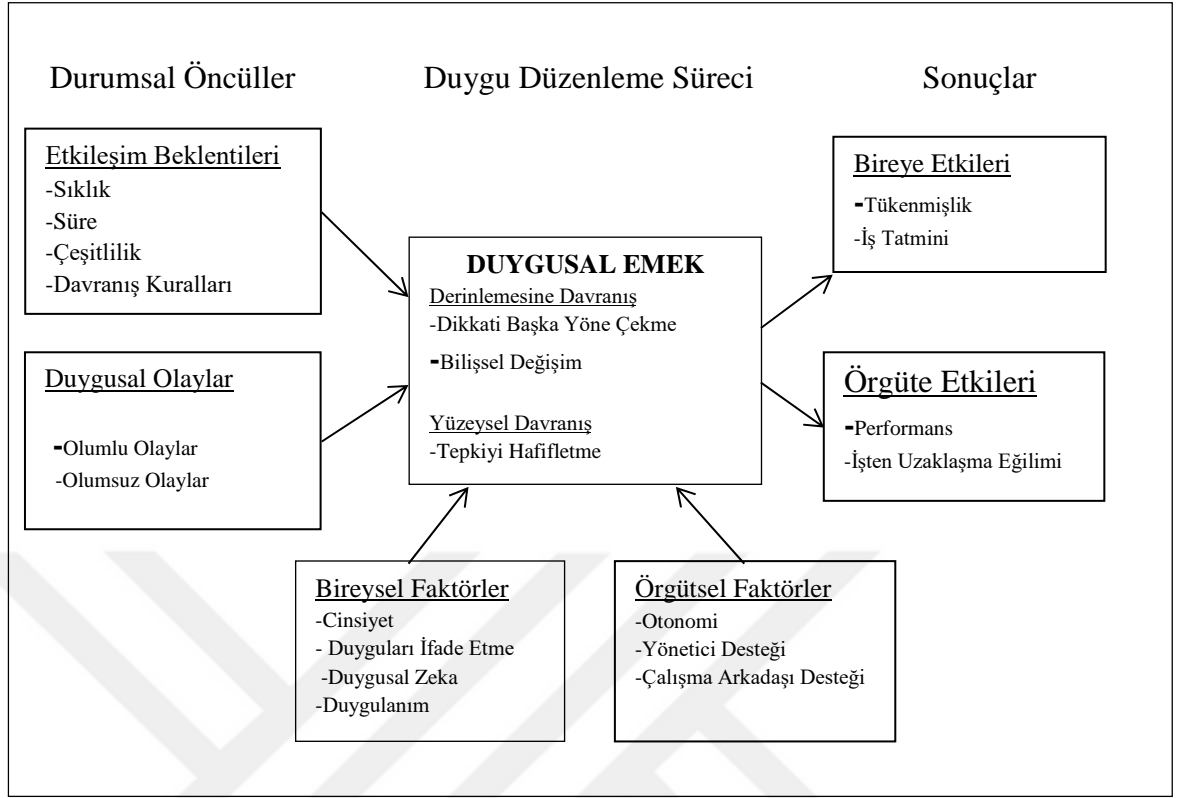
Duygusal emek kavramı hakkında farklı bir yaklaşım da Grandey (2000) tarafından geliştirilmiştir. Grandey, duygusal emek kavramını, önceki yaklaşımların arasındaki anlayış farklılıklarını ortadan kaldırmak amacıyla yapılan çalışmaları bütüncül bir yaklaşımla ele alarak incelemiştir. Grandey' in öne sürdüğü model önceki üç yaklaşımın tüm özelliklerini bir araya getiren bakış açısıyla ele alıp duygusal emek kavramını geniş bir perspektifle ifade eder (Savaş, 2012:62). Grandey önceki yaklaşımların duygusal emeği açıklamada eksik kaldığını söylemektedir. Kavramın derinlemesine açıklanabilmesi tüm kavramlaştırmaların göz önüne alınması ve bu güne kadar bu konuda oluşturulmuş modellerin harmanlanması il mümkün olmaktadır (Grandey, 2000:99). Grandey, duygusal emek kavramını farklı araştırmacıların ele aldığı bütün bileşenleriyle anlayabilmek için daha iç içe geçmiş bir tanım ve teorik modele ihtiyaç olduğunu ifade etmiştir. Duygusal emeğin çeşitli yaklaşımlarda farklı boyutlarla ve süreçlerle işlenmiş olmasına karşın aslında tüm bakış açılarının ortak bir noktasının olduğuna dikkat çekmiştir. Bu ortak noktayı iş görenlerin çalışma ortamlarında duygularını düzenlemesi (emotion regulation) şeklinde adlandırmıştır (Grandey, 2000:97).

Grandey (2000:95)' in duygusal emek kavramına getirmiş olduğu tanıma bakıldığında, mesleğin ya da kurumun ana hatlarını çizdiği hatta iş özelliğine bağlı olarak ayrıntılı şekilde belirlediği gösterim kurallarını yansıtacak duygusal gösterimlerin rol yapma, abartma, bastırma yoluyla uygun davranışlara dönüştürülmesi işi olarak tanımlamaktadır. Grandey (2000) modeli incelendiğinde bu yaklaşımı spesifik olarak diğer çalışmalardan ayıran iki özellik göze çarpmaktadır.

Modelin göze çarpan ilk özelliği daha önceki duygusal emek yaklaşımlarının bir sentezi durumunda olmasıdır. İkinci özellik ise duygu düzenlemesi kavramının modele eklenmesidir (Grandey,2000:98).

Grandey (2000:101-107) çalışmasında kendisinden önce duygusal emek konusu üstünde çalışmış olan araştırmacıların oluşturduğu üç yaklaşıma dâhil olan bazı önemli noktaları kendi modeli ile birleştirmiştir. Bunlardan ilki Hochschild (1983)'in duygusal emeğin ortaya çıkmasında temel faktörlerden biri olarak ifade ettiği “müşteri etkileşimi” dir. Müşteri çalışan iletişimi olmazsa duygusal gayret sarf edilmesini gerektirecek koşullar oluşmamış olur. İkinci sıradaki Ashforth ve Humprey (1993)'in üzerinde durduğu kurumların yapılmasını istediği “gözlenebilen davranışlardır”. İş süreci içerisinde iş gören yapıp ettiklerinin yönetim kadrosu tarafından kontrol maksadıyla takip edildiğini bildiği için kendini bazı duygusal gösterimleri sunmak için gayret göstermeye mecbur hissederler. Bu açıdan gözlenebilen davranışlar, duygusal emeğin sebeplerinden biri olarak görülmektedir. Üçüncü sırada Morris ve Feldman (1996)'nın geliştirdiği çalışanlarda dışarıdan görülebilecek şekilde yansıtılan duygu ile aslında varolan gerçek duygu arasındaki farklılık sebebiyle meydana gelen “duygusal çelişki” durumudur. Duygusal çelişki bir süreç olmaktan çok ortaya çıkan netice olduğundan personeldeki bu negatif duygu durumunu ortadan kaldırmada kurumun katkısı olabileceği düşünülmektedir (Grandey, 2000:101).

Şekil 2.2 – Grandey’in Duygusal Emek Modeli



Kaynak: Grandey, 2000:101

Grandey, duygusal emek kavramında temel yere sahip olan yüzeysel davranma-derinlemesine davranma kavramlarının duygusal emek ile arasındaki ilişkiyi “duygu düzenlemesi (emotion regulation)” kavramı ile birleştirerek daha kapsamlı bir şekilde ele almaktadır. “Duygu düzenlemesi, psikoloji literatüründe bir süreç olarak yer alan durumun gerektirdiği normlara göre kişinin duygusal ifadelerini kontrol altında tutması olarak ifade edilmektedir. Bir başka deyişle duygu düzenlemesi, bireylerin hangi duyguyu, nerede, ne zaman ve ne şekilde ifade edeceklerini belirleme sürecidir (Gross, 1998:224’dan akt. Özkan, 2011:73). Duygusal emek kavramından anlaşılması gereken sürekli olarak etrafa gülücükler saçılması değildir. Bu emek türünde asıl olan duyguların duruma uygun şekilde amaçlara hizmet edecek şekilde düzenlenmesidir (Man ve Öz, 2009:82).

#### a) *Duygu Düzenleme (Emotion Regulation)*

Duygu düzenleme süreci, bireylerin hangi duyguyu, ne zaman, nasıl hissedeceklerini ve ne şekilde dışa vuracaklarını etkiledikleri süreçlerdir (Gross, 1998:275’dan akt. Basım, 2016:32). Duygu düzenlemesi; kişinin herhangi bir olayla karşılaştığında duygularını nerede ve ne şekilde karşı tarafa yansıtması gerektiği konusundaki

anlayışına dayanarak gerçekleştirdiği duygu ayarlaması sürecidir (Savaş, 2012:57). Süreç modeline göre düzenleme süreci bireylerin içinde buldukları durumdan bir uyarım almaları ile başlar ve bireyler oluşan duruma duygularla karşılık verirler.

Duygu düzenlemeye girdi-çıktı mantığıyla bakıldığında çevreden gelen uyaranlar girdi, bu uyaranlara karşı duygular yardımıyla oluşturulan tepkiler çıktı kabul edilir. Girdiler duyguların oluşumundan önceki, çıktılar duyguların oluşumundan sonraki zaman dilimine aittirler (Ünler Öz, 2007:16). Duygu düzenleme duygunun oluşum aşaması içerisinde iki noktada gerçekleşebilmektedir. Bunlardan birincisi öncül-odaklı olarak tanımlanan, bireyin bir duygunun ortaya çıkış öncülü olan durum veya değerlendirmeyi düzenleyebildiği zaman dilimidir. İkinci duygu düzenleme noktası ise tepki-odaklıdır ve kişi bu noktada duyguların içsel süreçlerini veya gözlenebilen dışa vurum şekillerini düzenlemektedir. Duygusal emek kavramı içerisindeki derin rol yapma ve yüzeysel rol yapma kavramlarına karşılık bu iki duygu düzenleme süreci gelmektedir (Grandey, 2000:98).

Duygu düzenlemesi, duygusal emek tanımındaki duygusal davranış kurallarını yerine getirebilmek için gerekli bir süreç olarak görülmektedir (Savaş, 2012:58).

a *Öncül Odaklı Duygu Düzenleme (Antecedent-Focused Emotion Regulation)*: Çalışanların içinde buldukları durumlara dönük algılarının, olay ve kişilere bakış açılarının değiştirilmesi için gösterdikleri düzenleme biçimidir (Grandey, 2000:105). Öncül-odaklı düzenleme yaşanan duygunun düzenlenmesinden önce gerçekleşir (Yalçın, 2012:24). Yani kişi birazdan yaşanacakları bir nevi öngörerek daha o durum ve duygu oluşmadan yapabileceği düzenlemeleri yaparak sonucu değiştirmeye çalışmaktadır. Öncül-odaklı ayarlama, bireylerin durum ve olaylar üzerindeki etkisine ve alabilecekleri önlemlere odaklanır (Gross, 1998:282-284). Duygu düzenleme teorisindeki öncül odaklı duygu düzenleme yöntemi duygusal emek kavramındaki derinlemesine davranış ile örtüşmektedir. Çünkü ifade etmeleri gereken duyguları gerçekten hissetmek için o duyguyu oluşturacak şartları - öncülleri hazırlamaya çalışma çabasını içermektedir. Öncül-odaklı ayarlama kendi içinde dört adımdan (Gross, 1998:282-284) oluşmaktadır:

- Ortamı Seçme (Situation Selection)
- Ortamı Düzenleme (Situation Modification)
- Dikkatini Farklı Yöne Çevirme (Attention Deployment)
- Bilişsel Değişim (Cognitive Change)



*Ortam Seçme (Situation Selection):* Ortamı seçme, istenilen durumu yaşatacak, istenmeyen durumlardan uzaklaştıracak mekânların ve nesnelerin düzenlemesidir (Ünler Öz, 2007:18). Örneğin bir öğretmenin verimli ders işlediğini düşündüğü eğlenceli geçen bir dersin ardından teneffüsü de sınıfta öğrencilerle geçirmesi. Ancak kendisini üzen ve yoran öğrencilerin bulunduğu sınıftan zil çalması ile hemen çıkmak, oradan uzaklaşmak istemesi bir ortam seçme davranışıdır.

*Ortamı Düzenleme (Situation Modification):* Ortamı düzenleme, çalışanların hedeflenen duygusal durumlara ulaşmak için çalışma ortamlarına şekil vermeleridir. Duygusal etkiyi olumlu kılmak için yapılan çabalar (Yalçın, 2012:24). Örneğin kendisiyle sürekli münakaşaya giren öğretmenle bir okul müdürünün karşılıklı sözlü iletişim kurmaktan kaçınıp resmi yazılar ya da duyurular yoluyla, tebligatlar aracılığıyla iletişimde bulunması gibi (Mavi, 2015:29).

*Dikkati Farklı Yöne Çevirme (Attention Deployment):* Kişilerin o an sergilemek zorunda olduğu duyguyu oluşturabilecek düşüncelere odaklanmasıyla içerisinde bulunduğu durumun sebep olduğu negatif hislerden arınmaya çalışmasıdır (Yalçın, 2012:24-25). Örnek olarak yoğun bir yazılı haftası geçiren öğretmenin hafta sonu tatilinde yapmayı planladığı doğa yürüyüşünü düşünerek rahatlama verilebilir.

*Bilişsel Değişim (Cognitive change):* Çalışanın yaşayacağı duygusal etkiyi en aza indirerek adına algılama şeklini değiştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Özkan, 2011:75). Bilişsel değişim, çalışanların içinde bulunduğu olumsuz duygulara sebep olacak koşulları olduğundan farklı algılama gayretidir (Mavi, 2015:29). Bir öğretmenin anne babası ayrı olduğunu bildiği davranışları problemleri bir öğrenciye sinirlendiğinde aklına bu koşulu getirip daha anlayışlı davranmaya çalışması bu maddeye örnek verilebilir.

b. *Tepki Odaklı Duygu Düzenleme (Response-Focused Emotion Regulation):* Bireyin kendisinde olumsuz duygular oluşturan durum ile ilgili bakış açısını ya da hissettiklerini düzenlemek yerine duruma karşı oluşturacağı tepkisini düzenleyerek yansıtmasıdır (Yalçın, 2012:25). Tepki-odaklı ayarlama, çıktı (tepki) üzerindeki ayarlama yani duyguyu bizzat yaşadından sonra yapılan ayarlama türüdür (Gross, 1998:282). Duygu düzenleme teorisindeki bu yöntem duygusal emek konusundaki yüzeysel davranış ile örtüşmektedir. Çünkü tepki odaklı duygu düzenlemede durum ile ilgili kişinin algısında bir farklılık oluşturma gayreti yerine sadece çıktıda, diğer bir ifade ile duygusal gösterimde, düzenleme ve değişim yapma gayreti söz konusudur

(Yalçın, 2012:26). Tepki-odaklı ayarlama, duygulara ve olaylara müdahale değil, tepki veya davranışa müdahaledir (Grandey, 2000:96). Bu düzenleme biçimine sonuç odaklı duygu düzenlemesi de denmektedir (Özkan, 2011:76). Bu haliyle bu tekniğin temel niteliği içsel duygularla değil, dışavurumun düzenlenerek değiştirilmesi ile alakalı olmasıdır (Grandey, 2000:99). Çalışan müşteride kendine ve parçası olduğu örgüte yönelik istenmeyen bir algı oluşmasını engellemek için maskeleyerek hissetmediği bir davranışı hissediyormuşçasına rol yaparak yansıtmaktadır.

#### *a) Etkileşim Beklentileri*

Grandey tarafından ortaya konan duygusal emek yaklaşımı incelendiğinde diğer yaklaşımlarla benzer noktalara dikkat çektiği görülmektedir. Dikkat çekilen noktalar; sıklık (frequency), süre (duration), çeşitlilik (variety) ve gösterim kuralları (display rules) olmak üzere dört adet etkileşim beklentisidir. Bu etkileşim beklentileri kısaca aşağıdaki şekilde aktarılabilir:

Sıklık (Frequency): İş kapsamındaki farklı görevsel roller, farklı beklentileri dolayısıyla da farklı etkileşim sıklığını meydana getirir (Grandey, 2000:102). Örneğin okul müdürünün gün içinde yüz yüze geldiği öğrenci sayısı ile öğretmenlerin gün içerisinde birebir iletişim kurduğu öğrenci sayısı bariz bir şekilde farklılık göstermektedir. Davranışın gösterilme sıklığı kavramı müşteri ve iş gören arasındaki etkileşimin ya da çalışanın gösterdiği duygusal davranışın toplam çalışma süresine oranını ifade etmektedir (Özkan, 2011:77).

Süre (Duration): Grandey (2000:102)'e göre çalışanların davranışlarını etkileyen diğer bir faktör de süredir. Yapılan işin niteliğine bağlı olarak iletişim süresi de değişmektedir. Örneğin bir psikolog danışanıya uzun ve sık görüşmelere ihtiyaç duyarken bir market kasiyeri kısa süreli etkileşimlerle işinin gereğini yerine getirebilmektedir. Çalışan müşteri etkileşiminin kısa bir zaman diliminde gerçekleşiyor olması kurumun çalışandan sergilemesini isteyeceği duygusal davranışların sayısını net olarak azaltmaktadır. Aynı zamanda etkileşim süresinin kısalığı iletişimin içeriğinin planlanabilirliğini ya da tahmin edilebilirliğini arttırmaktadır (Sutton ve Rafaeli, 1988' den akt. Özkan, 2011:84).

Çeşitlilik (Variety): Belli durumlarda birden çok duygu sunmak mecburiyetinde olan bireyler, daha yoğun planlama yapmak ve şahsi davranışlarını bilinçli bir biçimde takip ve kontrol etmek zorunda kalmaktadır (Morris ve Feldman, 1996:991). Çalışanlar

farklı düzeydeki ve türdeki durumlarla karşılaştıkça ortaya konulması gereken davranışların çeşitliliği de artar (Mavi, 2015:30).Örneğin avukatlardan müvekkillerine karşı suçlu pozisyonunda da olsa anlayışlı davranmaları beklenirken, icra için gittikleri yerde borçlu kişiye karşı daha katı tavırlar sergilemesi beklenir. Kişi bu duygu değişimlerini çok kısa süreler içerisinde yapmak durumunda da kalabilir ve bu çok daha fazla zihinsel efor anlamına gelmektedir (Güngör, 2009:173). Bireyin sergilemek mecburiyetinde olduğu hislerin türünlüğü duygusal emek seviyesini etkileyen faktörlerdendir (Kocabaş, 2014:20).

Gösterim Kuralları (Display Rules): Gösterim kuralları, iş yaşantıları esnasında örgütlerin oluşmasını özellikle istediği durumların tarifidir (Zapf, 2002'den akt. Mavi, 2015:30). Grandey (2000:101-102) kurum tarafından net bir biçimde belirlenmiş gösterim kurallarının çalışanları duygularını yönetmeye sevk ettiğini dile getirmektedir.

#### ***b) Duygusal Emeği Etkileyen Bireysel Faktörler***

Grandey (2000:106) bazı özelliklere sahip insanların duygu düzenlemede daha başarılı olup olmadıklarını anlamak için duygusal emek kavramının etkilendiği faktörlerin daha iyi anlaşılabilmesi gerektiğini dile getirmiştir. Bunu sağlamak için ise kişilik değişkenlerinin duygusal emek perspektifi ile bütünleştirilmesi gerektiğini söylemiştir. Çalışmasında duygusal emeği etkileyen bireysel faktörleri cinsiyet (gender), duyguları ifade etme (emotional expressivity), duygusal zekâ (emotional intelligence) ve duygulanım (affectivity) olarak sıralamıştır. Aşağıda bu bireysel faktörlere kısaca değinilecektir;

Cinsiyet (Gender): Hizmet sektörüne bakıldığında birçok mesleğin kadınlar tarafından icra edildiği görülmektedir (Hochschild, 1983:174). Duygusal emek gerektiren işlerde kadın çalışanlar erkek çalışanlardan daha başarılıdır (Schaubroeck ve Jones, 2000'den akt. Mavi, 2015:31).

Duyguları İfade Etme (Emotional Expressivity): Örgütün beklediği gösterim kurallarını en iyi şekilde iş yaşantısına geçirmek için duyguları ifade etme becerisinin yüksek olması gerektiği söylenebilir. Kendini iyi ifade edebilen kişi daha az performans harcayacak ve hizmet sektöründe daha başarılı olacaktır (Yalçın, 2012:29).

Duygusal Zekâ (Emotional Intelligence): Duygusal zekâ kavramı “kişinin kendi duygularının farkında olarak, yaşamını beraber sürdürdüğü çevresindeki insanların

duygularını tanıması ve bunları etkin biçimde anlamlandırıp düzenleyerek kendi lehinde yönetme ve kullanma becerisi” olarak tarif edilmektedir (Eren, 2012:348). Duygusal zekası yüksek insanların karşısındaki kişinin duygularını algılayabilme ve görüşlerine yön verebilme becerisine sahip olmaları, doğru duygusal gösterimi yansıtarak müşteri-çalışan arası ilişkileri de doğru yönetebilme konusunda daha başarılı olacaklarının bir göstergesi sayılabilir (Genç, 2013:66).

*Duygulanım (Affectivity)*: Kişinin karşılaştığı durumlara bağlı olarak oluşan ruh hali ile ilgilidir (Kocabaş,2014:15). Duygulanım, bireylerin genel ruh hallerinden kaynaklı olarak yaşadıkları çevredeki pekçok şeye ya da şahıslara belli duygusal açılardan bakması, hayata, olaylara, görevlere karşı geliştirmiş oldukları genel bir bakış açısı, kendilerine dönük algı olarak açıklanabilir (Morris ve Feldman, 1996:1000). Duygulanım biçimleri olumlu ve olumsuz olmak üzere iki çeşittir. Olumlu duygulanım yaşayan bireyler, hayata ve olaylara bakış açısı genellikle olumlu; olumsuz duygulanım yaşayan bireyler ise olumsuz bakış açısı ve ruh haline bürünmüşlerdir (Grandey, 2000:107). Olumlu duygulanıma sahip kişiler beklendiği gibi; hevesli, enerjik, çevik, keyifli, renkli davranışlar sergilerken olumsuz duygulanım yaşayan kişiler; kin, kızgınlık, endişe, korku, kasvet hisleri ile negatif bir ruh haline sahiptirler (Watson ve Tellegen 1988’den akt. Genç, 2013:34). Bu bilgiler ışığında çalışanın genel ruh halinin, göstereceği duygusal emek, bunun gösterilme şekli ve yaratacağı etkiler üzerinde belirleyici olabileceğini söylenebilmektedir (Köksel, 2009:20).

### ***c) Duygusal Emegi Etkileyen Örgütsel Faktörler***

Grandey’e göre bireylerin çalıştığı ortamın, yaşadıkları duygusal emek seviyesini etkilemesi çok olasıdır ve örgütsel koşullar ne kadar olumluysa duygusal emeğin örgütsel ve bireysel faydaları da o kadar olumlu olacaktır (Grandey, 2000:107). Duygu yönetimini anlamada çevre çok önemli bir faktördür (Ashforth ve Humprey, 1993; Morris ve Feldman, 1996 ‘dan akt. Grandey, 2000:107). Modele göre duygusal emeğin otonomi (autonomy), yönetici desteği (supervisor support) ve meslektaş desteği (coworker support) olmak üzere üç adet örgütsel faktörü vardır. Bu örgütsel etkenler kısaca aşağıda beyan edilmiştir:

*Otonomi (Autonomy)*: Bu kavram iş görenin yaptığı iş hakkında bağımsız karar verme özgürlüğünü ifade etmektedir (Savaş, 2012:82). Bireylerin olaylar üzerindeki kontrol gücüdür (Rodin, 1986’dan akt. Yalçın, 2012:31). Otonominin var olduğu iş ortamları

çalışanlara örgütün davranış kurallarını kendi özgün stillerine uyarlayabilme ve yansıtabilme yetkisi vermektedir (Morris ve Feldman 1996:1000). Otonomiye sahip olduğunu hisseden çalışan, iş ortamında oluşan gergin durumlarda bile olayın kendi kontrolünde olduğunu düşünerek daha az stres ve tükenmişlik hissedecek. Bunun sonucunda daha rahat, daha yaratıcı çözümler üretebilecektir (Kocabaş, 2014:19).

Sosyal Destek (Social Support): Çalışma hayatı içerisinde yapılan işi kolaylaştıran, örgütün hedeflerinin benimsenmesini hızlandıran en önemli faktörlerden biri de muhakkak ki sosyal destek kavramıdır. Yapılan iş ayırt edilmeksizin her yaşta ve cinsiyette sosyal destek önemlidir. Bu destek meslektaşlar arasında olabileceği gibi yönetici çalışan arasında da olabilir. Çalışanların, çalışma hayatında kendilerinde oluşacak gerilimi ve stresi ortadan kaldırmada yardımcı olacak, iş hakkında bilgi sahibi olan diğer örgüt elemanlarından alacakları sosyal desteğin duygusal emekle gelen olumsuz etkileri hafifletmede yardımcı olabileceği öngörülmektedir (Köksel, 2009:30). Bu destek yönetici desteği (supervisor support) ve meslektaş desteği (coworker support) olabilir. Hochschild (1983:197) araştırmasında, hosteslerin iş arkadaşlarından sağladıkları sosyal desteğin duygusal olarak rahatlamalarına yardımcı olduğunu ifade etmektedir. Mesai arkadaşından yardım gören çalışanların sarf ettiği yüzeysel davranışlar azalır (Brotheridge ve Grandey, 2000'den akt. Mavi, 2015:32). Üstlerinden sıkıntılı durumlarda destek alan çalışanlar kendilerinde örgüte yönelik oluşan aidiyet duygusu ile birlikte derinlemesine davranışlar gösterirler ve işlerinin gereğini yerine getirirken daha az zorlanırlar (Türkay vd. , 2011:218).

### **2.1.3. Duygusal Emegın Sonuçları**

Yeni bir emek türü olarak iş hayatında varlığı, özellikle müşteri ile birebir yüzyüze ya da telefonla iletişim kurmak durumunda olan hizmet sektörü çalışanları için, sergilenen duygusal emek davranışları hangi düzeyde olursa olsun çalışanların örgüte ve mesleklerine olan bağlılıklarını, iş yaşantılarını ve elde edilen sonuçları olumlu veya olumsuz bir şekilde etkiler (Çaldağ, 2010:44). Çalışanlar örgütün hedeflerine ulaşma yolunda belirlenmiş duygusal gösterim kurallarına uyarak yüksek görev performansı gösterirken diğer yandan üstün hizmet kalitesi bekleyen yöneticiler çalışanların karşılamakta zorlanacakları taleplerde bulunarak görev performansında düşüşe sebep olabilmektedirler (Ashforth ve Humprey, 1993:95-97).

### **2.1.3.1. Olumlu Sonuçlar**

Bu güne kadar duygusal emek konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde araştırmacıların bu kavramın olumsuz sonuçları üzerine yoğunlaştığı, olumlu sonuçların üzerinde durmadığı görülmektedir. Ancak duygusal emek ortaya çıkış mantığı da göz önüne alınırsa, hem çalışanlar hem de kurumlar bakımından çeşitli yararlar da sağlamaktadır (Köksel, 2009:41).

Konuya iş görenler açısından bakıldığında, iş ortamında belirli bir takım duygusal davranış kuralları çerçevesinde davranmanın kişinin işini daha başarılı bir Şekilde yapabilmesine, müşteriyle iletişimde belirsizlikleri ortadan kaldırmaya yardımcı olması bakımından kendini daha emin hissetmesine olanak oluşmasına, böylece çalışanın iş performansında artış görülmesini sağladığını söyleyebiliriz (Köksel, 2009:27). Ashforth ve Humphrey de (1993:98-99) duygusal davranış kurallarının belirlenmiş olmasının çalışanlarla müşteriler arasında oluşması muhtemel problemleri engellediğini ifade etmişlerdir. Ashforth ve Humphrey 'e göre, duygusal davranış kuralları çalışanların görevlerini netleştirerek onlara yardımcı olmakta; bu da çalışanların öz yeterlilik algılarını geliştirmektedir.

Duygusal emeğe finansal açıdan sağladığı faydalar penceresinden bakılacak olursa, tahmin edilebileceği gibi, müşterilere karşı sıcak, sevecen ve olumlu yaklaşımları benimseyenler diğerlerine oranla daha fazla tercih edilir ve bu da daha fazla maddi kazanç demektir (Köksel, 2009:42). Örneğin hastasıyla yakından ilgilenen, sorularına aydınlaticı cevaplar sunan ve gerekli bilgilendirmeleri zamanında aksatmadan bildiren bir doktor tabi ki tercih önceliğine sahip olacaktır. Bu durum hem bu doktorun hem de bu doktorun çalıştığı hastanenin daha fazla maddi kazanç elde etmesini sağlayacaktır. Kurumlar açısından bakıldığında ise duygusal emek gösteren çalışanlar sayesinde talepleri güleryüzlü, sevecen ve ilgili bir tavırla karşılanan müşterilerde müşteri memnuniyeti artarak yüksek performans ve maddi gelir sağlanmaktadır (Köksel, 2009:43).

### **2.1.3.2. Olumsuz Sonuçlar**

Duygusal emek kavramı bireysel ve kurumsal açıdan olumsuz sonuçlara sebep olabilecek durumları da doğurabilmektedir. Çalışanın mesleğini yapabilmek için gerçek duygularını bastırarak yapay duygular sergilemek zorunda kalması kendisine olan saygısını yitirmesine yol açabilmektedir. Bu durum da bireyde psikolojik sorunlar

olarak ortaya çıkmaktadır (Hochschild, 1983:187). Aynı şekilde Ashforth ve Humphrey ' e göre de bireyin sürekli hissetmediği duyguları hissediyormuşçasına davranması duygusal çelişki yaratmakta ve bireyin hem kendisine hem işine olan saygısını azaltarak mesleğe olan bağlılığını olumsuz etkilemektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993:101). Grandey, hizmet çalışanlarının yaptığı işin yoğun duygusal emek gerektirdiğini, duygusal emek göstermenin de duygusal gösterim kurallarına zorunlu uyularak yüzeysel davranışa yol açacağını söylemiştir. Bu da çalışanlarda fiziksel ve ruhsal olumsuz sonuçlar doğurarak; böyle bir işte çalışma isteğini azaltacak ve bu sebeple çalışanların kurumdan ayrılma niyetleri artacaktır (Grandey, 1999:47-48). Çalışanın işini yaparken kendini beklentilerle kuşatılmış olarak hissetmesi bir baskı unsuru halini alarak strese sebep olabilmektedir (Wharton, 1999:161'dan akt. Çaldağ, 2010:16). Duygusal emekle alakalı araştırmaların pek çoğunda duygusal emeğin yoğun olduğu mesleklerde çalışanlar açısından ortaya çıkan olumsuz sonuçlar tükenmişlik, iş doyumu ve yabancılaşma kavramları üzerinden ele alınmaktadır.

*Tükenmişlik;* Grandey, (1999:36) tarafından yapılan araştırmada ulaşılan sonuçlardan duygusal emekle tükenmişlik arasında doğru yönlü bir ilişki olduğu; yani çalışanın duygusal emek göstermek için harcadığı çaba arttıkça daha fazla duygusal tükenme hissettiği söylenebilir.

Genellikle çalışma yaşamına yüksek hayaller ve hedeflerle başlayan başarılı kişilerin; belirli bir zaman sonra çeşitli nedenlerle kendilerini duygusal olarak yorulmuş hissetmeleri, öncesinde duyarlı oldukları iş çevrelerine, müşterilere karşı alakalarını kaybederek duyarsızlaşmaları ve kişisel başarı duygularında, öz yeterlilik algılarında düşüş hissetmeleri biçiminde olumsuzlukların olduğu görülmektedir. Bu olumsuzluklar, çalışanların iş performanslarının düşmesine, mesleklerine, meslektaşlarına ve diğer mesai arkadaşlarına karşı saygılarını yitirmelerine, işlerine ve çalıştıkları yerlere karşı bağlılıklarını kaybetmelerine sebep olmaktadır (Sürgevil, 2006:89-91). Tükenmişlik kavramı 1970'li yıllarda çalışanların göstermiş olduğu, örgütte stres kaynaklarının yarattığı psikolojik (hışım, endişe, bunalım, kızgınlık, hassasiyet, stres, can sıkıntısı), davranışsal (iştahsızlık, aşırı yemek, uykusuzluk, sigara ve içki tüketiminin artması ve uyuşturucu kullanma) ve bedensel (yüksek tansiyon, kalp hastalığı, ülser, baş ağrısı gibi) bazı tepkiler göz önüne alınarak isimlendirilmiştir (Genç,2013:47-48). Tükenmişlik; örgüt ve müşterilerin aşırı talebi yoluyla iş görende

enerji, güç ya da iç motivasyonun tükenmesi, süregiden bir stres, idealizm kaybı gibi şekillerde ifade edilmektedir (Sürgevil, 2006:89-91).

Gerçekte hissedilen ve kurum tarafından hissedilmese bile duygusal davranış kuralları ile gösterilmesi beklenen duygular arasındaki farklılık, adeta rol yapma şeklinde var olmayan duyguların varmış gibi yansıtılması çalışanın kendisine olan öz saygısının azalmasına, duygusal tükenmişlik yaşamasına ve işine, kendine yabancılaşmasına yol açmaktadır (Zapf vd. , 2001'den akt. Özkan, 2011:117). Tükenmişlik çalışma hayatında örgütsel kaynaklı stres sonuçlarından çalışanların iş gereği karşılaştıkları kişilerle kurdukları sık ve yoğun etkileşimler sonucunda ortaya çıkması ile ayrılmaktadır (Solmuş, 2004:103).

Tükenmişlik kavramı ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında söz konusu çalışmaların büyük kısmının avukatlık, öğretmenlik, doktorluk, yöneticilik, turizm sektörü gibi birebir insan ilişkilerinin yoğun olduğu meslek dalları üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Aslan ve Özata, 2008:78). Kaya ve Özhan (2010), turist rehberleri üzerinde yapmış olduğu araştırmada, derinlemesine ve samimi davranışın duygusal tükenmeyi azalttığını tespit etmişlerdir (Kaya ve Özhan, 2012:109-130). Yürür ve Ünlü (2011) otel çalışanları üzerinde, Oral ve Köse (2011) ise hekimler üzerinde yapmış olduğu araştırmada, yüzeysel davranış ve duygusal tükenme arasında ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Yürür ve Ünlü 2011:81-104; Oral ve Köse 2011:463-492).

*İş doyumu:* Genel bir tanımlamayla iş doyumu, kişinin mesleği gereği yaptığı işe yönelik olumlu duygu, tutum ve davranışlara sahip olması biçiminde ifade edilebilir (Keser, 2007:224-225) Çalışanın iş doyumu sağlayabilmesi için çalıştığı kurumdaki çalışma ortamından beklentileri ile işinin ona sunduklarının örtüşmesi, paralellik göstermesi gerekir (Kocabaş, 2014:21).

Duygusal emek literatüründe sürecin değişkenleri ile iş doyumu ilişkisi araştırmacılar tarafından en sık merak edilen ve araştırılan konulardan biri olmuştur. Yürütülen araştırmaların birçoğunda duygusal emeğin iş doyumunu olumsuz yönde etkilediğine ilişkin sonuçlara ulaşılmış olmasının yanında tersi yönde sonuçlar elde ederek olumlu bulguların varlığına işaret eden çalışmalar da bulunmaktadır (Özkan, 2011:8-9).



Hochschild (1983:187-189), kişilerin hissettiğinden farklı davranmasının iş doyumunu olumsuz yönde etkileyeceğini ileri sürmüştür. Morris ve Feldman (1997'den akt. Kaya,2009:14), yüzeysel davranış göstermenin iş doyumunu düşürdüğünü tespit etmişlerdir. Grandey (2000:96), yüzeysel ve derinlemesine davranışın iş doyumunu olumsuz yönde etkilediği sonucunu elde etmiştir.

İş doyumunun bir kurumda var olması çalışma koşullarının çalışan açısından istendik duruma getirilmesi, çalışma ortamında bireyler arasındaki iletişimin ve örgüt kültürünün olumlu olması ile sağlanabilir. Bu koşulların sağlanması da örgütlerin sosyal görevi olarak görülmektedir (Toker, 2007:124). İş doyumunun düşük olduğu bireylerde duygusal ve psikolojik açıdan hayal kırıklığı, stres, gerilim, kişilik bozuklukları nevrozlar ve psikozlar gibi sonuçlar yarattığı, kurumsal açıdan ise; düşük iş performansı, devamsızlık, işe ilgisizlik, iş kazaları, olumsuz ilişkiler, işgücü devri ve işten ayrılma niyeti gibi sebeplere yol açtığı bilinen sonuçlar arasında yer almaktadır (Özkan,2011:124). Bir kurumda şartların bozulduğunu gösteren en önemli göstergelerden birinin iş doyumunda düşme olduğu belirtilmektedir. Bireyler çalışma yaşamında istediği görevi ve bu görevin gerektirdiği bilgi ve yetenekleri elde ettiğinde çalışma ortamında daha verimli olabilmekte, maddi ve manevi ihtiyaçlarını da aynı oranda karşılayabilmektedirler (Tütüncü,2000:123).

*Yabancılaşma*; Duygusal emeğin olumsuz sonuçlarından bir diğeri de bireyin kendisine ve mesleğine yabancılaşmadır. Çalışanların sürekli belli bir davranış ruhunu (gülümseme, müşteri ile göz kontağı sağlama, ses tonu, duruş vs.) yansıtacak davranış kalıplarını sergilemek mecburiyetinde kalması, kişinin doğal davranmasını engellemektedir (Wharton,1999'dan akt. Özkan, 2011:85).

Ashforth ve Humprey (1993:97) , duygusal emeğin sonucunda oluşan olumsuz sonuçların örgüt tarafından belirlenmiş duygusal davranış kurallarına uyma zorunluluğundan ortaya çıktığını, kişinin kendi duygularının kontrolünü yitirmesine bağlı olarak görev gerçekleri ile kendi olma düşüncesi arasında ikilemde kalarak duygusal çelişkiye düşmektedir ve sonuçta duygu, düşünce yeteneklerine ket vurmaktadır.

Tablo 2.1: Duygusal Emek Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

<b>Hochschild (1983)</b>	<b>Ashforth ve Humphrey (1993)</b>	<b>Morris ve Feldman (1996)</b>	<b>Grandey (2000)</b>
<b>Model Türü:</b> Duygu yönetimi temelli	<b>Model Türü:</b> Davranış yönetimi temelli	<b>Model Türü:</b> Örgütsel ve bireysel faktörler temelli	<b>Model Türü:</b> Karma
<b>Tanım :</b> “Herkes tarafından gözlemlenebilen beden ve mimik gösterimleri oluşturabilmek amacıyla hislerin yönetilmesidir.”	<b>Tanım:</b> “Çalışanın duygularını yönetmesinden ziyade gözlemlenebilir davranışlar oluşturma sürecidir.”	<b>Tanım:</b> “Çalışma hayatı içerisinde çalışanın belirlenen duyguları davranış kuralları aracılığıyla sergileyebilmek için gösterdiği çabadır.”	<b>Tanım:</b> “Çalışanların örgütün taleplerini yerine getirmek adına duygularını düzenleme sürecinde sarfettiği çabadır.”
<b>Temel Boyutları:</b> 1. Yüzeysel rol yapma 2. Derinden rol yapma	<b>Temel Boyutları:</b> 1.Yüzeysel rol yapma 2.Derinden rol yapma 3. Samimi davranış	<b>Temel Boyutları:</b> 1.Etkileşim sıklığı 2.Gösterim kurallarına riayet 3.Sunulması gereken duyguların çeşitliliği 4.Duygusal çelişki.	<b>Temel Boyutları:</b> 1. Yüzeysel rol yapma 2. Derinden rol yapma
<b>Genel Özelliği:</b> Duygusal emek örgütler açısından olumlu sonuçlar doğururken çalışanlar açısından olumsuz sonuçlar doğurur.	<b>Genel Özelliği:</b> Duygusal emek sadece davranışların yönetilmesidir, çalışanlar üzerinde duygusal çelişki oluşturabilir.	<b>Genel Özelliği:</b> Her türlü duygu için belli bir çaba düzeyi olmalıdır. Örgütsel ve bireysel faktörler duygusal emek gösterim süreci açısından önemlidir	<b>Genel Özelliği:</b> Diğer yaklaşımların tüm özelliklerinin bir araya getirilmesi ile oluşmuştur. Duygusal emeği duygu düzenleme süreci olarak görmüştür

**Kaynak:** Savaş,2012:61

## 2.2.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Oktay (1996:257) örgüt tanımını yaparken, örgütün parçası olduğu kuruma ait hedeflerin ortak bir anlayış ile benimsenmesi ve o hedefe ulaşma yolunda ast-üst ilişkisi içerisinde programlı, düzenli ve koordineli bir biçimde iş paylaşımı ve yardımlaşma ile çalışan bir grup insandan oluşan yapı demektedir.

Vatandaşlık kavramı, kişiler ile devlet arasında anayasa ve yasalarla tanımlanmış karşılıklı hak ve ödevlere dayanan bağ olarak tanımlanabilir. Vatandaşlık, Türk Dil Kurumunun sözlüğünde (2011:2473) yurttaşlık olarak tanımlanmıştır. Örgütsel vatandaşlık kavramında ise, devlet ifadesine karşılık örgüt olgusu gelmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar görev tanımları dışında ekstra gayret sergiler ve efor harcarlar. Bu nedenle, faaliyetlerini tayin eden belirli bir resmi çerçeveden ya da kurallar bütününden bahsedilmez. Davranışlar tam olarak şahısların tercihiyle gerçekleşir.

Örgüt içerisinde görev yapanlar, örgüt çalışan bağdaşmasını olabildiğince yüksek ölçülerde tutabilirse, kendilerini örgütün bir parçası, örgütü de kendilerinin bir parçası olarak kabul ederlerse, örgüt içerisindeki varlıklarından da o derece memnuniyet hissederler. Örgüt içindeki varlıklarını sürdürmek adına örgütte ortak çalışmaya katkıda bulunma çabalarını da arttırmaları (Aydın, 1993:23).

Şahıslar yurttaşlık bağı ile bağlı olduğu ülkede devletin resmi olarak kurallar ile düzenlemediği bazı durumlarda kendi inisiyatifi ile olumlu yönde davranış sergilerler. Bilinçli olarak gerçekleştirilen bu davranışlar tek bir kişi bazında düşünüldüğünde çok önem ifade etmese de gösterilen davranışı sergileyen kişi sayısı arttıkça toplum genelinde davranışın olumlu sonuçları görülecektir. Oluşan olumlu ortam insanları bu davranışların devam ettirilmesi konusunda güdüleyecek ve sürdürülebilirliğini arttıracaktır. Aynı etkileşim örgüt ortamı içinde geçerlidir. Bir çalışanın sergilediği örgütsel davranış küçük bir ayrıntı gibi düşünülse de bu algının örgüt ortamında gelişmesi ve yerleşmesi için bir adım olacaktır. Uzun vadede örgüte fayda sağlayacaktır (Todd, 2003:19'den akt. Kaplan, 2011:8).

1980'lerde dünya genelinde çalışma hayatı ile ilgili anlayışların temelden sarsılması ile çalışanların çalışma ortamından memnuniyetinin önemi örgütler tarafından farkedilmiştir. Yaşanan bu olumlu gelişmenin farkına varmayı başaran ve destekleyen, örgütünde gerekli düzenlemeyi gerçekleştirebilen örgütler varılmaya devam

etmişlerdir. Ancak yaşanan değişimi doğru okuyamamış ve ayak uyduramamış olan örgütler ise verimsizleşerek kapanmışlardır. Bu değişimin gerekliliğinin farkına varan ve gerekli dönüşümü sağlayabilen örgütler varlıklarını sürdürürken, başaramayanlar ise ya küçülmüş ya da yok olmuştur (Aydın, 2017:33). Örgütü oluşturan üretim faktörleri modern teknolojiler, yönetim sistemleri, elektronik tertibat, veri tabanları ve insandır. Bir örgüt içindeki insan etkeni, diğer üretim faktörleri olan yapı ve teknolojiye nazaran çok daha mühim bir yere sahiptir. İnsan faktörü; örgütün yapısını oluşturur, teknolojik araç-gereçleri, yönetim sistem ve aygıtlarını kullanır ve lazım olan kararları alır. Bir örgütün dengeli olması ve sürekliliği örgütün sahip olduğu sosyal (insan sistemi) yapının düzenliliğine ve verimli çalışmasına bağlıdır. Bu bakımdan kişi örgüt bütünleşmesinin örgüt etkililiği açısından önem içeren ayrı bir yeri vardır. Kişi-örgüt bütünleşmesi sağlanmış bir örgütten bahsedilirken anlatılmak istenen örgüt üyesi çalışanların örgütün hedeflerine ulaşmaya yönelik gerçekleştirdiği faaliyetleridir (Oktay, 1996:290-291; Sezgin, 2005:319).

İş yaşamında global rekabetin kızışması, öngörülemeyen, komplike bir iş akışı oluşması, sürekli olarak ilerleyen teknoloji ve örgüt haklarını koruma faktörünün yanında prosedürel manada işi yavaşlatabilen hukuk kuralları örgütler üzerinde önemli bir etki oluşturmaktadır. Örgütü olumsuz etkileyebilecek tüm bu etkenlerle başedebilmek için örgüt elemanlarının tam kapasite çalışmasını sağlamak gerekmektedir. Bunu sağlamak için ise çalışanların örgüt ile bütünleşmesi gerekir. Ancak bu gerçekleştiğinde çalışanlar formal görev tanımı içinde sıralanan vazifelerinin dışında yapabileceğinin en iyisine odaklanarak, içsel motivasyon ile tam verimle çalışacaktır. Bahsedilen bu çalışma hayatındaki gönüllü ekstra çaba gösterme durumu örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ile literatürde yerini almıştır (Çavuş ve Develi, 2015:231).

Modern davranış bilimleri, çalışanlara dinamik iş ekipleri içerisinde biraraya gelme, kabiliyetlerini ve örgütsel etkileşimlerini ilerletme ve çalışma grubu içerisinde aranan bir karakter olma konularında kılavuzluk etme amacındadır. Davranış bilimleri, örgüt elemanlarının kişilik özelliklerinin meslek bağı ile dâhil oldukları örgütün fonksiyonlarına, kültürüne uyumlu biçimde gelişim göstermesini amaçlamaktadır ve bu doğrultuda çalışmalarını sürdürmektedir (Yücel & Samancı, 2009:116). Yönetim bilimi örgütlerin işleyiş sürecini inceleyerek, bu aşamada karşı karşıya kalınan durumlara müdahale etmek ve işleyişin örgüt adına daha kazançlı sonuçlar

oluşturmasını sağlamak amacıyla çeşitli kavramlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Örgütlerin nasıl daha verimli olacağı ve istenen hedefe ulaşacağı konusunda bazı kavramlar ortaya atılmıştır. Örgüt yaşamını, işleyişini, verimliliğini arttıran faktörleri, örgüt elemanlarının kendilerini ifade ediş biçimlerini, çalışanların kendilerini daha aktif hissettiği, daha üretken olduğu şartları netleştirmeye çalışan, örgütü hedefinden uzaklaştıran tavır, durum ve etmenleri de belirlemeyi hedefleyen bu kavramlardan biri de örgütsel vatandaşlık davranışdır (Belenkuyu, 2015:3). Örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren yani görev tanımı sınırları içine sıkışıp kalmayan, üretici düşünen, işini severek ve özveri ile yapan çalışanlar değişimin hızlı yaşandığı rekabet ortamında örgütün ayakta kalmasını sağlayan temel faktörlerden biridir (Sezgin, 2005:319). Barnard'a göre örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların işbirliği içinde örgüte katkı yapma konusunda istekli olmaları gereklidir (Akt. Çetin, 2011:10). Örgütsel vatandaşlık davranışının gerçekleşmesi, örgütte çalışanların tümünün katılımına bağlı olan, örgütsel performans ile ilgili bir kavramdır. ÖVD, örgütü yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruyarak, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirerek, etkin bir koordinasyon kurarak örgütün verimliliğini arttırmayı amaçlar (Çetin, 2004:1-2).

Yönetim ve davranış bilimleri alan yazınında örgütsel performansa pozitif katkılar sağlayan ve çalışanların örgütlerindeki motivasyonlarının bir sonucu ve ürünü olan ekstra-rol davranışlarını belirlemeye yönelik araştırmalarda son yıllarda ciddi bir artış görülmektedir (Bolat, 2008: 117). Bireylerin zihnen severek yaptıkları işlerde daha başarılı olacağı söylenebilir. Elde edilen bu bireysel başarı zaman içerisinde örgüt başarısını da getirecektir ve işletmelerin uzun vadeli başarılar kazanmasında anahtar rol oynayacaktır. Burada kişiyi zihnen olumlu besleyecek kaynaklardan biri çalışanın örgütünü şahsiyetinin bir parçası olarak algılaması, kabullenmesi ve bu kabullenışı tanımlarken onur duymasıdır (Karabey ve İşcan, 2007:231). Yapılan araştırmalar ile örgüt nedir, nasıl oluşur ve varlığını nasıl sürdürür, örgüt yaşamının gelişmesinde ihtiyaç duyulan davranışlar nelerdir gibi konular anlaşılmalı çalışılmaktadır. ÖVD kavramının kapsadığı davranış örüntüleri anlaşılmalı çalışılarak bu davranışların örgüt elemanlarında geliştirilmesinin sağlanması önemli bir noktadır (Acar, 2006: 1).

### **2.2.1 .Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımı**

Son dönemde, örgütlerin verimliliğini ve etkililiğini arttırmak amacıyla pek çok alanda çalışmalar yapılmaktadır. Yapılan çalışmaların çoğunun konusunu örgütsel mekanizma ve davranışlar oluşturmaktadır. Günümüzde örgütsel davranışlarla alakalı

sürdürülen incelemelerin özellikli konularından birisi de çalışanların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışıdır (Çetin, 2004:1). Örgütsel davranış literatürü geçmişe dönük incelendiğinde 1980'lere kadar örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının araştırma konusu olarak merak uyandırmadığı görülmektedir. Ancak geçmiş dönemlerde formel olmayan organizasyonlarla ilişkili gerçekleştirilen araştırmalara bakıldığında yapılacak yeni araştırmalara yol gösterir nitelikte örgütsel vatandaşlık davranışına temel oluşturacak kavramlara yer verilmiş olduğu görülmektedir (Taşçı, 2007:23).

Daniel Katz 1964 yılında örgütsel davranış çalışmaları yapmış, Dennis W. Organ ise bu araştırmaları geliştirilmiş ve "örgütsel vatandaşlık" kavramını literatüre kazandırmıştır. Organ, bu konuda yaptığı çalışmalarından ötürü "örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının fikir babası" olarak kabul görmektedir (Kılınç, 2012:11). Dennis Organ 1977 yılında "tatmin performansı sağlar" teorisini ortaya atmış ve araştırmacıların dikkatinin örgütsel vatandaşlık davranışı çalışmalarına yönelmesini sağlamıştır (Doğan, 2013:44 ; Güner, 2016:37).

Organ'ın örgütsel vatandaşlık davranışını tanımı, örgütün yönetimi tarafından yasal olarak belirlenmiş ödüllendirme sistemine dâhil edilmeyen ancak örgütün faaliyetlerini en üst seviyede verim ile gerçekleştirebilmesi için çalışanların gönüllü olarak yapmayı tercih ettiği davranışlar bütünü şeklindedir (Organ, 1988:4). Tanımda yer alan "bir bütün olarak" ifadesi önemli bir noktadır. Sergilenen pek çok örgütsel vatandaşlık davranışı organizasyonun genel performansını tek başına etkileyecek, geliştirici nitelikte olmayabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışları tek tek düşünüldüğünde genellikle önemsiz görünen, küçük ayrıntılardır ancak bu davranışları örgüt çalışanlarının tamamının benimseyip sergilemesi ulaşılmak istenen hedefe örgütü taşıyan araçlar olmaktadır (Taşçı, 2007:24) Gönüllülük ifadesi ile de, ÖVD' nin kişinin iş sözleşmesinde yazan görev tanımı maddelerinde yer almadığı, tamamen çalışanın bilinçli tercihinin bırakılan tutumlar olduğuna dikkat çekilmek istenmiştir. Bu durum gösteriyor ki örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmemesi durumu çalışanın herhangi bir cezai yaptırıma maruz kalmasını gerekli kılmaz (Ay, 2007:12).

Organ (1997:86-88)'a göre bir davranışın ÖVD sayılabilmesi için üç temel özelliğin olması gerekir. Bunlar; çalışan tarafından sergilenen davranışların kişinin kendi takdir yetkisine bağlı olarak oluşması, doğrudan ya da dolaylı olarak herhangi bir biçimsel ödül sistemi içerisine girmemesi ve örgütün etkin bir şekilde işleyişini desteklemesidir.

Gerçekleştirilen ÖVD davranışı örgütün resmi ödül sistemi tarafından kapsamıyor olsa bile, örgüt için işlevselliğinin önemi yadsınamaz (Ay, 2007:12). Örgütün yenilikçi ve gelişime açık, kesintisiz olarak öğrenmenin gerçekleştiği ve etrafıyla uyum içinde olan bir anlayışa ve hüviyete kavuşması, çalışanlarının örgüte bağlılığına, özgüvenine, samimiyetine ve özgeci bir yaklaşımla emek göstermesiyle yakından ilişkilidir (Ayvaz, 2012:31). Başarılı bir ilerlemeye sahip örgütler, resmi iş sorumluluklarından öte kendi vakitlerini ve enerjilerini başarı için harcayan çalışanlara sahiptir (Demir, 2014:27) Başarılı ve etkili bir örgütsel performansın en önemli parçalarından bir tanesi çalışanların kendi iş sorumluluklarından öte olan isteklilikleridir (Aktay, 2008:21). Bu da iyi bir vatandaş olmakla mümkün olabilecektir (Ayvaz, 2012:31). Greenberg ve Baron, ÖVD kavramını bir çalışanın örgütün resmi şekilde belirginleştirdiği mecburiyetlerin ötesine geçerek istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlamışlardır (Greenberg ve Baron 'den akt. Çetin, 2011:11).

Nar'a göre (2009:2) örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların resmi görev tanımlamalarının dışında ve onların üstünde davrandığı ve örgütsel aktiviteyi artırmayı amaçladıkları davranışlardır. Çalışanlar tarafından ortaya koyulan kendi iradesinde, gönüllü ve emirlere dayanmayan faaliyetler örgütsel vatandaşlık davranışını yansıtmaktadır. Kaplan' a göre (2011:10) iş görenlerin akliselim tavırları ile yön bulan, örgütün uyum içinde çalışmasını destekleyen pozitif ve görev dışı davranışlar ile örgütün işleyişini kesintiye uğratacak şekilde etkileyecek her türlü etkinlikten kaçınma davranışlarını kapsayan davranışlardır. Zengin'e göre (2011:6) vatandaşlık davranışı herhangi bir baskı ya da zorlama olmaksızın, gönüllü olarak yapılan, içten gelen, herhangi bir ödül ya da menfaat beklentisi olmadan aynı zamanda bir ceza korkusu da olmayan, isteğe bağlı olarak gerçekleştirilen davranışlardır. Bulut' a göre (2011:35) örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi mükâfatlandırma ve iş tarifi ile doğrudan ya da net biçimde bir çerçeveye oturtulmamış, yerine getirilmesi şart olmayan, gönüllülük şartına dayalı ve kurumun işlevlerinin etkili biçimde yol almasına yardımcı olan davranışlar bütünü biçiminde açıklanabilir.

Meslek yaşantıları içerisinde örgüt hedeflerine yönelik pek çok olumlu davranış sergilenmektedir. Bu davranışları örgütsel vatandaşlık davranışı süzgecinden geçirdiğimizde bu sınıflamaya dâhil edilebilmesi için gerçekleştirilen davranışın iş arkadaşları ve yöneticiler tarafından yararlı görülmesi gerekmektedir. Sağduyuya dayalı davranışlar ÖVD olarak nitelendirilebilmektedir. Sağduyu kelimesi içerisinde

bireye ait gönüllülük ve takdir hakkını içermektedir. Çalışanların bir ödül beklentisi ile sergiledikleri veya korkuya dayalı davranışları ÖVD olarak kabul edilmemektedir (Kaplan, 2011:10).





Tablo 2.2: ÖVD Tanımlarına Kronolojik Bir Bakış

Yazar	Tarih	Tanım
Brief ve Motowidlo	1986	Örgütün devamlılığı için hayati önem taşıyan ve belirlenen rol beklentilerinin üzerindeki davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışıdır.
Organ	1988	Örgütün resmi ödül sistemince doğrudan ve açık bir biçimde tanımlanmayan, ancak bir bütün olarak bakıldığında örgütün faaliyetlerini etkin bir şekilde yerine getirmesine yardım eden, gönüllülüğe dayalı davranışlardır.
George	1991	Örgütsel vatandaşlık davranışları rol kapsamı dâhilinde veya üzerinde özelliğe sahip, örgütün biçimsel ödül sistemi tarafından dikkate alınmayan davranışlardır.
Greenberg ve Bar-On	2000	Örgütsel vatandaşlık olgusu bir çalışanın örgütün biçimsel yöntemlerle belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapmasıdır.
Podsakoff vd.	2000	İş sözleşmelerinde ve görevlerde zorunlu olmayan, ihmali halinde yaptırım veya ceza gerektirmeyen ve daha çok bireysel tercih sonuçlarını içeren davranışlardır.
Ryan, J.	2001	Örgütsel vatandaşlık davranışı bireyin iradesi dahilinde sergilediği, açık ve direkt bir biçimde resmi ödül sisteminde yer almayan ve örgütün etkili çalışmasına katkı sağlayan bireysel davranışları temsil eder.
Wong vd.	2006	ÖVD bir çalışanın örgüt politikası ve iş tanımları gibi biçimsel yollarla belirlenen zorunlulukların ötesine geçen davranışlarını ifade eder.
Yılmaz ve Bökeoğlu	2008	ÖVD çalışanların isteyerek içlerinden gelerek işletme için yaptıkları fedakârlıklardır.
Robbins ve Judge	2012	Herhangi bir çalışanın resmi iş tanımlarında yer almayan ancak örgütün etkin işleyişine katkıda bulunan isteğe bağlı davranış biçimine ÖVD denir.

**Kaynak:** (Güler N. , 2013: 19).

## 2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kuramsal Temelleri

Literatür taraması yapıldığında görülmektedir ki örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını açıklayabilmek adına pek çok araştırma yapılmıştır. ÖVD' nin örgütsel davranış bilimine dâhil edilmesi 1980'li yıllarda gerçekleşmiştir. Gerçekleştirilen çalışmalar ile kavramın temelini oluşturan ve daha net anlaşılmasına destek olan teoriler ortaya atılmıştır (Gilik, 2015:42). Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili ortaya atılan teoriler ele alınmaya çalışılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını oluşturan kuramsal temeller, karşılıklılık kuramı, sosyal değişim (alışveriş) kuramı (social exchange theory), eşitlik kuramı (equity theory), lider-üye mübadele kuramı (leader-member exchange theory) ve vekâlet kuramı şeklinde ortaya konulabilir.

### 2.2.2.1. Sosyal Alışveriş Kuramı (Social Exchange Theory)

Sosyal değişim teorisi örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili ortaya çıkan ilk teoridir. Blau tarafından oluşturulan Sosyal Değişim Teorisi ilk kez 1964 yılında Blau'nun "Exchange and Power in Social Life" yani "Sosyal Hayatta Güç ve Değişim" isimli eseriyle duyulmuştur (Bolat, 2008:122). Kuramın temelinde yatan hipotez, tarafların sosyal ilişkilere girerken, bir ödül beklentisi (saygınlık, onure edilmek, arkadaşlık, önemsenme gibi) içerisinde olduğu ve bu ilişkilerin beklentilerin karşılık bulma durumuna bağlı olarak sürdürüldüğüdür. Blau'ya göre sosyal değişim gelecekteki ilişkileri belirleyici bir etkidir (Akt. Kaya, 2015:50).

Blau (1964)'e göre bireylerin davranışlarının temelinde karşılıklı bir alıp-verme durumu söz konusudur. Burada alınıp verilen yapı maddi bir kazanç değildir. Karşımızdaki bireyin yapılan iyilik karşısında minnettarlık hissetmesi beklenmeden sadece vicdanını rahatlatmak amacıyla yardım faaliyetlerinde bulunmak sosyal mübadele kavramı kapsamına alınamaz. Gerçekleştirilen bu yardım hareketinin sosyal mübadele özelliği barındırması için yardımı yapan bireyin yardımcı olunan kişilerden yardımlarının karşılığı olarak saygı, hürmet ve minnettarlık beklentisi içerisinde olması gerekmektedir. Verilen örnekten anlaşılacağı üzere sosyal mübadele, güdülenme kaynağını sonucunda kazanç elde etme düşüncesinden alan gönüllü davranışlardır. Sosyal mübadelede olduğu gibi ekonomik mübadelenin temelinde de gerçekleştirilen davranış karşılığında bir beklenti vardır fakat ekonomik mübadelede elle tutulur, belirli ve maddi bir kazanç vardır. Sosyal mübadeledenin kazancı güvene dayalı ve

belirsizdir. Dolayısı ile belirsiz bir kazançla sonuçlanacak olan sosyal mübadelede ekonomik mübadelede olduğu gibi bir pazarlık da söz konusu olamayacaktır (Akt. Kaplan, 2011:15).

Organ (1997:91-92),(örgüt ortamı içerisinde pek çok yönde ilişki ağı olduğunu ve ilişkiler sırasında tarafların birbirini nasıl algıladığının önemimini vurgulamıştır. Çalışanların kendi aralarındaki iletişime ekstra yönetici-çalışan ilişkisi de dâhil olmaktadır. Bu durumda çalışanlar gözlem yapma imkânı bulurlar. Çünkü çalışma ortamı sosyal manada değiş tokuşun yaşanacağı ve değiş tokuşun biçim ve miktarının bu gözlemler sonucu varılacak kararlar ile oluşacağı aktif çalışan bir mekanizmadır. Sosyal alışveriş kuramı bağlamında düşünülecek olursa adaletli bir yönetici gözlemleyen çalışan yöneticisine aynı şekilde olumlu izlenimler sağlayacak karşılıklar vermek isteyecektir. Bu durumda çalışanların yöneticiyi memnun etmek için gerçekleştireceği ilk şey örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemek olacaktır. Örgüt içerisinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyi ile adil bir ortamda çalışmaya yönelik sahip oldukları pozitif algı birbirini besleyecektir denilebilir. Çalışan tarafından gözlemlenen yönetici çalışanlarının kafasında adaletli bir yönetici portresi oluşturamaz ise çalışanlar yapacakları işe mutlaka bu algıları düzeyinde olumsuz tutumlar ile yaklaşmaya başlayacaklardır. Bu yaklaşım ile işi tamamen durdurma, kaliteyi düşürme ya da işi bırakma davranışlarını gerçekleştirmekten ziyade ilk yapacakları şey örgütsel vatandaşlık davranışında kısıtlamaya gitmek olacaktır. Çalışan bu şekilde yönetici ile sosyal alışveriş anlayışı bakımından kendi açısından adil olan alış-verişi gerçekleştirmiş olacaktır (Akt. Kamer, 2001:20). Yine bu teoriye göre çalışanlar, örgütlerin kendilerine sunduğu imkânlar dâhilinde, örgütlerine duygusal, normatif ve devam bağlılığı duymakta bu bağlılıklarını da örgütlerine katkı sağlayacak vatandaşlık davranışlarına dönüştürerek ifade etmektedirler (Keleş ve Pelit, 2009:26). Sosyal mübadelede basit bir değişim veya takas mantığı söz konusu olup, çalışanlar örgütün kendilerine sunduğu maddi ve manevi yararları göre vatandaşlık davranışları sergilemektedirler. Diğer taraftan örgütler de çalışanlarının kendilerine yapmış olduğu katkılar düzeyinde çalışanlarına imkanlar sunmaktadırlar (Tezcan,2012:46).

#### **2.2.2.2. Eşitlik Kuramı (Equity Theory)**

Çalışma ortamında her çalışan örgütsel adaletin bir göstergesi olarak ödüllendirme sisteminde kendisine verilen ödüllerin diğer çalışanlara verilen ödül ve yapılan iş

bazında denkliliğini karşılaştırmaktadır. Örgüt ortamındaki bu duruma J. Stacy Adams (1965) eşitlik kuramı adını vermiştir. İş görenlerin ödül sistemini değerlendirmede dikkat ettiği iki kriter vardır. Bunlardan bir tanesi bireyin kendisinin aldığı ödül ile çalışma sürecinde örgüte sağladığı kazanç arasındaki ilişki. İkincisi ise çalışanın kendi performansını karşılaştırmak üzere belirlediği diğer bir çalışanın çalışması sonucunda elde ettiği ödül ile örgüte sağladığı kazanç düzeyidir. Bu iki karşılaştırma sonucunda çalışan eşitlik anlamında bir farklılık görürse örgütte eşitsizlik durumunun olduğunu algılayacaktır (Bolat, 2008: 123-124). Kendisine diğer çalışanlar ile eşit davranılmadığı algısına sahip çalışanlar örgüte olan katkılarını olabildiğince alt seviyeye çeker ve ekstra bir kazanç beklentisi içerisinde ilave ödül isteği içerisinde bulunur. Çalışanın ekstra ödül beklentisi gerçekleşmeyecek bir durum ise kendi açısından eşitsizlik durumunun hak ettiği kadar hizmet sunma ya da diğer bir deyişle örgütsel vatandaşlık davranışlarını minimum seviyeye çekme yolu ile bu durumu dengeleyecektir (Güner,2016: 53).

Bu teori iş görenlerin kurum içerisinde daha özverili ve istekli çalışmalarını, motivasyonlarını yüksek tutmalarını, örgüte olan bağlılıklarını, ortak hedeflere ulaşmak için gösterdikleri emeklerini, becerilerini, iş ortamındaki ahengi yansıtabilmeleri için bir parçası oldukları örgüte güven duyulmasını, her koşulda çalışanların desteklenmesini, çalışanların takdir görme ve onure edilme beklentilerini içermektedir (Kaya, 2015:52). Örgüt için yapabileceklerini en alt seviyede tutan çalışanlara bakıldığında kendilerine eşit davranılmadığını, örgütün imkanlarından yararlanmasına izin verilmediğini düşünce ve duygu dünyasında barındırmakta olduğu görülebilmektedir (Yıldırım, 2009:24).

### **2.2.2.3. Lider-Üye Mübadele Kuramı (Leader-member Exchange Theory)**

Lider-üye mübadele teorisi, Fred Fiedler'in çalışması ile "Durumsal Lider Etkinliği Teorisi" adıyla ilk olarak literatüre kazandırılmıştır (Kaya, 2015:53). Bu teorinin temelinde lider ile astlar arasındaki ilişki şekli ve bu iletişim ile oluşan etkileşim bulunmaktadır (Güler, 2013:32). Liderin her bir çalışanı ile kurduğu karmaşık ilişkiler, lider ile çalışanlar arasında duygusal bir bağ yaratmaktadır. Bu ilişkilerin yoğunluğu, liderlerin çalışanlara gösterdikleri hoşgörü ve duydukları güven seviyesini etkilemektedir. Çalışanlar ise; rol fazlası davranışlar sergileyerek, kararlara katılarak ve sorumluluk alarak üstlerinin destekleyici davranışlarına karşılık vermektedirler. Bu ilişkilere gurup içi ilişkiler denilmektedir (Çelik, 2007:94).

Bu teori, örgüt ortamında çalışanlar tarafından gösterilen örgütsel vatandaşlık davranışının düzeyini belirleyen yegâne etkinin yönetici çalışan ilişkisi olduğunu vurgulamaktadır. Bu ilişki içerisinde çalışmada yöneticiye ve örgüte karşı oluşacak olumlu olumsuz her türlü algı gösterilecek örgütsel vatandaşlık seviyesini etkileyecektir. Çalışma prensipleri ve kişilik özellikleri bağlamında liderlerin her çalışanla kurduğu ilişki farklılaşmaktadır. Yönetici çalışan ilişkisi pragmatik bakış açısından kurtulup duygulara da dokunmayı başardığında kurulan gönül bağı ile çalışma ortamında performans artışı görülmektedir (Kaplan, 2011:24). Kaliteli bir lider-üye ilişkisi karşılıklı güven temelinin üzerine kurulan güçlü güven ve etkileşimin sağlandığı, tenkit edici değil destekleyici ve geliştirici bir lider çalışan ilişkisine dayanmaktadır. Etkileşimin üst seviyede olduğu bu örgüt ortamında lider, bağlılığı yüksek, tutarlı ve faaliyetleri örgüt hedeflerine uygun, verimli olan çalışanları adil biçimde ödüllendirmektedir. Çalışan yöneticisi tarafından fark edilen çaba ve emeklerinin karşılığında aldığı ödülün hakkını vermek istercesine örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini arttırarak olumlu tutum ve tavır ile karşılık verecektir (Aydın, 2017:39).

#### **2.2.2.4. Karşılıklılık Kuramı**

Gouldner (1960) yazdığı makalesinde Karşılıklılık Kuramına dair düşüncelerini anlatmıştır. Gouldner'ın karşılıklılık kuramına getirdiği bakış açısı insanların kendilerine yardımcı dokunan kişilere yardımcı olma konusunda istekli olmaları ve bu kişileri incitmekten ya da kırmaktan geri duracakları şeklindedir (Akt. Oğuz, 2009:15). Karşılıklılık kuramına göre, kişilerin kendilerine yardım edene karşı hissettiği minnettarlık duygusu ile bu yardıma farklı türde veya farklı bir zamanda yine yardımla karşılık vereceği söylenebilir. Aynı şekilde çalışma ortamında da karşılıklılık kuramına göre yöneticilerin tutumlarından algılanan adaletli davranışlar sonucunda işgörenler buna performans yükselterek, olumlu örgüt kültürüne katkıda bulunarak karşılık verme gereği hissedeceklerdir. Çalışanlarda oluşan bu karşılık verme ihtiyacı sonucunda yapabilecekleri çok fazla seçenekleri yoktur ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek karşılıklılığın gereğini yerine getirmeye çalışabilirler (Gürbüz, 2006:53). Bu yönüyle karşılıklılık kuramının örgütsel vatandaşlık davranışına temel oluşturan kavramlardan biri olduğu söylenebilir (Aydın, 2017:37).

Karşılıklılık kuramının tüm insanlığı kapsayan bir özelliğe sahip olduğunu ifade eden Gouldner kişinin kendi kişilik özellikleri, karkarşıya kaldığı durumun özellikleri ve

gerçekleşen durumun doğuracağı sonuçlara verilen anlama bağlı olarak sergilenecek davranışın özelliğinin değişeceğini ifade etmektedir. Yapılan yardıma biçilecek değer yardım edilen kişinin bu yardıma ne kadar ihtiyacının olduğu ve bu yardıma verdiği anlam ile belli olacaktır. Yardımı yapan kişi açısından ise bu yardımı yapmak için elinde bulunan imkanlar ve yardım etmeye onu yönlendiren içsel motivasyon kaynakları karşılıklılık kuramını etkileyecektir. Sonuç olarak bu kurama göre bireyler yardım gördüğü kişiye yardımcı olmak itibarıyla bir karşılık oluşturacaktır (Kaya, 2015:54).

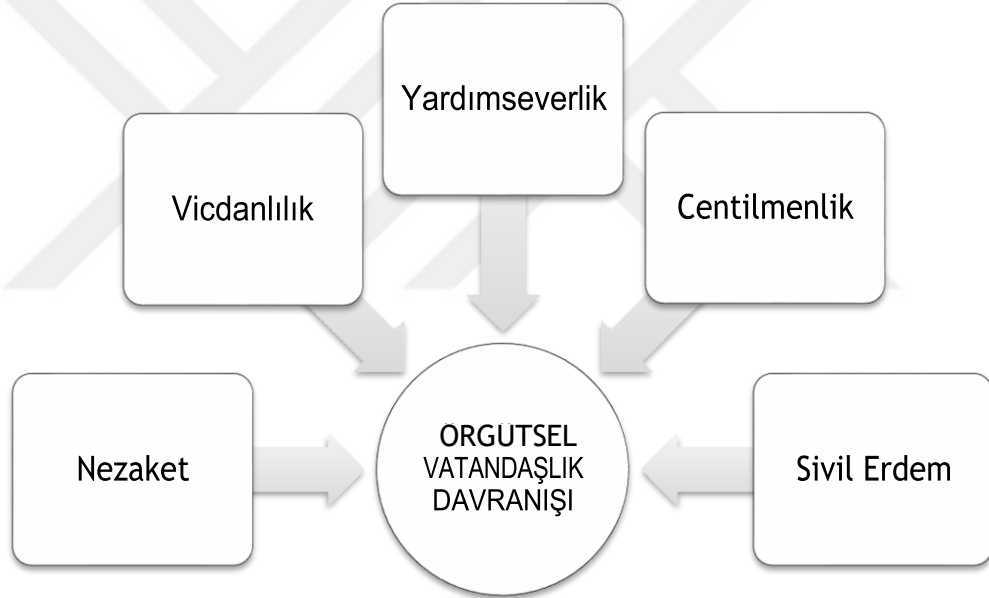
### **2.2.3 .Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları**

Son dönemlerde yapılan çalışmalara bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışı ile alakalı yapılan çalışmaların sayısı sürekli artmaktadır. Teorik anlamda temellendirilmeye çalışıldığı günden bulunduğumuz zamana kadar pek çok araştırmacı örgüt ortamını oluşturan unsurları ve bireylerin örgüt içerisinde sergilediği davranışları incelemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışına dair farklı yaklaşımların ortaya çıkması örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarının netleştirilerek açıklanmaya çalışılması ile olmuştur (Basım ve Şeşen, 2006:85-86). Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili birçok boyut tanımlanmıştır. Moorman ve Blakely örgütsel vatandaşlık davranışı'nın dört boyutu olduğunu ortaya koymuştur. Bunlar; kişiler arası yardımlaşma, bireysel inisiyatif, kişisel çalışkanlık, sadık yardımlaşmadır (Gürbüz, 2007:42). Graham'ın ortaya koyduğu örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları; örgütsel itaat, örgütsel sadakat ve örgütsel katılımdır (Akt. Kendiriligil, 2006:55). Costa'nın tanımladığı örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları; uyumluluk, başkalarını düşünme, nezaket, centilmenlik, vicdanlılıktır (Gürbüz, 2007:40). Organ'ın tanımladığı örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları; özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem, sportmenliktir (Organ,1988:25). Literatür taraması yapıldığında en çok bilinen ve çalışmalarda tercih edilen ÖVD boyutlarının Organ'ın tanımladığı vatandaşlık boyutları olduğu görülmektedir. Bu çalışmada da Organ'ın boyutları kullanılacaktır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını netleştirmek ve araştırmacılar tarafından kabul edilen, standart hale getirilmiş ortak bir dil geliştirmek adına Bateman ve Organ (1983:589-590) bir çalışma yürütmüşlerdir. Araştırmacılar bu çalışmayı 30 maddelik bir ölçeğin çalışanlara uygulanması ile gerçekleştirmişlerdir. Ölçek maddelerinin içerdiği ifadelerle bakıldığında yöneticilerin meslek tanımı içerisinde olmamasına rağmen

işgörenlerden gerçekleştirmesini beklediği ve yapıldığında memnun olacakları davranışları içerdiği görülmektedir. Araştırma sonuçlarından hareketle yapılan ilk ÖVD boyutları sınıflandırmasında diğerkâmlık (altruizm) ile genel uyum boyutları netleştirilmiştir. Genel uyum boyutunun ismi daha sonra vicdanlılık şeklinde belirlenmiştir. İlerleyen dönemlerde Organ'ın geliştirdiği ÖVD ölçeği kullanılarak yapılan araştırmalardan elde edilen veriler ile nezaket (courtesy) ve sportmenlik (sportmanship) boyutları eklenmiştir. Graham'ın çalışmalarında belirttiği örgütsel erdem (civic virtue) boyutunun da eklenmesi ile son dönem çalışmalarda en çok tercih edilen beş boyutlu sınıflama oluşmuştur (Kamer, 2001:10). Bu boyutlar aşağıda ele alınmıştır.

Şekil 2.3: ÖVD Alt Boyutları



### 2.2.3.1. Özgecilik/Diğerkâmlık/Diğerlerini Düşünme/Yardımseverlik (Altruizm)

Özgecilik iş görenlerin örgüt içerisinde yapmaları gereken görevlerini yerine getirmesi sırasında veya örgütün işleyişinde oluşan bir problemin giderilmesi konusunda çözüme ulaşılması için yardım etmeye yönelik sergiledikleri tüm gönüllü davranışlardır (Organ, 1988:8). Herhangi bir biçimde karşılık bekleme düşüncesi olmadan, çıkar gözetilmeksizin yardımlaşmayı ifade eden diğerkâmlık terimi farklı çalışmalarda özgecilik ya da diğerlerini düşünmen şeklinde de kullanılmıştır (Güner, 2016:49). Diğerkâmlık özelliğine sahip bireyler diğer kişilerin belli başlı bazı problemleri olduğunda ve yardıma ihtiyaç hissettiklerinde özgecilik özelliklerinden

kaynaklı olarak görev tanımlamalarının bir adım ötesine geçerek bu arkadaşlarına yardımcı olurlar (Çetin, 2011:13).

ÖVD'nin kapsamına dâhil edilebilecek özgecilik boyutuna uygun davranışları sergileyen kişilerin kendi görevlerinden dolayı doğan iş yükünü sorun etmiyor olduğu gibi arkadaşlarına yardımcı olmaktan dolayı oluşan iş yükünüde gözünde büyütmeyen tam tersine yardımcı oluyor olmaktan mutluluk hisseden, herhangi bir ödül beklemediği gibi cezai bir itici gücün etkisinde de olmayan bireylerin tamamen yardımcı olmak niyetiyle gerçekleştirdikleri davranışlarını ifade eder. Bu iyi niyetli, özverili davranış, yardım edilen kişinin işinin halledilmesinin dışında örgüt içi geçimsizliklere çözüm sunmakta, kurum çalışanlarının karşılıklı iyi ilişkiler geliştirmelerini kolaylaştırmakta ve örgütsel güven ile sadakati artırmaktadır (Podsakoff vd. , 2000'dan akt. Güner, 2016:49-50).

Diğerkâmlık davranışı örgüt içerisinde oluşabilen normal akış dışındaki durumlarda meydana gelen aksamaları en aza indirmek için iş arkadaşları arasındaki yardımlaşma anlayışıdır. Diğerkâmlık davranışı sadece iş arkadaşına değil, müşterilere, satıcılara yönelik bir yardım da olabilmektedir. Bu tür davranışların sergilenmesinde “yardımseverlik” özelliğinin bulunması ve örgütle ilgili olmasından dolayı diğerkâmlık boyutunda ifade edilmesinin başlıca kriterlerinden biridir. Diğerkâmlık davranışı kapsamına giren faaliyetlerin olumlu yansımalarından bazıları üretimin ve yapılan işin kalitesini de arttırmasıdır (Kamer, 2001:11; İşbaşı, 2000:25). Organizasyonlarda iş ile ilgili oluşan problemlerde diğer kişilere karşılık beklemeksizin yardımcı olmayı anlatan bu kavram, yardımseverlik ve yardımlaşma, örgütteki iş grupları içinde gerçekleşecek işbirliği davranışlarının gönüllülük esasına dayanmasını sağlayacaktır (Polat, 2007:69).

### **2.2.3.2. Nezaket (Courtesy)**

İlk kez Organ'ın dile getirerek kitabında tanımlamış olduğu ÖVD alt boyutlarından nezaket kavramında iş görenler diğerleriyle iş ile ilgili problemleri önlemek için çaba harcar. Organ, nezaket boyutunu; kurumdaki iletişimle ilişkilendirmektedir. Kurumda görevleri gereği sürekli iletişim halinde olma durumunda bulunanlar, birbirlerinin işlerinden, kararlarından ve iş adına attığı adımlardan etkilenen üyelerin birbirlerini önceden haberdar etmeleri, birbirlerine gerekli hatırlatmaları yapmaları, bilgi aktarmaları, danışmaları, mesai arkadaşlarının görevlerinden dolayı doğal olarak sahip



olduğu hak ve ayrıcalıklara saygı gösterme nezaket davranışlarına verilebilecek örneklerden bazılarıdır (Gürbüz,2006:56) Normal iş akışını etkileyecek ya da bireylerin planladığı iş akışında değişikliklere sebep olabilecek durumların doğmasını önlemek adına atılacak adımlarda ve verilecek kararlarda diğer bireylere ön bilgilendirme yapmayı destekleyen tutumlardır (Ayvaz, 2012:33).

Nezaket davranışına verebilecek örnekler öğretmenlerin verdikleri kararlar ve gerçekleştirecekleri etkinlikler ile ilgili gerekli bilgileri diğer öğretmen arkadaşlarını bilgilendirmek amacıyla aktarmaları, gerekli konularda okul idarecilerini bilgilendirmeleri, öğrencileri ve lüzumlu durumlarda aileleri bilgilendirmeleri, nezaket tabanlı bir bilgilendirme kapsamına dâhil olarak okulda iletişimi kolaylaştırır ve güçlendirir (Demir,2014:37; Sezgin, 2005:324).

Organ'a göre, diğerkâmlık ve nezaket boyutları “yardımseverlik” tabanına dayanarak tanımlandıkları için birbirlerinden ayrılmaları bir hayli güçtür. İki boyut arasındaki önemli ayrım, yardımcı olma durumunun ortaya çıktığı zamana ilişkindir. Yapılan yardımlaşma davranışı zaten oluşmuş olan bir problemin çözümüne yönelik ise bu diğerkâmlıktır. Eğer yardımlaşmanın maksadı ortaya çıkması öngörülen bir problemi engellemeye yönelik bir adım atmak ya da oluşabilecek olumsuz sonuçların etkisini en aza indirmek için önlem mahiyetindeki davranışlar ise bu nezaket boyutunda ele alınır (İşbaşı, 2000:29).

### **2.2.3.3. Centilmenlik/Sportmenlik (Sportsmanship)**

Sezgin (2005:324) ÖVD'nin sportmenlik boyutunu, çalışanların yaptıkları işe ve örgüt kültürüne ilişkin olumlu bir bakış açısına sahip olmaları ve karşılaşılan olumsuzlukları aşarak, istekli bir biçimde görevlerini sürdürmeleri şeklinde tanımlamıştır. Meslek hayatındaki sorunları gereksiz yere büyütmekten, zamanının çoğunu işiyle ilgili sorunlardan yakınlıkla geçirmekten, iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan vb. kaçınan kişinin, bu gibi davranışları sportmenliğe örnek verilebilir (İşbaşı, 2000:28). Centilmenlik ya da sportmenlik, çalışanların çalışma ortamında gerginliğe ve çatışmaya sebep olabilecek, örgütün hedeflerine ulaşmada hiçbir yararı olmayan olumsuz davranışlardan kaçınmaları ve önemsiz sorunlardan dolayı şikayette bulunmamayı öngören davranışlardır (Kubilay Baykal, 2013:48). Pek çok kuruluşta örgüt içi oluşan anlaşmazlık durumlarında çözüm yönetimden beklenmektedir. Bu tarz durumlarda anlaşmazlığa sebep olan konunun analizini hızlı bir şekilde yapıp çözüm

odaklı öneriler sunan ya da bu önerileri direk hayata geçiren bireyler yönetimi alt seviyedeki problemlerle ilgilenme iş yükünden kurtarmış olurlar. Böylece yöneticiler buraya harcaacakları enerji ve zamanı örgüt adına daha faydalı olacak programlama, örgütsel faaliyetler üzerinde kafa yorma gibi etkinliklere ayırabilmektedir (İşbaşı, 2000:28).

Çok sayıda çalışandan oluşan örgütlerin çoğunda iş hayatında güçlükler yaşanmaktadır. Bu durumlar karşısında centilmen duruşunu koruyan bireyler bu tarz güç durumlara toleranslı yaklaşabilmekte, yılmamakta, meseleleri lüzumsuz yere büyütmemekte, moral bozmamakta, tam tersine onarıcı tutum sergileyerek yaratıcı çözümler bulmaya çabalamakta, aklını ve enerjisini doğru yönlendirerek bir faydası olmayacak negatif davranışlardan kaçınmaya çalışmaktadırlar (Köse vd. , 2003:4). Örgütlerin centilmenlik davranışı ileri düzeyde olan personelleri bünyesinde çalıştırıyor olması yönetimdekilerin örgüt ortamında iş paylaşımını oluşturmak ve sürdürmek adına harcaacakları enerjiyi ve zamanı önemli miktarda azaltmakta ve bu enerjiyi daha verimli alanlarda kullanıma imkân oluşturmaktadır. Çünkü centilmen çalışanlar verimli çalışma ortamını sağlamak için başında bekleyecek olan bir yöneticiye ihtiyaç duymazlar. Buna paralel olarak centilmenliğin eksik olduğu bir örgüt ortamından örgüte bağlılık hissedilmesini beklemek de çok gerçekçi olmayacaktır. Bu durum da dolaylıda olsa örgüt atmosferini kötü etkileyebilir ve oluşan döngü içinde çalışanları da verimsizleştirebilir (Acar, 2006:7).

#### **2.2.3.4. Örgütsel Erdem / Sivil Erdem (Civic Virtue)**

Organ'ın (1990) bahsettiği bir diğer vatandaşlık davranışı boyutu da “örgütsel erdem”, “örgütsel katılım” ya da “sivil erdem”, tanımlanmış, geliştirilmiş ve “organizasyonun politik yaşamına aktif ve sorumlu biçimde katılma” biçiminde tanımlanmıştır. Bu tanımlamada yer alan “sorumlu” sözcüğü, bu kavramın anahtar tanımlayıcısıdır (Akt: Samancı Kalaycı, 2007:7). Çünkü ancak sorumluluk sahibi bir çalışan örgüt işleyişi ile alakalı fikirlerini aktarırken centilmenlikten ödün vermez.

Organ'a göre, iyi bir örgüt vatandaşı, sadece örgütün günlük yaşamına sorgusuz sualsiz uyum sağlamakla uğraşan bir insan olmamalı, örgütüyle alakalı bütün hususlarla ilgili, durumdan haberdar ve fikir geliştirmeye çalışan, ürettiği fikirleri ifade etmekten de kaçınmayan bir örgüt elemanı olmalıdır (Organ, 1990 'dan akt: İşbaşı, 2000:30). Sivil erdem, bir bütün olarak örgüte bağlılığı veya en üst düzeyde ilgiyi ifade

etmektedir (Kubilay Baykal, 2013:48) Yine sivil erdem tanımında önemle yer verilen sorumluluk şuuruna sahip çalışanlar bu boyutun gerektirdiği toplantılara katılma, talep edilmediği halde şirkete yardım etme, örgütteki yenilikleri ve değişimleri koruma, şirketin gelişimine yönelik ön ayak olma davranışları sergileyecektir (Zengin, 2011:34).

### **2.2.3.5. Vicdanlılık/İleri Görev Bilinci (Conscientiousness)**

Organ'a göre (1990:47) vicdanlılık, örgüt üyelerinin kimi rol davranışlarını kendilerinden bekleneni aşan, görev tanımına dahil olmayan şekilde yerine getirmeye gönüllü olmalarıdır. İşe devamlılık, iş yerinde düzenli çalışma, dakiklik, dinlenme zamanlarını yerinde kullanma ve suiistimal etmeme, görevin kurallarına uyma gibi davranışları içermektedir. Vicdanlılık boyutunda da diğer bütün boyutlarda olduğu gibi gönüllük esas ve en önemli özelliktir. Çalışan vicdanlılık davranışı gösterirken maddi bir beklenti içerisinde değil, örgüt için adanmışlık davranışı gösterdiğinden dolayı örgüt için ekstra çaba gösterir (Samancı, 2006:33).

Özgecilik ile vicdanlılık arasındaki en belirgin fark özgeciliğe bireyler, belirli bir kişiye yardım etmek üzere davranışta bulunurlar; vicdanlılıkta ise, belirli bir kişiye değil genel olarak örgüte yarar sağlamak üzere davranışta bulunurlar (Kepenek, 2008:45 ve Güner, 2016:49-50). Vicdanlılık davranışına birkaç örnek vermek gerekirse çalışma saatlerine her durumda riayet etmeye çalışan, işini tam olarak, eksiksiz teslim etmek için elinden geleni yapan ve gerekiyorsa işi için gönüllü olarak ekstra zaman ayıran, molaları uzatmayan, iş devamsızlığı yapmamaya gayret gösteren, toplantıları kaçırmayan ve örgüt gelişimine katkı sağlamak için fikir bildiren, belirlenen kurallara inanarak uyan çalışanlar gösterilebilir (Ölçüm Çetin, 2004:20 ve İşbaşı, 2000:26). Vicdan, temelde iş görenin genel itaatini yansıtsa da, aslında önemli olan temel nokta, iş görenin kimsenin kendisini kontrol etmediği durumda da örgütün kurallarına uygun davranmaya devam etmesidir (Barksdale ve Werner, 2001:148'den akt. Çetin, 2011:15).

### **2.2.4 .Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler**

Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasında etkili olabileceği düşünülen, örgütten veya iş görenden kaynaklı bazı faktörler incelenmiştir

#### **2.2.4.1.Örgüte Bağlılık**

Örgütsel bağlılık faktörü iş görenin benimsediği örgüt değerlerini ve hedeflerini gerçekleştirmek için örgütte varlığını sürdürme ve hedefler uğruna elinden geleni yapma gayretidir. Örgütsel bağlılıktan bahsederken kendi içinde iki boyuta ayırabiliriz: Özdeşleşme ve içselleştirme. Özdeşleme boyutunda çalışanın mesai arkadaşları ile bütünleşmesi, samimi duygular hissetmesi durumu vardır. İçselleştirme sürecinde ise örgütün değerlerini ve gayelerini kabullenmek, benimsemek, bu değerler sistemini koruyarak hedefe ulaşmak için çabalamak vardır (Balay, 2000:13).

Organ'ın yorumuna bakıldığında, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme olasılığını arttıran etki bireyin örgüte bağlılık durumunu nasıl algıladığı ile ilgidir. Çalışanın örgüte bağlılığını karşılıklı iyi niyet, içten gelen bir dürtü, örgütle ilgili olumlu düşüncelerin davranış ve tutumlara yansımaları olarak görmesi bu durumu güçlendirmektedir. Örgüt içindeki konumunu sağlama almak, çalışma ve yardımlaşmalarında karşılıklı çıkar ilişkisi gözetmek gibi tutumlar sebebiyle örgütsel bağlılık oluşturamamış olan kişiler örgütsel bağlılık geliştirmeyi başarmış kişilere göre daha düşük seviyelerde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme çabası içine girer (Kamer, 2001:14-15).

#### **2.2.4.2. Bireyin Ruhsal Durumu**

Sosyal psikoloji dalında gerçekleştirilen çalışmalar gösteriyor ki pozitif psikolojik niteliklere sahip bireyler daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemekte ve elemanların kendini iyi hissettiği ruh halinde olacağı iş ortamları sağlandığında şahısların diğerkamalık davranışı sergileme eğiliminde artış gerçekleştiği bulgulanmıştır (Kamer, 2001:16). Brief ve Motowidlo bireyin ruhsal durumunun ÖVD ye etkisiyle ilgili, birey kendisini olumlu bir ruh halinde hissediyor ise bunu iş yaşantısına aktarması da daha kolay olmaktadır demişlerdir. Kişi bunu sağlayabilmek adına zihninde var olan kendisini mutlu eden anı, pozitif yaşantı ve deneyimlerini sürekli canlı tutmaya gayret göstermek şeklinde bireysel yöntemler geliştirir. Geliştirilen bu yöntem kişinin meslek hayatında kendisini motive etme, regülasyon sağlama yöntemi olarak sağladığı olumlu ruh halinin de davemını sağlamaktadır. Oluşturulan bu pozitif döngü ile iyi ruh halinin de devamlılığı sağlanmış olmaktadır. İnsanın manevi yönü gözardı edilemeyecek bir varlık olduğu düşünülürse zihnindeki olumlu durumun iş ortamına, çalışma arkadaşlarına, örgüt ortamında gelişen olay ve

durumlara yaklaşımını ve algısını da olumlu etkileyeceği söylenebilir. Algıları bu yönde açılan bireyin çevresindekilere yönelik sosyal farkındalığı da yüksek olacaktır (İşbaşı, 2000:21-23). Kamer (2001:16) pozitif ruh halinin ÖVD'nin alt boyutlarından biri olan yardımseverlik davranışını da beslediğini vurgulamıştır.

#### **2.2.4.3. Kişilik Özellikleri**

Baltaş'a göre, "İnsan yapısının, duygusal durumunun, davranış biçimlerinin ilgilerinin, yeteneklerinin ve diğer psikolojik özelliklerinin en karakteristik ve orijinal bütününe kişilik denir." (Baltaş, 2016:41). Kişilik kavramı, bireyin olay, olgu ve kişilere bakış açısını, yaşama dair algılarını, düşünme biçimini, tutum, tavır ve davranışlarını etkileyen faktörlerin kişide oluşturduğu bireye has görüntüsüdür. Sürekli bir biçimde içsel ve çevresel uyarıcıların etkisinde bulunan kişilik, bireyin yaratılışından gelen biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve sonradan kazanılmış tüm becerilerini, içsel isteklerini, hislerini, beklentilerini, alışılmışlıklarını ve bütün tutumlarını kapsamaktadır (Yelboğa, 2006:199). Bireylerin yaşama bakış açısı, karşılaştıkları zorluklarla baş etme güdülerini, bir işi yapma konusundaki kararlılıklarını belirler. Kötü düşünmemeye çalışan, pozitif kişilerin kendilerini içten besleyen olumlamaları işlerin iyi ilerleyeceğine olan inanç ve beklentilerinin de paralel olarak yüksek bir biçimde olumlu olmasını sağlamaktadır. Böyle insanlar elinden geleni yapmaya çalışarak elde edeceği sonuçlar üzerine etki etme çabası içerisindedir. İyimser özelliğe sahip kişilerin beklendiği gibi iş yaşamlarında karamsar kişilerden daha fazla başarı elde ettikleri görülmüştür (Kalaycı,2007:11).

Smith, Organ ve Near'ın ifadesinde (1983); dışa dönük özellik gösteren bireylerin, çevresel etkenlere ve sosyal uyarıcılara yönelik algıları daha açık olduğundan örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemeye yatkınlıkları daha fazladır. İçe kapanık ve sorunlarını büyütme eğilimi daha fazla olan karamsar bireyler, sadece kendi kaygılarıyla yoğun bir şekilde meşgul olmaları sebebiyle gerekli duygusallığa sahip olamadıkları için başka kişilerin problemleri ve örgütün gerekleriyle ilgilenmek ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermek konusunda isteli ve başarılı değildir (Akt: Kamer, 2001:20). Bireyleri parçası oldukları örgüte bağlayan diğer bir faktör ise hayatlarını sürdürürken kendi onaylarını mı yoksa çevreden onay almayı mı önemsedikleri konusudur. Kişi ne istediğini ve örgütten ne beklediğini bilen, yapıp ettiklerinin sorumluluğunu alabilen bir birey ise iç denetime sahiptir. Davranışlarının sonuçları ile yüzleşebilir. Örgütün bir parçası olmasının kendi tercihi olduğunu

düşünür ve oraya ait olmadığını düşündürecek yaşantılar meydana geldiğinde örgütte kalmayarak bağlarını kopartmaktadır. Ancak dış denetimli bireyler çalıştıkları örgütte bulunma durumlarını bir mecburiyet, kendi tercihleri dışında gelişen bir durum gibi görme eğilimindedirler. Bu sebeple dış denetimli kişiler örgüt içerisinde iç denetimli kişilere göre daha pasif bulunmaktadır (Taşçı, 2007:36).

#### **2.2.4.4 .İşe Karşı Tutumlar ve İş Tatmini**

İş tatmini kavramı basitçe, iş görenin işine yönelik sergilediği genel tutum olarak tanımlanabilir. Çalışanların mesleğine karşı göstereceği tutumu pozitif veya negatif olabileceğinden, iş tatmini kişinin iş hayatındaki deneyimleri ile şekillenen ruh halidir. Bu durumda iş görenin icra ettiği mesleğe karşı gösterdiği negatif tutum iş tatminsizliği olarak ifade edilebilir (Erdoğan, 1996:231). Davis'e göre, örgütteki çalışma koşullarının ve performansın bozulduğunu gösteren, kalite düşüşünün en ehemmiyetli göstergesi iş tatminsizliğinin artmasıdır. İş tatminsizliği grevler, iş geciktirme, kurallara uymada boşluk gösterme, performansı düşürme gibi problemlerin gözlenmesine sebep olmaktadır (Ay, 2007:29).

Kişilerin örgütsel vatandaşlık davranışı içine dâhil edilen ekstra rol davranışı gösterim düzeyleri çalışanların meslek hayatında görevlerini yerine getirdikleri süreçten ve iş mekânından memnuniyet seviyelerine bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir (Alparslan, 2015:202). İş tatmini yüksek bireylerin örgütteki duygu, düşünce ve davranışları pozitif yönde şekillenmektedir (Yeşilyurt ve Koçak, 2014:307). Vaktinin büyük bir kısmını işte geçiren bireyler için iş tatmininin önemi: bireylerin yaşama ve olaylara bakış açılarını büyük oranda etkilemesidir. Çetin (2004)'e göre, "İş tatmini yüksek olan bireylerin fizik ve ruh sağlıkları iyi, psikosomatik hastalıkları oldukça azdır ve iş arkadaşlarıyla yardımlaşma, kişisel güven, uyum ve iş birliği artmıştır." Örgüt açısından bakıldığında ise önemi: Çalışanlarda yapılan işte hedeflenen noktaya ulaşmak için gösterilen çaba da artış, verimlilik, düzenli ve dengeli bir çalışma süreci, gruplar arası iyi etkileşim miktarında görülen yükselmedir. İşe gelinmeyen gün sayısı, işçi değişikliği, örgütsel anlaşmazlık ve skıntılar iş tatmininin yüksek olduğu örgütlerde düşüktür (Çetin, 2004: 70-71).

#### **2.2.4.5 .Örgütsel Adalet**

Adalet kavramının önemi kendini sadece resmi örgütlerde değil en küçük resmi olmayan insan topluluklarında bile düzen ve nizam sağlanmasında göstermektedir.

Adaletin varlığı bireylerde buldukları topluma aidiyet hissetme, faydalı olma ve yapıp ettiklerinde sorumluluk alma bilinci oluşturmaktadır. Örgütsel adalet tüm meslek dallarında ciddiye alınan ve son derece önem verilen konuların başında yer almaktadır (Tezcan, 2012:83). Örgütsel adalet kişilerin görev yaptıkları örgütlerde üstleri tarafından adil bir biçimde değerlendirildiklerini anlamada kullandıkları yöntemler ve bu adil davranışların işi etkileyecek diğer faktörler üzerine etkisidir (Atalay, 2005:6). Adaletin olmadığı bir ortamda çalıştığına inanan bir birey o kurum ve iş arkadaşlarına olan bağlılığını zamanla yitirecek ve örgüt için adanmışlık göstermeyecektir (Aktay, 2008:87).

Organ'a göre; bilişsel ve duygusal tutumlar olmak üzere iki şekilde işe ve iş ortamına yönelik tutum geliştirilmektedir. Yapılan araştırmalarda iş tatminine yönelik elde edilen sonuçlardan ulaşılan bilgiler gösteriyor ki bilişsel tutumlar çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adalet ve eşitlik seviyelerine göre şekillenmektedir. Yapılan araştırmalarda örgütsel adalet kavramı ile örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının yüksek oranda ilişkilendirilmesinin nedeni, bir örgütte örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme bilinç ve algısının oluşması için en önemli ön koşullardan biri o örgütte çalışanlar ile yöneticiler arasında örgütsel adaletin yer etmesidir (Yavuz, 2010: 305). Bireyler, adaletsizliği algıladıkları zaman yapmaları gereken işin içeriğini değiştiremedikleri için yani üretimdeki seri akışı ve ürünün niteliğindeki seviyeyi düşüremediklerinden örgütsel vatandaşlık davranışları gibi kendi inisiyatiflerinde olan davranışlarda tasarrufa gitmektedirler (Schnake, vd., 1991' den akt. İşbaşı, 2000: 23-24).

Bütün sektörlerde iş görenler, kendileri ile iş arkadaşlarını ya da aynı meslekten ama farklı kurumda çalışan kişileri örgütün ve üstlerin oluşturduğu sistem içerisinde iş yaşamının getirileri ve götürüleri bakımından kıyaslamaktadır. Tüm çalışanlar normların tüm grup üyelerine adaletli uygulanmasını, birbirine denk seviyedeki iki işe eşit gelir verilmesini, yıllık istirahat sürelerinde aynı haklara sahip olmayı, bazı sosyal olanaklardan kendisinin de diğer çalışanlar ile eşit şekilde faydalanmasını ister. Ama adalet algısının merkezinde yalnızca ücret, izin, sosyal imkânlar gibi çıktılar ve bu çıktıların denkliğinin kıyaslanması yer almaz. Örgütün belirlenmiş kuralları, bu kuralların pratikte yürütülme şekli ve kişiler arasındaki etkileşim de adil kararlara verilen destek de bu noktada çok önemlidir (Özdevecioğlu, 2004:185).

Örgütsel adaletin olmayışının çalışanlardan örgüte yansıyan sonuçları olumsuz olduğu için örgüt işleyişinde önemli problemlerin oluşmasına, zaman ve kaynak kullanımında önemli ölçüde israf ve verimsizliğe sebep olmaktadır. Kaynakların dürüst paylaşılmaması, devlet sektöründe özel sektöre kıyasla daha tahrip edici sonuçlar doğurur. Çünkü emeklerinin hakettiği kazanımı sağlayamayan kamu personeli istifa etmek yerine şikâyetçi, işini savsaklayan kimselere dönüşürler ve bu çalışılan kurum özel sektör olmadığı için çok daha kolay sürdürülebilir bir hal alır. İş yerinde ihmalkâr olmanın pek çok sonucu vardır ve bunlardan biri de, ÖVD gibi isteğe bağlı eylemlerle alakadar olma motivasyonunun önemli ölçüde düşmesidir (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003:6).

#### **2.2.4.6 .İhtiyaçlar**

İnsanlar doğdukları andan itibaren belirli ihtiyaçlar hisseder ve bu ihtiyaçlarını karşılamak için çeşitli yollar dener. Hissedilen ihtiyacın kaynağı genellikle içsel süreçlerdir. Başlangıçta ihtiyaçlar sadece hayatta kalmaya yönelik ortaya çıkarken insanın gelişimine paralel olarak duygusal ve sosyal ihtiyaçlarda meydana gelir (Schnake, 1991'den akt. Kamer, 2001:17). Bu ihtiyaçlar kişilerin günlük hayattaki davranışlarını belirlediği gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını da etkilemektedir (Demir, 2014:40).

Yapılan araştırmalardan insan davranışlarını şekillendiren ihtiyaçlardan sosyal çevremizi kapsayan sosyal kabul ihtiyacı ile başarıma ihtiyacının kişinin rol gereklerinin dışında davranışlar sergilemesine sebebiyet verebileceği anlaşılmaktadır. Örneğin başarıya odaklanmış bireyler göstermiş oldukları iyi performanslarından dolayı üst düzeyde doyum sağlar ve iş arkadaşlarından daha iyi olduklarını gösterme ihtiyaçlarını giderebilmek için de örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme olasılıkları da artmaktadır (Atalay, 2005:30; Özdevecioğlu, 2003:11). Çalışanların bir örgütte ekstra-rol üstlenme istekleri, örgütün bireylerin psikolojik, ekonomik ve kültürel ihtiyaçlarını karşılayabilmesine bağlıdır (Tezcan, 2012:62).

#### **2.2.4.7 .İşin Özellikleri**

İşin niteliği, görevin önemi, tatmin edici olup olmaması ve işle ilgili geri bildirim en önemli iş özellikleri olarak sayılmaktadır (Tezcan, 2012:80). Yapılan işin çalışana tanıdığı imkân ve bireysel alan kişiye oto kontrol kazandırmaktadır. Kendisini kontrol edebilen çalışan işin ilerleyişini ve kendi performansını takip edebilir. Bunların



sağlanması için örgütte bir dönüt mekanizması oturtulması gerekmektedir. Kişi çalışmasının sonuçları hakkında fikir sahibi olmalı ve ulaşılan hedeflere etkisi noktasında bilgilendirilmelidir. İçsel süreçleri harekete geçirecek, oto kontrol sağlayacak ve çalışanların yöneticiler tarafından gözetlendiği duygusunu ortadan kaldıracak ortamlar çalışmada sorumluluğu geliştirdiği gibi işe bağlılığıda artırır demektir Van Dyne, Graham ve Dienesch ile Farh, Podsakoff ve Organ. Bu sürecin sağlıklı devamlılığını sağlamak adına kişinin görevini bilişsel olarak anlamlandırması da çok önemlidir. Örneğin, kişinin çalışmasının örgütsel performans ve ulaşılması istenen hedefler üzerindeki etkisini anlaması aidiyet ve sorumluluk duygusunu geliştirerek örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşmasını sağlar (Akt. Ay, 2007: 40). İş ortamında sağlanan nizam ve işin gerçekleştirilme basamaklarındaki sistematiklik bu işyerinde çalışanların görevlerini ciddiye alması ve sorumluluk geliştirmesi demektir. Çalışan kişinin gerçekleştirdiği işin örgütsel amaçlara bir katkısı olduğunun bilincinde olması onu çalışmaya daha çok sevk edecek ve bu durum çalışanın verimini arttıracaktır (Karaduman, 2013:42). Yapılan araştırmaların bazılarında ulaşılan sonuçlar gösteriyor ki otonomi, anlamlı görev ve geri bildirim gibi sorumluluk hissini tetikleyici iş özellikleri iç kaynaklı güdülerin oluşma olasılığını üst düzeye çıkarmaktadır (Şayir, 2015:34).

#### **2.2.4.8. Liderlik**

Liderlik başkalarını etkileyebilme, ikna edebilme, güdüleme ve amaçların içtenlikle benimsetilmesi sürecidir. Bu bağlamda lider yönettiği insanları akıl yönünden olduğu kadar duygu ve gönül yönünden de harekete geçirebilmelidir. Diğer bir ifadeyle, personelin, görev sınırlarının dışında ve isteyerek üstlendiği, mecbur tutulduklarından dolayı değil kendi inisiyatifleri ile karar vererek imalâta veya hizmete iştirak etmelerinin sağlanabildiği koşullarda etkili liderlikten bahsedilebilir. Bu gönüllülük tabanına dayandırılmış, ekstra-rol davranışları ise örgütsel vatandaşlık davranışı olarak değerlendirilmektedir (Aslan, 2009:257; Oğuz, 2010:1190).

Literatürde liderlik türleri ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Liderin sergilediği tavır ve tutumlar, ÖVD'leri belirleme noktasında anahtar role sahiptir. Araştırmalarda elde edilen bulgulara bakıldığında, liderlik davranışlarının işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla tutarlı bir şekilde paralel ilerlediği görülmektedir (Gilik, 2015:50). Özellikle dönüşümcü liderlik davranışları üzerinde yapılan araştırmalarda, bu liderlik

türünün birçok bireysel ve örgütsel çıktı üzerinde olumlu etkiler meydana getirdiği görülmektedir. Özetle liderlerin özellikleri astların düşünce, davranış ve bağlılıkları üzerinde son derece önemli bir belirleyici özellik taşımaktadır (Tezcan, 2012:62).

#### **2.2.4.9. Yaş, Kıdem ve Hiyerarşik Düzen**

Yapılan araştırmalara bakıldığında çalışanların yaşı ve kıdemleri arttıkça parçası oldukları örgüte yönelik hissettikleri bağlar daha kuvvetli hale gelmektedir. Kişinin kurumuna ve ekibine karşı hissettiği aidiyet duygusu gelişmekte ve kişi bu pozitif parça bütün ilişkisi içerisinde görevini gerçekleştirirken daha yüksek oranda fedakarlıkta bulunmakta, daha yüksek oranda örgüt yararına davranış sergilemekte bunlar da örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme olasılığını güçlendirmektedir (Yücel, 2006:12).

Hem örgütte çalışma süresi, hem kişinin örgütte bulunduğu pozisyon örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasında etkisi büyüktür (Aksoy, 2010:61-62). Çalışanların yaşı ve mesleklerinde geçirdikleri süre arttıkça örgütle olan bağları kuvvetlenmekte ve kişiler doğru orantılı olarak daha katılımcı bir tavır ile örgüt yaşamında var olmaktadır. Kıdemin artmasıyla beraber işverene olan güven ve bağlılık oranı yükselmekte böylece daha fazla mükellefiyet hisseden bireyler daha fazla aktiviteyi görev rolü kapsamına alarak örgütsel vatandaşlık sergileme yoluna gitmektedir (Ayvaz, 2012:44). Söz konusu çalışan üst düzey bir yönetici ise bu kişiler normal bir çalışana göre örgüt içerisinde daha fazla söz sahibi ve yaptırım gücüne sahip olduğu için kurumuna dair hissettiği aidiyet ve bağlılık daha yüksek olacağından örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme olasılığı da artacaktır (Aksoy, 2010:62).

#### **2.2.4.10 .Örgütün Özellikleri**

ÖVD için etkili ve yapıcı diğer bir faktör de örgütsel özelliklerdir. Globalleşen dünyanın oluşturduğu koşullarda işletmeler yapılarını, değerlerini, geleneklerini, kültürlerini gözden geçirmeye mecbur kalmışlardır. Örgütün sahip olduğu özellikler, işletmelerin sadece değişime ayak uydurma kapasitesini değil aynı zamanda çalışanlarının performanslarını da etkilemektedir (Kubilay Baykal, 2013: 55). Örgütsel değerlerin çalışanlar tarafından kabulü, örgüte yönelik istekliliği yükseltecek, örgütün hedeflerine dönük verimli güç kullanımını pozitif yönde etkileyecektir. İlave olarak, oluşturulan olumlu örgütsel iklim ve kültür, çalışanları ortak hedef için güdüleyecek ve daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları ortaya koymalarını sağlayacaktır

(DiPaola ve Tschannen-Moran, 2001' den akt. Şayir,2015: 34). Aktif ve verimli işleyen örgütün en önemli özelliklerinden biri örgüt elemanlarının ekip olduğunun bilincinde olarak birbirlerine karşı net ve açık olmalarıdır.İşe dair kendi sorumluluk alanlarının farkında, çalışmalarının sonuçlarını iyi ya da kötü sahiplenebilen bireyler üründe oluşacak her türlü hata ve eksik üzerine derinlemesine düşünecek,kafa yoracak ve tekrar aynı hataya düşmeme çabası içerisinde olacaktır. Bu bakış açısına sahip çalışanların ÖVD sergielem düzeyinin de yüksek olacağı yorumu yapılaşabilir (Arslantaş, 2006:167).Van Dyne, Graham ve Dienesch'e göre de, örgütsel değerler çalışanlara ve çalışanların gelişim ihtiyaçlarına saygı içerdiğinde kurum – çalışan etkileşiminde her iki tarafa da karşılıklı fayda sağlar. Yaptıkları işin örgütün hedeflerine ulaşması açısından sağladığı katkıyı bilen, örgütlerinin kaliteli ürün ve servislere değer verdiğine inanan çalışanlar buna bağlı davranma ve yüksek kaliteyi oluşturacak çalışmada pay sahibi olmayı sağlayacak davranışlarda bulunma isteğine sahip olacaklardır (Van Dyne, Graham ve Dienesch 'den akt. Gündüz, 2008:35).

#### **2.2.4.11 .Örgütsel Vizyon**

Vizyon, örgütün varlığının amacını, hedefini ve varlığını sürdürürken bağlı kalacağı değerleri ifade eder. Çalışanlarını daha çok çalışma konusunda güdülemek isteyen bir yöneticinin yapması gereken ilk şey onlara bir vizyon sunarak çalışmalarını yönlendirmektir. Bir vizyona bağlandığını hisseden iş gören bütün parça ilişkisini kuracak ve daha çok çalışma eğilimi gösterebilecektir (Balay, 2000:80). Örgütün vizyonuna katılan çalışanın daha çok çalışma eğilimi göstermesiyle birlikte kuruma bağlılığı ve kendini oraya ait hissetme duygusu artacaktır. Bu kişi kurumunun amaçlarını benimseyecek ve kurumunu daha fazla savunacak, gelişmesi için adımlar atacak, işbirliği içerisinde çalışacak ve diğer çalışanlara bu fikri aşlamaya çabalayacaktır. Belirlenmiş olan vizyon örgütün elemanlarını bir hedefi veya stratejiyi gerçekleştirmeye yönelttiği için performanslarını arttırma konusunda çalışanları heveslendirmektedir. Kişi örgütte pek çok konuda aktif rol aldığı için kendini örgütün bir vatandaşı olarak hissedecektir ve sorumluluk duyacaktır. Yöneticilerin birçoğu, netleştirilmiş vizyonların, çalışanlarına daha fazlasını yapma konusunda kuvvet verdiğini, motivasyon yüklediğini ve artan taleplere cevap verme konusunda enerji kaynağı olduğunu düşünmektedirler (Aksoy & Pirecioğlu, 2010:25).

Okulların etkililiği de yöneticilerin vizyoner liderlik özelliğine sahip olmasına bağlıdır. Eğitimcileri ortak bir eğitim vizyonu çerçevesinde biraraya getirmeyi başaran

bir okul yöneticisi her bir öğretmenin bu vizyona giden yolda bireysel rol ve önemini anlamasını sağlamalıdır. Bu sağlandığında örgütte oluşacak ekip ruhu, ortak vizyon ve bu hedefe ulaşmada kendi payına düşeni farketme imkanı oluşacak ve öğretmen hissettiği sorumluluk duygusu ile örgüte fayda sağlamak isteği ile daha verimli performanslar ortaya çıkacaktır (Özden, 2002:36).

#### **2.2.4.12. Karara Katılım**

İşgörenlerin alınan stratejik kararlar üzerinde etkili olmalarına karara katılım denir (Taşçı, 2007:39). Çalışanların önemli kararlara katılımının sağlanması örgüte bağlılık ve ekstra çaba sarf etme konularında motivasyonu arttırmaktadır (Balay, 2000). Öğretmenlerin okulu sahiplenme duygusunu yaşayabilmeleri için idareciler tarafından her türlü karar alma sürecine dâhil edilmeleri ya da haberdar edilmeleri gerekmektedir. Öğretmendeki özsaygı duygusu beslendikçe öğrenciyle iletişim ve etkileşim kalitesi ve sıklığı artmaktadır (Balay, 2000:88).

Günümüz iş hayatına bakıldığında çalışanlar işini yap ve git anlayışının dışında bir bakış açısı geliştirmiştir. Kişiler artık iş yaşamının içerisinde düşünceleri ile varolmak istemektedir. Bir parçası oldukları kurumun kendileri ile alakalı tüm konularında aydınlatılmak, bilgi karmaşasını ortadan kaldırmak için bilgilendirilmek ve fikirlerinin merak edilmesini istemektedirler. Bu beklenti gösteriyor ki yöneticiler çalışanlarını tek yönlü pasif maddi üretim aşamasından aktif ve katılımcı, fikirlerini sunan, örgütün geleceği hakkında alınacak kararlara katılım gösteren hale getirecek örgüt ortamını sağlamalıdır. Aktif katılım için ise yöneticiler tarafından etkin önlemler alınmalıdır. Sağlam ve işlerliği olan bir düzenin sağlanmasında öncelikle yapılması gereken düzenleme katılım için gerekli resmi düzenlemelerin yapılmasıdır, çalışanlara verilecek destek eğitimler ile yönetim sürecindeki karar bildirme mekanizmasının nasıl işleyeceği çalışanlara öğretilmelidir. Ve en önemlisi yöneticilerin tüm bu düzenlemeyi desteklediğini çalışanlara hissettirecek tutum ve davranışları düzenlenen toplantılarda ya da yayınlarda sergilemesidir. Bu durum çalışanların özgürce fikir beyanında bulunabilmesi bakımından destekleyici olacaktır (Gilik, 2015:51).

#### **2.2.4.13. Kişi Örgüt Bütünleşmesi**

ÖVD' yi etkileyen faktörlerden biri olan kişi örgüt bütünleşmesinin en önemli belirtilerinden biri kişilerin örgütsel amaçlar doğrultusunda verimli bir şekilde çalışmaya çabalamalarıdır. İş görenler arasındaki iletişimin kopuk olmadığı,

işbirliğinin hakim olduğu, yardımlaşma, etkileşim ve görev bilinci ile yakalanmış sinerjinin beraberinde getirdiği örgütte oluşan pozitif sosyal bir ortam için kişi örgüt bütünlemesi sağlanması çok önemlidir. Oluşan olumlu atmosfer ile birlikte işten uzaklaşma ya da iş değiştirme gibi niyetlerin de minimuma ineceği tahmin edilebilir. Böylece yöneticilerin hedeflediği üst seviye üretim ve verim sağlanabilecektir (Oktaç, 1996:290).

Çağımız çalışma alanlarından biri olan modern davranış bilimlerinin çalışanlara kazandırdığı en önmeli niteliklerden bazıları iş birlikli çalışma ortamında grup içinde varlığı talep edilen ve ekip arkadaşları ile ortak bir amaç çevresinde birleşmeyi sağlayabilen bireyler nasıl olunabilir konusunda yol göstermesidir. Makinelerin değil de insanların aktif rol aldığı örgütlerde doğal olarak gelişen sosyal ortama ve değerlere uyum sağlayan kişiler örgüt bütünleşmesini sağlayabilmenin yanında kendini ait hissettiği bir örgüt kültürünün oluşmasına da katkı sağlamaktadır. Bu noktada yöneticilerin liderlik kabiliyetleri devreye girmektedir. Yöneticinin iyi bir gözlemci olması ve çalışanlarını güdüleyen faktörlere ayrı ayrı hâkim olması gerekmektedir. Gerçekleştireceği doğru tespitler ile uyumlu kişilerden oluşan doğru ekipleri oluşturabilecektir. Uyumlu çalışan ekiplerin örgüt hedeflerine ulaşılmasını kolaylaştıracağı, kaynakları verimli kullanacağı ve çevresine de pozitif enerji sağlayacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Her bir çalışanına örgüt için önemini ve başarıdaki payını hissettirmek yöneticinin kişi örgüt bütünlemesini sağlamada yapması gereken öncelikli hedefi olmalıdır (Samancı Kalaycı , 2007:15).

### **2.2.5.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sonuçları**

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının sonuçları ile ilgili gerek iş görenler, gerek yöneticiler, gerekse örgütler üzerine birçok araştırma yapılmıştır ve yapılmaktadır. Çalışmaların temelinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel faaliyetlerin etkinliğini, müşteri şikâyetleri, müşteri memnuniyeti, çalışanların performansı, iş tatmini, devamsızlık, işten ayrılma niyeti, adalet algısı, örgütsel bağlılık ve verimlilik gibi bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerinde ne tür sonuçlar doğurduğunu belirlemek bulunmaktadır (Atalay, 2010:51).

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt yaşamını etkilediği temel olarak üç nokta vardır. Bunlardan birincisi, bireylerin vatandaşlık davranışlarının örgüt içerisinde yardımlaşma eğilimini olumlu olarak yükseltmesidir. Yardımlaşma davranışı, örgüte

yeni dâhil olan kişiler bakımından yararlı olduğu gibi örgütteki çalışma süresi açısından kıdemli olan çalışanlar bakımından da kayda değer bir avantaj kaynağıdır. Çalışma arkadaşları arasındaki güveni artırıcı etkisi vardır. İkinci önemli etkisi, çalışanların örgüte karşı duydukları sorumluluk duygusunu geliştirmesidir. Örgütsel vatandaşlık tutumu parçası olunan örgüt için kaygılanmayı, her koşulda kurumunun yanında olabilmeyi ve gerekli durumlarda kurumu için görev tanımı dışında ekstra özveride bulunmayı içeren mesuliyet duygusundan doğan davranışları gerektirmektedir. Bahsedilebilecek üçüncü bir etki de, personelin müspet yaklaşımları ile alakalıdır. Çalışanların sahip olduğu pozitif düşünce ve bakış açısı örgüt bünyesinde kişilerin iş başarımlarını etkileyecektir (Özdevecioğlu, 2003:119-120).

Örgüt yaşamında yöneticiler için temel hedeflerden biri de bireylerin ve örgütlerin amaçlarının birlikte gerçekleştirilmesidir. Örgüt-çalışan hedeflerinde örtüşmeyi sağlayabilen örgütler örgüt yaşamının kilit noktasını çözmüş olmaktadır. Çalışan görevini yerine getirirken ulaşmak istediği hedefe yaklaştığını hissedebiliyorsa onu mesleğine karşı güdüleyecek kaynağa ulaşmış demektir. Görevini isteyerek ve severek yapma ile sonuçlanacak bu durum aynı zamanda örgütünde hedeflerine ulaşması noktasında destekleyici bir etkiye sahip olacaktır. Kişi hedefe giden yolda ekstra görevlerin gerçekleştirilmesi konusunda gönüllü olacak ve ortak amaçlara ulaşmada dengeleyici rol üstlenecektir. Örgütü oluşturan insan gücü örgütün ilerlemesi ve yükselmesi konusunda birinci derecede sorumludur tıpkı toplumların ilerlemesinde toplumu oluşturan bireylerin her birinin sorumlu olması gibi. Örgütün sektörde rekabet noktasında üstünlük kazanması, öğrenen ve gelişen bir hüviyete kavuşması, bulunduğu ortama entegrasyonu sağlaması örgüt elemanlarının bağlılığına, çalışmasına, fedakârlıklarına göre belli olmaktadır (Özdevecioğlu, 2003:120).

Organ'a göre, örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün sosyal mekanizmasının işlerliğini kolaylaştırdığı, anlaşmazlıkları azalttığı ve etkinliği arttırdığı için çalışan performansında artış sağlayabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışları ile yönetici ve çalışanların verimlilikleri artar. Örgütsel vatandaşlık davranışları, takım arkadaşları ve iş grupları arasındaki aktiviteleri etkili bir şekilde koordine ederek örgütsel performansın artmasını sağlarlar. Artan örgütsel performans neticesinde idari faaliyetlere aktarılan maddi ve manevi imkânların ayrımı hafifletilmiş olur. Bu şekilde serbest bırakılan imkânların (finansal ve insan kaynakları) farklı kazanımlar sağlayacak hedefler adına işletilmesi sağlanarak örgütsel başarı yükseltilebilir. Kaynak

aktarımında bir diğere yol ise örgütsel vatandaşlık davranışı bilinciyle kıdemli olan çalışanların yeni elemanlara eğitim ve oryantasyonları için yardımcı olmaları örgütün bu gibi aktivitelere aktarması gereken kaynak açısından tasarruf sağlar. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütün performansındaki değişkenlik azaltılırken örgütün değişen çevre koşullarına adaptasyonu hızlandırılabilir (Kalaycı,2007:19)

Kurum çalışanlarının sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları çalışılan örgüt ortamını cazip bir hale getirerek örgütün nitelikli iş gücünü çekme ve elinde tutma yeteneğini sağlar. Örgütsel vatandaşlık davranışları yöneticilerin performans değerlendirmelerini etkiler. Performans değerlendirme sonuçlarının terfi, transfer, eğitim, işten çıkarma gibi fonksiyonlarda rol oynadığı düşünülürse örgütsel vatandaşlık davranışlarının yöneticiler ve çalışanların için ne kadar önemli olduğu netleşmektedir. Ancak işgörenlerin bu değerlendirmeyi kavrayabilmeleri mutlaka gerekmektedir (Kamer, 2001:23) .

Chen ve arkadaşları (1998), bir örgütte sergilenecek yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışları sonucunda örgütün çalışma ortamının cazip hale geleceği ve iş gücü devrinin düşeceğini ifade etmektedir. Kendini örgüte adanmış, örgüt hedeflerini benimsemiş kişilerin işten ayrılma niyetleri azalmakta ve örgütte daha uzun süre çalışarak böylece örgütün başarısına katkıda bulunmaktadır (Chen ve arkadaşları (1988) ‘den akt. Gürbüz, 2006:57). Cohen ve Vigoda ile Podsakoff ve MacKenzie örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel başarıya katkılarını ve sonuçlarını aşağıdaki biçimde sıralanmaktadır (Cohen ve Vigoda ile Podsakoff ve MacKenzie ‘den akt. Köse, Kartal ve Kayalı, 2003:10; Bolat, 2008:155-157) :

- ✓ Örgüt performansının artmasına süreklilik kazandırması
- ✓ İş görenlerin ve üst yönetim kadrosunun verimliliğini artırması,
- ✓ Kişisel ve örgütsel kaynakların daha verimli ve etkili hedefler için değerlendirilmesi,
- ✓ Grup içindeki bireylerin eş güdümünün sağlanması,
- ✓ Bakım fonksiyonları için sınırlı kaynakların kullanım ihtiyacını düşürmesi,
- ✓ Örgütün üstün yetenekli şahısları bünyesinde barındırmaya devam etmek ve örgüte kazanç sağlama becerisini güçlendirmesi,
- ✓ Örgütün çevresel değişimlere adaptasyon sürecini kuvvetlendirmesi,

### 2.2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Eğitim ve Okullar Üzerine Etkisi

Bireysel ve örgütsel etkililiğe katkıda bulunduğu bilinen örgütsel vatandaşlık davranışlarının eğitim ve okul yönünden de ne ifade ettiğinin anlaşılması, öğretmen, idareci ve okulla ilişkili olan bütün kişilerin tutum ve düşüncelerinin, eğitim kurumunun hedefleri doğrultusunda daha nitelikli bir analize sokulmasını ve daha verimli anlaşılmasını sağlayabilir. Öğretmenler, iş doyumunu, güven, bağlılık ve karşılıklı etkileşimi geliştiren ve destekleyen, yol gösteren bir örgüt iklimi yardımıyla, ÖVD gösterimine daha hevesli hale gelebilirler. Ekip olarak gerçekleştirilecek faaliyetlerin özendirilmesi ve ekip olarak ortaya çıkarılan performansa bakılarak ödüllendirme gibi uygulamalar aracılığıyla, okullardaki eğitimciler arasında iki yönlü etkileşimin, dayanışma ve mesleki gelişim için bilgi alış-verişi içerisinde olma davranışları kuvvetlendirilebilir (Sezgin, 2005:330). Örgütsel vatandaşlık davranışı gösterimindeki artış örgütsel öğrenmeyi de ilişkili olarak arttıracaktır (Köprülü, 2011:23). Okul ortamı, işbirlikli çalışmayı yoğun bir şekilde gerektirmektedir. Gerek öğretmen-idare işbirliği, gerek öğretmen-öğretmen işbirliği, gerek öğretmen-öğrenci işbirliği ve gerekse öğretmen-veli işbirliği gibi. Bu durumda olması gereken her bir bireyin takım çalışmasına özendirilmesi ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterimine istekli hale getirilmesidir (Zengin, 2011:38). Okullarda örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutunu benimsemiş öğretmenlerin, düzenli olarak işe devamlılığı sağlamaları, çalışma saatlerini etkin ve üretken bir biçimde değerlendirmeleri, iş giriş-kış saatlerine riayet göstermeleri ve okul kurallarına uyumda zorluk yaşamamaları gibi davranışları sergilemeleri beklenmektedir. Ayrıca, sınıf içinde öğretim etkinlikleri için ayrılan zamanın etkili kullanılması ve öğrenme zamanının ve bireysel alakanın artırılması da yine bu boyutta değerlendirilebilir (Gökmen, 2011:23).

ÖVD boyutlarından bir diğeri olan nezaket davranışı okulda öğretmenlerin karşı karşıya kalabilecekleri problemler hakkında meslektaşlarına ön bilgi vermelerini gerektirmektedir. Öğretmenlerin gerçekleştirmek istedikleri fikirler ve gerçekleştirecekleri faaliyetleri öğretmen arkadaşlarını bilgilendirmek maksadıyla paylaşması, okul idarecilerine gerekli bilgileri zamanında ve net olarak vermeleri, öğrencileri ve gerekli durumlarda velilere haber vermeleri, nezaket boyutunda okulda iletişimi hem kolaylaştırır hemde güçlendirir. Yönetim ile öğretmen arasındaki iletişimde ise okulda öğretmenlerin alınan kararlar konusunda bilgilendirilmeleri,



görev dağılımında ve ödüllendirmede adil olunduğunu düşünmeleri ve bu konuda yönetime güvenmeleri ile beraber ÖVD gösterme eğilimleri artabilir (Gökmen, 2011:30; Altunbaş, 2009:27-28).

Tüm kaynakları ile etkili işleyen bir okulun özellikleri incelendiğinde öğretmenlerin gösterdikleri ÖVD'nin yansımaları görülmektedir. Öğretmenler arasında eğitim-öğretimin amaçları üzerine görüş birliği; ÖVD'nin takım ruhu boyutuna, sürekli bir iletişim ve saygı; ÖVD'nin saygı ve hoşgörü boyutuna, ayrıca personeli mesleki yönden geliştirme ve destekleme ise katılım boyutuna örnek verilebilecek davranışlardır (Gökmen, 2011:24). Öğretmenlerin, sunacakları ders konusu hakkında ayrıntılı bir ön hazırlık gerçekleştirmeleri, okulda geçirdikleri zamanlarını verimli hale getirmeleri, günlük planlarında yapılması gereken işlerini bitirmeden okuldan gitmemeleri, dinlenme saatlerini uzatmamaları, ekstra görev ve sorumluluk almaktan kaçınmamaları gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının okulun aktifliğini artıracığı söylenebilir (Demiröz, 2014:34).

Eğitim konusu ve mesleki içeriği bakımından kompleks bir iş alanı olduğu için örgütsel vatandaşlık davranışları öğretmenlerin performanslarında önemli bir etken olarak görülmektedir. Her alanda yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler, eğitimde de yeni yaklaşımları gerektirmektedir. Bu yaklaşımların başında da okulların, öğretmenlerin resmi görevlerinin ötesinde okul hedeflerine kendilerini adanmalarını ve bu uğurda görev tanımını aşan, fazladan katkılar sağlamalarını gerektiren davranışlar göstermelerini kaçınılmaz kılan daha etkileşimli ve paylaşımlı yaklaşımlar bulunmaktadır. Okullar gönüllü olarak sergilenen gayretlerle iyi yerlere gelebilecek örgütler olduğundan öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları göstermekten geri durduğu bir örgüt ortamında başarının yakalanması mümkün olmayacaktır. Öğretmenlerin, fazla iş yükü olan meslektaşlarına yardım etmesi, okula yeni gelen öğretmenlere rehberlik yapması, pedagojik ve akademik gelişmeleri izlemesi, uygulaması ve meslektaşlarıyla paylaşması yönünde istekli olması ve müfredat dışı etkinlikleri desteklemek için görev alması gibi örgütsel vatandaşlık davranışları göstermesi hem okulda olumlu bir iklimin oluşmasıyla hem de okulun verimliliğinin artmasıyla sonuçlanmaktadır (Belogolovsky ve Somech, 2010; Runhaar, Konermann and Sanders, 2013 'den akt. Şayir ,2015:38)

Eğitim sektörünün ve öğretmenlik mesleğini icra edenlerin diğer örgütlerde bulunan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarından iki önemli noktada farklılaştığını söylenebilir. Bunlar;

- 1- Öğretmenlerin işi olan eğitim-öğretimin görev tanımı kesin çizgilerle yapılamamaktadır. Çünkü öğretmenlik işi daha çok gönül işidir ve görev tanımının ötesine geçmek temel varsayımdır.
- 2- Öğretmenliğin bir diğer önemli yanı da dersi zevkle, yaratıcı ve keyifle işlemeyi gerektiren tutkulu bir iş olmasıdır. Bu yüzden asıl öğretmenler işine tutku ile bağlı olanlardır. Sonuç olarak, işine tutku ile bağlı olan bir öğretmen gönüllü davranışları gerçekleştirmede daha istekli olur. Öğrencilerin okula ve sınıfına karşı geliştireceği pozitif duygu ve tutumlar ile başarma isteğinin harekete geçmesinde ayrıca oturmuş bir disiplin anlayışının okul kültüründe yaygınlaşması için de öğretmenin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi gerekmektedir (Oplatka, 2009 'dan akt. Şayir, 2015:39-40).

Öğretmenlerin dört temel odağa yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergiledikleri söylenebilir. Bu odak noktalar şu şekildedir:

- 1- Öğrenci: Öğrenciye faydası olması amacıyla bireysel olarak gerçekleştirilen örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Örnek olarak, öğretmenin ders saatleri dışında da öğrenciye vakit ayırması, rehberlik etmesi, öğrenciye ihtiyaç duyduğu alanlarda yardım sağlaması ve öğrencinin sıkıntı yaşamaması için gerekli önlemleri alması verilebilir.
- 2- Sınıf: Öğretmenin sınıfın tamamının ya da sınıftaki belli bir öğrenci grubunun faydasını gözeterek gerçekleştirdiği örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Örnek olarak, öğretmenin sınıf ortamında gerekli gördüğu değişim için çalışması, olumlu bir sınıf iklimi oluşturmak ve pozitif arkadaşlık ilişkileri kurulmasında ön ayak olması, öğrencilerin ev ödevlerini tam ve zamanında detaylı olarak incelemesi ve sınıfın sosyal etkinliklerine gönüllü olarak katılması verilebilir.
- 3- Personel: Öğretmenlerin okuldaki meslektaşlarının yararına yönelik yaptıkları örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Örnek olarak, öğretmenin diğer meslektaşlarına mesleki konularda yardımcı olması, onlarla öğretim materyallerini paylaşması, işbirliği içerisinde olması, yeni gelişmeleri takip etmesi ve edindiği güncel bilgileri diğer meslektaşları ile paylaşması verilebilir.

4 Okul Örgütü: Öğretmenin görevi olmamasına rağmen mesai saatleri dışında düzenlenen etkinliklerde bulunması, ödül beklentisi olmadan okulla ilgili görev ve sorumlulukları üstlenmesi gibi genel olarak okul örgütüne fayda sağlayacak örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır.

Okullarda örgütsel vatandaşlık davranışlarının gerçekleştirilebilmesi için, öğretmenleri bu yönde teşvik edici, bilgi alışverişinin önemli görüldüğü, açık iletişime ve etkileşime dayalı, duyguların da ön planda olduğu bir yönetim anlayışı ve okul kültürünün oluşturulması önemlidir (Oplatka , 2006' dan akt. Şayir, 2015:39-40). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının artırılması için etkisi gözardı edilemeyecek okul yöneticilerinin okullarda informal yapının gelişimini desteklemesi ve örgütsel vatandaşlık davranışları gösteren öğretmenleri mutlaka takdir etmesi gerekmektedir. Bu sayede ÖVD davranışlarının sıklığı ve devamlılığı sağlanabilecektir.

Tüm örgütlere olacağı gibi özellikle işbirlikli çalışma ortamının yoğun olduğu eğitim kurumlarına örgütsel vatandaşlık davranışının olumlu getirilerinin olacağı söylenebilir. Nitekim eğitim kurumları formal yönlerinin yanında informal yönleride baskın olan sosyal örgütlerdir. Eğitim kurumu bünyesinde görev alan bireylerin ÖVD göstermek için hazırbulunuşluk durumunun buna uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Öğretmenleri ÖVD göstermeye özendirecek ortamın, örgüt kültürünün ve iletişimin sağlanması ise yöneticiler tarafından gerçekleştirilmelidir. Bu ortamı hazırlamanın ilk adımı öğretmenleri okul ile ilgili alınan karar mekanizmasına dâhil etmek, etkileşimin yüksek olduğu, bilgi alışverişinde bulunulan, örgüt içi adalet ile güvenin var olduğu örgüt ikliminin sağlanmasıdır. Eğitim kurumu çalışanlarının ÖVD düzeylerini arttıracak güdüleyicilerin niteliğini anlamak üzere okul yönetimince gerekli araştırmaların yapılması, doğru adımların belirlenmesi için faydalı olacaktır. Belirlenen güdüleyiciler sayesinde ÖVD nin artırılması sonrasında öğretmenlerin sergilediği vatandaşlık davranışlarının ödüllendirilmesi, tam destek sağlanması ve bu davranışların önemiyetinin belirtilmesi gerekmektedir (Arlı, 2011:29).

### **2.3. Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki**

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik yapılan, örgüt tarafından olumlu değerlendirilen, görev tanımına dâhil olmayan ancak aslında yöneticiler tarafından çalışanlardan beklenen ve ödül sistemine de dâhil edilmemiş

davranışlardır. ÖVD ‘ nin ortaya çıkması tamamen gönüllülük esasına bağlıdır. Durum böyle olunca örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasında birçok etken etkili olmaktadır. Çalışanların nasıl birer vatandaş olacaklarını örgüt ile çalışan arasındaki ilişkinin boyutu gösterecektir. Dolayısıyla herhangi bir olumsuz duygu/davranış karşısında çalışanın örgüte karşı aidiyet, bağlılık ve vatandaşlık hissini kaybedeceği ya da bu hissin azalacağı yorumu yapılabilir (Aksoy, 2010:71). Bireylerin gösterecekleri örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların örgütü algılamaları ve bu algılar doğrultusunda geliştirdikleri tutumlarına göre şekillenmektedir (Güner, 2016:66). Duygusal emek ise duygularından arındırılmayacak olan çalışanların bu duyguları iş yaşamında nasıl kullandıkları ile ilişkili bir kavramdır. Özellikle insanlarla birebir iletişim halinde bulunan kişiler mesleklerini icra ederken bir aktör gibi davranmak durumunda kalabilirler. Çalışanların yansıtacakları duygu gösterimi doğal hislerine ne kadar yakın, ne kadar gerçek olursa müşterinin alacağı olumlu ve doğal izlenim de bu derece artacaktır. Ashfort ve Humphrey (1993:90)’e göre duygusal emek müşteride istedik izlenimleri oluşturmak için kullanılan bir izlenim yönetimi metodudur. Müşterinin çalışanlar aracılığıyla örgüt hakkında oluşturacağı olumlu izlenimler ise müşteriyi örgüte bağlayacak önemli faktörlerden biridir. Bu durumda çalışanların kullandığı davranış düzenleme ya da izlenim oluşturma olarak nitelendirilebilecek olan duygusal emek gösterme yöntemleri yüzeysel rol davranışı ya da derinden rol davranışı sergileme şeklinde olmaktadır. Yaptığı mesleğe dair olumlu algılara sahip bireyler derinden davranışlar sergilemektedirler. İşlerini yaparken hissettikleri ile sergiledikleri davranışlar tutarlı ve uyumludur. Derinlemesine duygusal emek gösteriminde, çalışan, belli duyguları güçlü bir şekilde hissebildiği ölçüde yansıtır. Ancak yaptığı işi benimseyememiş çalışanlar görev tanımındaki şartları sağlamak adına yüzeysel davranışlar sergileme yolunu tercih edebilmektedirler. Hissettikleri ile yansıttıkları birbiriyle çelişir. Yüzeysel duygusal emek gösteriminde çalışan, bir şeyi hissediyormuş gibi yalandan bir tavır içinde davranış sergilemektedir. ÖVD oluşumunda birinci sırada önemli olan örgütü ve hedeflerini benimseme durumu düşünüldüğünde duygusal emek davranışının ÖVD’ yi etkileyebileceği yorumu yapılabilir.

ÖVD ve duygusal emeği etkileyen ortak kavramların varlığı da bu iki kavramın birbiri üzerinde etkili olacağı yönündeki düşünceleri desteklemektedir. Bunlardan biri yöneticilik kavramıdır. Yöneticilerin sergilediği liderlik biçimi duygusal emek ve

ÖVD gösterimini etkilemektedir. Yönetim kadrosunun örgüt elemanları ile sürekliliği olan belirli periyotlarda bilgi alıs verişini sağlamaları, iki yönlü etkileşimi desteklemeleri, ellerindeki imkânları kullanmaları işgörenlerin yöneticilere güven hissetmelerini, bu şekilde de derinden rol davranışıyla beraber ekstra rol davranışları sergileme oranını arttırırken, duygusal zekâ bakımından seviyesi düşük, örgüt içi ast-üst iletisiminden uzak duran ve farklı düşünce ve yöntemlere kapalı yöneticiler yüzeysel rol davranışının ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. Çalışanlarıyla iletişim halinde bulunan yöneticiler, oluşabilecek çatışma ortamını ortaya çıkmadan engellerken, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerini arttırır. Bunun yanında duygusal zekaya sahip olmayan yöneticiler çalışma ortamında negatif bir enerji oluşmasına sebep olarak hem örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasına engel olurken hemde yüzeysel rol davranışı oranını arttıracak bir ortam hazırlar (Okçu ve Anık, 2017; Kafadar, 2017). “İşyerlerinde çalışan bireyler arasında sağlanan ‘olumlu iş ortamı’ çalışanın rol belirliliğini ve iş tatminini sağlayacak, örgütsel bağlılığını güçlendirecek, rol çatışmasını önleyecek ve işten ayrılma niyetini minimum seviyeye indireyecektir.” (Onay, 2011:588).

Duygusal emek ve ÖVD ile ilişkilendirilen iş tatmini, örgütsel bağlılık ve izlenim yönetimi gibi örgütsel değişkenler ile gerçekleştirilen araştırmalardan hareketle, duygusal emeğin ÖVD’yi yordayabileceği düşüncesine varılabilir. Kişinin dâhil olduğu örgütteki varlığını sürdürme isteği örgütün hedeflerini benimsemesinden geçmektedir. Çalışan kendi hedefleri ile örgüt hedefleri arasında örtüşmeyi sağlamayı başarmış ise örgüte karşı bir bağlılık hissedebilir. Örgütlerin etkin, verimi yüksek ve müşteride memnuniyet oluşturacak hizmetler üretebilmesi çalışanların örgüte gönülden bağ hissetmesi, katkıda bulunmak istemesi ve bu duygu-düşüncelerini uygun davranışlarla yansıtabilmesi ile olanaklıdır. Yöneticiler ise çalışanlarına doğru yönlendirmeler yaparak beklenti oluşturur ve çalışanın hislerini somut olarak emeğe dönüştürebilmesini sağlamak ister. Bu hedefe ulaşmak için yöneticilerin kullandığı yöntemlerden bir tanesi motivasyon sağlamak adına olumlu performansları ödüllendirmektedir (Yılmaz ve Eroğlu, 2010:65). Hislerin davranışlara dökülmesine bu kadar önem verilmesinin nedeni ise çalışanların sergilediği duygusal emeğin örgüte dönüşünün kar elde edilmesi şeklinde olmasıdır. Bu durumdan sağlanan verim kısa sürede elde edilir ve olabildiğince yüksektir. Örnek vermek gerekirse örgüt elemanının oluşturduğu olumlu duygular, müşterinin satın alma niyetinde artış sağlamaktadır.

Bunun örgütdeki yansıması ise hedefin gerçekleşmiş olmasından doğan olumlu iklimdir. Görevlerine hisleriyle bağlı olan çalışanlar bu duygu yoğunluğundan beslendikleri için ortak bir amaç uğruna çalışmakta zorlanmazlar, örgütlerine yürekten bağlıdırlar (Turan, 2018).

Çalışmanın bu kısmına kadar anlatılmaya çalışılan teorik temeller ve bu konuda yapılan araştırmalarda ulaşılan bulgulardan hareketle duygusal emek ile ÖVD'nin birbiri ile ilişkili iki kavram olduğu yorumu yapılabilir. Mevcut çalışmada da, öğretmenlerin duygusal emek gösterim düzeylerinin onların ÖVD'lerine olan etkileri araştırılmaktadır.

#### **2.4. Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Konularında Yapılan Araştırmalar**

Duygusal emek konusunda 2007-2018 tarihleri arasında yurtiçinde yapılmış bazı araştırmalara aşağıda yer verilmiştir.

Uysal (2007), yaptığı araştırmasında öğretmenlerde gözlemlenen duygu kaynaklı yaşantıların ve duygusal işçiliğin mesleki iş doyumunu ve tükenmişlik kavramlarına etkisini araştırmıştır. Araştırma örneklemini İzmir'in merkezindeki ilçelerde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 199 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenlerin bire bir yaşadıkları duyguları ölçmek için günlük kayıt yöntemi kullanılmıştır. Duygusal işçilik stratejilerini ölçmek için duygusal işçilik ölçeği, diğer değişkenleri ölçmek için tükenmişlik ve iş doyumunu ölçekleri kullanılmıştır. Araştırmasının sonucunda öğretmenlerin genellikle olumlu duyguları sergiledikleri ve derinden rol yapma davranışı gösterdiklerini bulmuştur. Samimi davranış ile iş doyumunu arasında anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Duygusal uyumsuzluk ve iş doyumunu arasında da olumsuz yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Kaya (2009), özel okulda görev yapan öğretmenlerinin duygusal emek davranışını algılama biçimleri ile iş doyumları ve iş stresleri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma yürütmüştür. Araştırmasını, İstanbul'daki özel okullarda görev yapan öğretmenler arasından seçilmiş 174 öğretmen ile yapmıştır. Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Minnesota İş Doyumu Ölçeği" ve Öz (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Duygusal Emek Davranışları Ölçeği"ni kullanmıştır. Araştırma sonucunda, duygusal emek davranışları ve dışsal doyum arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Duygusal kontrol ile genel iş doyumunu ve dışsal doyum arasında

anlamli bir ilişki olduğu saptanmıştır. Regresyon analizleri sonucunda bağımsız değişken olan “duygusal emek” dőzeylerinin bağımlı değişken olan “iş doyumunu yordamadığı gőrőlmőřtőr. Köksel (2009), araştırmasında duygusal emek dőzeylerinin iş doyumunu ve tőkenmiřlik dőzeyleri őrzerindeki etkilerini ampirik bir çalışma ile incelenmiştir. Araştırmanın örneklemi Manisa ilinde çalışan 136 doktordan oluşmaktadır. Araştırmanın sonuçlarında, duygusal emek alt boyutlarından yőzeysel rol yapmanın çalışanların tőkenmiřlik dőzeylerini artırıp iş doyumlarını dőřurdőđüne ulaşılmıştır. Derinden rol yapma ile tőkenmiřlik veya iş doyumunu arasında ise belirgin net bir ilişki bulunmamıştır. İş görenlerin faaliyet gösterdikleri sektör tőrőne göre duygusal emek boyutlarında bazı farklılaşmalar bulgulanmıştır. Bu sonuca göre kamu kurumlarında görev alanlar őrzel sektör çalışanlarına göre daha yőksek dőzeyde yőzeysel rol yapma davranışı sergilemekte ve daha fazla duygusal gayret içerisine girmektedir. Elde edilen bu veriler literatőrdeki diğer araştırma sonuçlarına paralellik gösterir niteliktedir.

Savaş (2012), araştırmasını ilköğretim okul mődőrlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek yeterliklerinin, őrretmenlerin iş doyumunu dőzeyleri őrzerindeki etkisini belirlemek őrere yapmıştır. Araştırmanın örneklemi, objektif olarak seçilmiş 50 okul mődőrü ve 997 őrretmenden oluşturmaktadır. Araştırma neticesinde mődőrlerin duygusal zekâ ve duygusal emek yeterliklerinin, őrretmenlerin iş doyumunu yordadığını bulmuştur. Mődőrlerin duygusal zekâ dőzeylerinin őrretmenlerin genel iş doyumunu yordamasında mődőrlerin duygusal emek dőzeylerinin kısmi ara yordayıcı olduğu tespit edilmiştir.

Beğenirbaş (2013) araştırmasını kişiliğin őrretme stilleri őrzerine etkilerini ve bu etkiler őrzerinde aynı zamanda duygusal emek ve tőkenmiřlik değişkenlerinin aracılık rolő olup olmadığını bőtőncöl bir yaklaşımla ortaya koymak amacıyla yapmıştır. Araştırmasını, ilköğretim ile lise ve dengi okullarda görev yapan 405 őrretmenden oluşan bir örneklem őrzerinden yőrőtőmőřtőr. Eldeki verilere bakıldığında, kişilerin bazı demografik őrzelliklerinin, alışamda incelenen değişkenler őrstőnde anlamli farklılaşma oluşturduğu, kişiliğin tőm őrretme stili alt boyutları, duygusal emek ve tőkenmiřlik őrzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte duygusal emek ve tőkenmiřlik de őrretme stillerini yordamaktadır. Kişiliğin őrretme stilleri őrzerine etkisinde, duygusal emek ve tőkenmiřlięin ayrı ayrı aracılık rolő olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, őrretmenlerin kişilik

özelliklerinin öğretme stillerini etkilediği ve bu etkide onların göstermiş oldukları duygusal emek ve tükenmişliğin aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akın, Aydın, Erdoğan ve Demirkasımoğlu (2014) çalışmalarında öğretmenlerin hangi tür duygusal emek kullandıklarını ve duygusal emeğin tükenmişliğin yordayıcısı olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırma örneklemini Ankara ilinde ilkokullarda görev yapan 370 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin öğrencileriyle iletişim kurarken en çok samimi davranış gösterdiklerini tespit etmişlerdir. Ayrıca, kadınların erkeklerden daha fazla derinden ve yüzeysel rol yapma davranışı sergilediklerini; özel okul öğretmenlerinin devlet okulunda görev yapan öğretmenlere göre daha fazla derinden rol yapma ve samimi davranışlarını sergilediklerini bulmuşlardır. Ek olarak duygusal emek davranışının tükenmişliğin yordayıcısı olduğu da varılan sonuçlardandır.

Özgün (2015) araştırmasında duygusal emeğin iş stresi üzerindeki etkisini incelemiştir. İzmir'de özel bir dershanede görev yapan 130 öğretmen örneklem olarak üzerinde çalışma yapılan gruptur. Araştırmasının sonucunda elde edilen verilerle erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden daha fazla samimi davranış sergilediklerini bulunmuştur. Medeni durum ve yaş duygusal emeğe göre farklılık göstermezken; bekâr öğretmenlerin daha fazla iş stresi yaşadığı anlaşılmıştır. Duygusal emek davranışlarının yaşa bağlı olarak farklılık göstermediği ancak iş stresi için farklılık gösterdiği ifade edilmiştir. Çalışmada duygusal emek bakımından toplam çalışma süresinin, mevcut işyerinde çalışılan süre bakımından ise iş stresinin farklılık göstermediği anlaşılmıştır. Yüzeysel davranış ile iş stresi arasında türlü açılardan ilişkinin olduğu ve iş stresi oluşturan bazı etkenler hususunda yüzeysel davranış göstermenin iş stresini arttıracak yönde tesir gösterdiği anlaşılmıştır. Yılmaz, Altinkurt, Güner ve Şen (2015) öğretmenlerinin duygusal emekleri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayarak yaptıkları araştırmalarında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha fazla yüzeysel rol yapma davranışı gösterdiklerini bulmuşlardır. Buna ek olarak, yüzeysel rol yapma ve samimi davranış, öğretmenlerin hem duygusal tükenmesinin hem de duyarsızlaşmasının önemli yordayıcıları olarak belirlenmiştir. Derinden rol yapma davranışının ise duygusal tükenme ve duyarsızlaşma üzerinde anlamlı düzeyde etkili olmadığı bulunmuştur. Öğretmenlerin kişisel başarısızlık duygusu, duygusal emeğin tüm boyutlarını yordamaktadır.



Karataş, Tösten, Kansu ve Aydın (2016) Batman il merkezinde görev yapan 380 öğretmen üzerinde yaptıkları çalışmalarında öğretmenlerin duygusal emek davranışlarının iş doyumuna etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma da, genel olarak duygusal emeğin iş doyumunu %7 oranında yordadığı tespit edilmiş ve duygusal emek ile içsel doyum arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür.

Göç (2017), araştırmasında okul idarecilerinin duygusal emek ve iş doyumları arasındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlamıştır. Tarama modelinde gerçekleştirilen çalışmanın evreni 2015-2016 öğretim döneminde Çanakkale ili ve ilçelerinde devlet ilkökulu, ortaokul ve liselerinde çalışan okul yöneticileridir. Araç olarak veri toplamada Diefendorf ve arkadaşlarının "Duygusal Emek Ölçeği" ile "Minnesota İş Tatmin Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma sonucunda yüksekte düşüğe doğru okul idarecilerinin duygusal emek gösterimlerinin samimi davranış, derin rol yapma ve yüzeysel rol yapma; iş doyumlarının içsel doyum ve dışsal doyum biçiminde sıralandığı bulunmuştur. Duygusal emeğin derinden rol yapma boyutunda görülen farklılaşma erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere, evli öğretmenlerin bekâr öğretmenlere, deneyimi fazla olanların deneyimi düşük olanlara, müdürlerin müdür yardımcısına oranla daha yüksek duygusal emek sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Yüzeysel ve derin rol yapma boyutlarında ilkökulu, ortaokul ve lise idarecileri arasında fark bulunamamışken, samimi davranışlar boyutunda fark olduğu; iş doyumunda ise demografik değişkenlerden cinsiyet, eğitim durumu, yaş, toplam hizmet süresi bakımından anlamlı fark yokken evli olan, yöneticilik tecrübesi yüksek müdürlerin iş doyumlarının da yüksek olduğu bulunmuştur. Çalışma neticesinde, Çanakkale İl'indeki ilkökulu, ortaokul ve lise idarecilerinin öğretmenleri ile kurduğu etkileşimde yüzeysel rol yapma davranışını kullanmadıkları tespit edilmiştir.

Cingöz (2018) ,araştırmasında öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Araştırma evreni 2015 – 2016 eğitim öğretim yılında Eskişehir il merkezinde görev yapan 8184 öğretmendir. Tabakalı örnekleme yöntemiyle seçilen örnekleme 539 öğretmen bulunmaktadır. Araştırma verileri "Duygusal Emek Ölçeği" ve "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" kullanılarak derlenmiştir. Araştırmada toplanan verilerin analizi ile öğretmenlerin duygusal emek algılarının cinsiyet, medeni durum, yaş, branş, mesleki kıdem ve kurum türü demografik değişkenlerine bağlı olarak istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık

gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin tükenmişlik algıları da cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve kurum türü değişkenlerine bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterirken; medeni durum ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Araştırmada duygusal tükenme ile yüzeysel rol yapma ve doğal duygular arasında; duyarsızlaşma ile yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular arasında; kişisel başarı ile yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler bulgulanmıştır. Araştırmada bağımsız değişkenlerden yüzeysel rol yapma, duyarsızlaşma ve kişisel başarının; derinden rol yapma, kişisel başarının; doğal duygular ise duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarının istatistiksel açıdan anlamlı birer yordayıcısı oldukları bulgulanmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda 2000-2018 tarihleri arasında yurtiçinde yapılmış bazı araştırmalara aşağıda yer verilmiştir. Janset Özen İşbaşı (2000) tarafından Antalya'da bir otelde çalışan toplam 111 kişi üzerinde gerçekleştirilen çalışmada yöneticiye duyulan güven ve örgütsel adalet algıları ile ÖVD arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma sonucunda örgütsel adalet algısı ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş ve bu ilişkide yöneticiye duyulan güvenin ara değişken olarak orta düzeyde etkili olduğu görülmüştür.

Özdevecioğlu (2003) , Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme, İktisat ve Maliye bölümleri lisans öğrencilerinden oluşan 208 kişilik bir örneklem üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada öğrencilerin not ortalamaları ile ÖVD düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, öğrencilerin alttan bir daha almak zorunda kaldıkları ders sayısında artış görüldükçe ÖVD seviyesinin düştüğü ve öğrencilerin yaşları ile ÖVD sergileme seviyeleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Öğrencilerin öğrenim gördükleri bölümler itibariyle ÖVD düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Aktaş (2005) tarafından İzmit'te toplam 21 okulda 336 öğretmen ve idareci üzerinde gerçekleştirilen çalışmada ilköğretim okulları ve liselerde görev yapan idareci ve öğretmenlerin ÖVD' yi mesleki başarının ölçütü olarak görme düzeyleri incelenmiş ve bu konunun başarı değerlendirme üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmaya göre, ilköğretim ve lise idarecilerinin ÖVD'yi meslekteki başarı ölçütü olarak algılama düzeyleri öğretmenlere göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Topaloğlu (2005) tarafından İzmir Tersanesi Komutanlığında çalışan 305 işçi üzerinde gerçekleştirilen çalışmada işçilerin dönüşümsel liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile ÖVD arasındaki ilişki incelenmiştir. Dönüşümsel liderlik boyutlarından idealleştirilmiş etki ile ÖVD ve tüm boyutları arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Analiz sonucunda ilham verici motivasyon ile ÖVD'nin özgüçlilik ve nezaket boyutları arasında olumlu ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın sonuçlarında literatürden farklı olarak bireysel destek ile ÖVD ve boyutları arasında ilişki bulunmamıştır.

Ünüvar (2006) tarafından 60 firmada çalışan toplam 300 kişilik bir örneklem üzerinde gerçekleştirilen çalışmada iş özelliklerinin ÖVD üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bulgular genelde iş tutumlarının ÖVD'yi yordadığını göstermektedir. İş doyumu ile nezaket ve centilmenlik pozitif ilişkilidirler. Fakat iş özellikleri ile ÖVD arasında herhangi anlamlı doğrudan bir ilişki bulunamamıştır. Yücel (2006)'nın öğretmenlerde tükenmişlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yaptığı araştırmanın evreni Uşak ilindeki 165 ilköğretim okulunda görev yapan 1069 öğretmenden oluşturulmuştur. Araştırmanın örneklemine 42 okulda çalışan 450 sınıf öğretmeni dâhil edilmiştir. Geri dönüş sayısı 367 öğretmenle sınırlı kalmıştır. Tükenmişlik boyutlarıyla örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasında düşük seviyede anlamlı negatif ilişkiler bulunmuştur.

2007 yılında Ertürk (2007) tarafından devlet üniversitelerinde çalışan toplam 1112 öğretim elemanı üzerinde gerçekleştirilen çalışmada adalet algısı ile yöneticiye duyulan güvenin öğretim elemanlarının ÖVD'si üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmada yöneticiye duyulan güven ile (örgüte yönelik ve kişilere yönelik) ÖVD arasında manidar ve olumlu bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca yöneticiye duyulan güvenin ara değişken olarak örgütsel adalet algısı ile örgüte yönelik ÖVD arasındaki ilişkide etkili olduğu, ancak örgütsel adalet algısı ile kişilere yönelik ÖVD arasındaki ilişkide ise kısmen etkili olduğu belirlenmiştir. Ay (2007) tarafından Uşak il merkezinde ve merkeze bağlı köylerde toplam 32 ilköğretim okulunda 372 öğretmen üzerinde gerçekleştirilen çalışmada öğretmenlerin öz-yeterliklerinin ÖVD ile ilişkisi incelenmiştir. Sonuçlara göre, öğretmenlerin özyeterlikleri ÖVD üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Çelik (2007)'nin örgütsel kültür ile ÖVD arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla elektronik ve yazılım alanlarında faaliyet gösteren Savunma Sanayi İmalatçılar Derneği (SASAD) üyesi 4 işletmenin çalışanları ve alt seviye

yöneticileri üzerinde yapılan çalışmaya 810 işgören ve 135 alt seviye yönetici katılmıştır. Araştırma sonucunda örgüt kültürü ile ÖVD arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki tespit edilmiş ve ayrıca uygulanan regresyon analizleri ile örgüt kültürü boyutlarının ÖVD üzerinde etkili olduğu bulgulanmıştır. Elektronik ve yazılım sektörüne dair edinilen sonuçlar benzeşiklik göstermektedir.

Kalaycı (2007)' nin Uşak'ta merkez ve merkeze bağlı ilköğretim okullarında çalışan toplam 445 öğretmen üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel güven algıları ve ÖVD arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma neticesinde öğretmenlerin ÖVD düzeyleri ile örgütte varolduğu düşünülen güven duyguları arasında (idarecilere güven hissetme, meslektaşlarına güven duyup etkileşime geçme, veliler ve öğrencilere karşı hissedilen güven duyguları) anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin örgüte duydukları güven, bu örgütte ne kadar süredir çalışıyor olduklarına bağlı olarak değişmektedir. Mesleki kıdemdeki artış ve cinsiyetleri, ÖVD'yi %12 oranında açıklamaktadır. Çalıştıkları okullardaki görev süreleri uzadıkça, öğretmenlerdeki yardımlaşma davranışı artmakta, okula fayda sağlayacak faaliyetlerde istekli olmakta, mesleki gelişimi daha çok önemsemekte ve problemleri abartmaktan kaçınmaktadırlar. Erkek öğretmenler, bayan öğretmenlere göre ekstra gayret gerektiren ÖVD'yi daha yoğun sergilemektedirler. Taşcı (2007) araştırmasını Niğde merkez, merkez ilçe ve köylerdeki 42 ilköğretim okulunda görev yapan 450 öğretmen üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada öğretmenlerin kişilik özellikleri ile ÖVD arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre ÖVD'yi belirleyen en önemli kişilik özelliği enerjiktir. ÖVD'yi açıklayan diğer kişilik özellikleri sırasıyla göre hırs ve başarı tutkusu ile ayrıntılı (soyut) düşünebilmedir. Güçsüzlük özelliğine sahip, öyle ki bir işi ayrıntılarını önemsemeyen ve yeni bir işe başlaması uzun süren öğretmenler ile sosyal siniklik özelliği sergileyen, yani toplum içerisinde geri planda kaldıkları düşüncesine sahip öğretmenler daha az ÖVD sergilemektedir.

Kepenek (2008), bu araştırma ile öğretmenlik meslek etik ilkeleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek, öğretmenlerin görev aldıkları kurum, kurum içindeki işlevleri, cinsiyetleri, yaşları, mezun oldukları eğitim seviyesi, branşları ve hizmet süreleri yönünden öğretmenlik meslek ahlakı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığını ortaya çıkartmak hedeflenmiştir. Araştırmanın örneklemini Kocaeli ili merkez ilçesindeki ilk

ve ortaöğretim okullarında görev yapan 517 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma neticesinde; öğretmenlik meslek ilkeleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. İlköğretim öğretmenlerinin orta öğretim öğretmenlerine göre, yaşlı öğretmenlerin genç ve yetişkin öğretmenlere nazaran öğretmenlik meslek etiği ve örgütsel vatandaşlık davranışı özelliklerine daha çok ehil oldukları ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin idarecilere göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden özgecilik boyutunda daha önde oldukları ve çalışma zamanlarına daha fazla uydukları ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin hizmet süreleri arttıkça özellikle mesleki gelişime ve yardımlaşmaya verdikleri önemin de arttığı bulgusuna ulaşılmıştır. Mezun olunan son program seviyesi lisansüstü olan öğretmenlerin diğer meslektaşlarına göre olumsuzlukları daha anlayışlı karşıladıkları ortaya çıkmıştır.

Yıldırım (2009) 'ın yaptığı araştırma ile sınıf öğretmenlerinin istihdam şekillerine bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik fikirleri incelenmiş ayrıca öğretmenlerin bazı demografik değişkenler açısından sınıf öğretmenlerinin istihdam biçimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı algıları arasında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığını anlamak hedeflenmiştir. Araştırmanın evreni, Sakarya ilinde yer alan; Adapazarı, Arifiye, Erenler ve Serdivan ilçelerindeki ilköğretim okullarında görev yapan 1217 kadrolu sınıf öğretmeni, 144 sözleşmeli sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini evrenden tabakalı örnekleme yöntemiyle alınan 400 kadrolu, sözleşmeli ve ücretli sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma elde edilen verilerden; kadrolu, sözleşmeli ve ücretli sınıf öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının birbirine yakın olduğu bulgulanmıştır. Özgecilik, nezaket, sportmenlik, vicdanlılık boyutlarına devlet memuru öğretmen, sözleşmeli ve ücretli sınıf öğretmenlerinin “katılıyorum” seviyesinde katıldıkları tespit edilmiştir. Devlet kadrosundaki öğretmenlerin ve sözleşmeli sınıf öğretmenlerinin sivil erdem boyutuna “katılıyorum” düzeyinde katıldıkları, ücretli sınıf öğretmenlerinin ise “kararsızım” düzeyinde katıldıkları sonucu elde edilmiştir. Kadrolu erkek sınıf öğretmenlerinin sivil erdem ve sportmenlik algılarının kadrolu kadın sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Sözleşmeli ve ücretli ilköğretim sınıf öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı algılarına bakıldığında erkek ve kadın öğretmenler arasında özgecilik, nezaket, sivil erdem, vicdanlılık ve sportmenlik boyutları açısından cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Devlet kadrosundaki sınıf

öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı algılarına bakıldığında, öğretmenlerin görev sürelerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı algılarında anlamlı düzeyde farklılaşma olmadığı bulgulanmıştır. Devlet kadrosundaki sınıf öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı algıları incelendiğinde, öğretmenlerin mezun oldukları son programa bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı algılarında anlamlı düzeyde farklılaşma görülmemiştir.

Bıyık (2014)'ın yaptığı çalışmanın temel amacı, duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırmaya; Tokat il merkezindeki okullarda görev yapan 598 eğitimci katılım göstermiştir. Araştırma bulgularından görüldüğü üzere, öğretmenlerin duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Bununla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal emeğin öğretmenlerin bazı demografik değişkenlerine göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülürken, mezun olunan son programa göre gruplar arası farklılık görülmemektedir.

Aydın'ın 2017'de yaptığı çalışmanın amacı; ilkokul ve ortaokul seviyesinde çalışmakta olan eğitimcilerin örgütsel sinizm düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi tayin etmektir. Araştırma örneklemini, 2015-2016 eğitim-öğretim döneminde Ankara ilindeki Altındağ ilçesi içerisindeki 78 ilkokul ve ortaokul bünyesindeki 600 öğretmen meydana getirmektedir. Araştırmada toplanan veriler ile ulaşılan bulgularda eğitimcilerin örgütsel sinizm seviyeleri ve örgütsel vatandaşlık davranışının cinsiyet değişkenine bağlı olarak farklılaşma göstermediğine ulaşılrken; öğretmenlerin görev aldıkları okul çeşidine ve branşlarına bağlı olarak örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı seviyelerinde anlamlı farklılaşma bulunduğu sonucu elde edilmiştir. Araştırmada ortaokullardaki branş öğretmenlerinin, ilkokul sınıf öğretmenlerine bakarak bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak daha yüksek seviyede sinik tutumlar içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışında ise sadece sportmenlik boyutunda anlamlı farklılığın olduğu; sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre daha fazla sportmenlik davranışlarına sahip oldukları tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen bir diğer sonuç ise örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ile örgütsel vatandaşlığın yardımseverlik, erdemlilik, vicdanlılık ve sportmenlik olmak üzere tüm altboyutları arasında negatif yönlü ve düşük seviyede anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. İlaveten örgütsel sinizmin duyuşsal

ve davranışsal boyutları ile örgütsel vatandaşlığın yalnızca sportmenlik altboyutu arasında negatif yönlü ve düşük seviyede ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Erdoğan (2018) ' in araştırmasının temel amacı kolektif öğretmen yeterliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile öğrencilerin akademik başarıları arasındaki çok düzeyli ilişkileri incelemektir. Araştırmanın verileri Malatya ili Yeşilyurt ve Battalgazi ilçelerinde yer alan 57 ortaokulda görev yapan 674 öğretmen ve bu okullarda öğrenim gören 7173 sekizinci sınıf öğrencisinden elde edilmiştir. Araştırmanın sonuçları, okulun sosyoekonomik durumu kontrol edildikten sonra hem kolektif öğretmen yeterliğinin hem de örgütsel vatandaşlık davranışının yüksek öğrenci başarıları ile ilişkili olduğunu ve öğrencilerin başarısına katkıda bulunan önemli okul düzeyli değişkenler olduğunu göstermiştir. Ayrıca araştırmanın sonuçları, bu gibi yapıların öğrenci başarısını destekleyecek koşulları yaratmadaki önemini göstermektedir. Bu çalışmanın bulguları, kolektif öğretmen yeterliği ve örgütsel vatandaşlık davranışını güçlendiren değişkenlerin, düşük sosyoekonomik durumlu okullarda bile öğrenci başarısını artırmaya yardımcı olabileceğini göstermektedir.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama teknikleri, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1 Araştırmanın Modeli

Öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yapılan bu çalışmada genel tarama modellerinden betimsel nitelikte ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Bir grubun belli niteliklerini ortaya koymak amacıyla verilerin toplanması şeklinde yapılan çalışmalara tarama (survey) araştırması denmektedir (Büyüköztürk vd., 2009:14). Tarama modelleri, geçmişte ya da günümüzde varlığını sürdüren bir durumu var olduğu biçimiyle betimlemeyi amaçlayan araştırma çeşitleridir. İlişkisel tarama modellerindeki amaç ise, iki ya da daha fazla değişken arasında değişimin bulunup bulunmadığını ve bu değişimin düzeyini belirlemektir (Karasar, 2005). Korelasyonel tasarımlar değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamak ve sonuçları tahmin etmek için bir fırsat sağlamaktadır. Korelasyonel araştırmanın üç önemli yararı bulunmaktadır: (1) değişkenler arasındaki ilişkiyi değerlendirmek, (2) değişkenler arasındaki tutarlılığı değerlendirmek ve (3) yordama yapmaktır (Ary, Jacobs, Sorensen ve Razavieh, 2010:351). Bireysel veya sosyal ilişkiler içinde insan davranışlarının tanımlanması ve incelenmesi karmaşık bir süreç olması nedeniyle korelasyonel araştırmalar işte bu ilişkilerin belirlenebilmesini hedefler. Bu ilişkilerle ilgili daha üst düzey araştırmaların yapılması için gerekli ipuçlarını sağlar (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2013:15). Korelasyonel araştırmanın doğasına uygun olarak bu çalışmada, belirlenen bağımsız değişkenlerin (duygusal emek) bağımlı değişkeni (örgütsel vatandaşlık davranışı) yordama gücünü belirlemek amaçlanmıştır.

#### 3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2018-2019 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Başakşehir ilçesindeki devlet ortaokullarda görev yapan 1211 öğretmen oluşturmaktadır. Bu çalışmada seçkisiz örnekleme yöntemlerinden biri olan basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklem belirlenirken Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004:47-50) tarafından hazırlanmış olan örneklem büyüklüğü hesaplama tablosundan faydalanılmıştır. Bu tabloya bakıldığında 0.05 örnekleme hatası ( $p = 0.5$  ve  $q=0.5$ ) ile



286 öğretmen örneklem için yeterli olarak değerlendirilmiştir. Ölçekler 310 öğretmene uygulanmıştır. Doldurulan ölçekler araştırmacı tarafından kontrol edilmiştir. Boş ve eksik doldurulan 21 ölçek değerlendirme dışı bırakılmıştır. Bu kapsamda kayıp değer analizi, uç değer analizi, normal dağılım analizleri gerçekleştirilmiştir (Field, 2009'dan akt. Bülbül,2016:71). Toplamda 289 ölçme aracı bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Doldurulan ölçeklerden 201 kadın (%69,6), 88 erkek (%30,4) toplam 289 öğretmenin verileri kullanılmıştır. Araştırma grubuna ilişkin tanımlayıcı bulgular Tablo 3,1'de sunulmuştur.

Tablo 3.1:Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

<b>Faktör</b>	<b>Demografik Özellikler</b>	<b>Frekans (f)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	201	69.6
	Erkek	88	30.4
<b>Yaş</b>	21-31	119	41.2
	32-42	121	41.9
	43 ve üzeri	49	17.0
<b>Medeni Durum</b>	Evli	217	75.1
	Bekâr	72	24.9
<b>Mezuniyet Durumu</b>	Lisans	255	88.2
	Lisansüstü	34	11.8
<b>Mesleki Kıdem</b>	0-10 yıl	166	57.4
	11-21 yıl	90	31.1
	22 ve üzeri	33	11.4
<b>Branş</b>	Sözel	189	65.4
	Sayısal	100	34.6

Araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinin demografik bilgilerine ait frekans ve yüzde dağılımları Tablo 3,1'de verilmiştir. Tablo incelendiğinde görüleceği gibi, çalışmaya katılan 289 ortaokul öğretmeninden 201'i (%69,6) kadın, 88'i (%30,4) erkektir. Medeni durum açısından incelendiğinde, öğretmenlerin 72' sinin (%24,9) bekâr, 217 'sinin (%75,1) evli olduğu görülmektedir. Yaş değişkeni bakımından da, en yüksek oranın 32-42 yaş (%41,9) aralığında bulunan öğretmenlere ait olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin eğitim düzeyleri incelendiğinde, 255 kişi (%88,2) lisans, 34 kişi (%11,8) lisansüstü eğitim seviyesindedir. Mesleki kıdem değişkeni bakımından incelendiğinde 0-10 yıl aralığında 166 öğretmen(%57,4), 11-21 yıl aralığında 90 öğretmen(%31,1) ve 22 yıl üzeri 33 öğretmen (%11,4) bulunmaktadır.

### 3.3 Veri Toplama Teknikleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak duygusal emek ölçeği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır. Veriler toplanmaya başlanmadan önce araştırmada kullanılan ölçekleri geliştiren ve/veya Türkçe'ye uyarlayan akademisyenlerden e-mail yoluyla izinler alınmıştır. Daha sonra veri toplama sürecinde İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan izin ile ilgili okullarda üç bölümden oluşan veri toplama araçları araştırmacı tarafından öğretmenlere araştırmanın amacı açıklanarak uygulanmıştır.

Birinci bölümde demografik değişkenlere ilişkin, cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, meslekteki toplam hizmet süresi ve öğrenim durumu olmak üzere toplam altı adet soru yer almaktadır. İkinci bölümde örgütsel vatandaşlık ölçeği, üçüncü bölümde ise duygusal emek ölçeği yer almaktadır.

#### **Duygusal Emek Ölçeği:**

Öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri, Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından oluşturulan “duygusal emek ölçeği” ile ölçülmüştür. Ölçek, yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular olmak üzere üç boyutu içeren 13 maddeden oluşmaktadır. Katılımcılar ölçek maddelerini beşli likert ölçeği yardımıyla değerlendirmişlerdir (1=Hiçbir Zaman, 5= Her Zaman). Ölçekte yüzeysel rol yapma 6, derinden rol yapma 4 ve doğal davranışlar ise 3 madde ile ölçülmektedir. Ölçekteki 1., 2., 3., 4., 5., ve 6. maddeler yüzeysel davranış, 7., 8., 9., ve 10. maddeler derinden davranış ve 11., 12., ve 13. maddeler samimi davranış ile ilgilidir. Katılımcılardan her bir madde için kendilerini en iyi ve gerçek olarak ifade eden seçenekleri işaretlemeleri istenmiştir. Ölçeğin orijinal güvenilirlik katsayıları; yüzeysel rol yapma boyutu için  $\alpha=0,92$ , derinden rol yapma boyutu için  $\alpha=0,85$  ve doğal duygular için ise  $\alpha=0,83$  olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ölçeğin toplam Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı değeri 0,77 olarak hesaplanmıştır. Alt boyutlardan yüzeysel davranış için  $\alpha=0.86$ , derinden davranış için  $\alpha=0.90$  ve samimi davranış için  $\alpha=0.79$  olarak bulunmuştur.

#### **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği:**

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, Polat (2007)'nin oluşturduğu “örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği” ile ölçülmüştür. Polat (2007) “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel

Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” adlı doktora tezinde ölçeği eğitim örgütlerine uyarlamıştır. Bu ölçek 20 maddeden oluşan likert tipi bir ölçektir. Ölçekteki 1., 2., 3., 4., 5.,6.,7. ve 8. maddeler yardımlaşma,9.,10.,11. ve 12. maddeler centilmenlik , 13.,14.,15. ve 16. maddeler vicdanlılık ve 17.,18.,19. ve 20. maddeler sivil erdem ile ilgilidir. Yapılan güvenirlik analizinde tüm ölçeğin Cronbach’s Alpha katsayısı 0.89 olarak hesaplanmıştır. Yapılan faktör analizine dayalı boyutlar için yapılan güvenirlik hesabında ise yardımlaşma boyutunda 0.86; centilmenlik boyutunda 0.81; vicdanlılık boyutunda 0.88 ve sivil erdem boyutunda ise 0.82 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada ölçeğin toplam Cronbach’s Alpha iç tutarlılık katsayısı değeri 0,68 olarak hesaplanmıştır. Alt boyutlardan yardımlaşma için  $\alpha=0.75$ , centilmenlik için  $\alpha=0.65$ , vicdanlılık için  $\alpha=0.77$  ve sivil erdem için  $\alpha=0.70$  olarak bulunmuştur.

### **3.4.Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması**

Araştırmada veri toplama araçları İstanbul Başakşehir ilçesindeki devlet ortaokullarından örneklem alınan okullarda görev yapan öğretmenlere araştırmacı tarafından gerekli izinler alındıktan sonra çoğaltılarak 2018-2019 eğitim öğretim yılı Aralık ayı içerisinde uygulanmıştır. Veri toplama araçlarını dolduracak öğretmenler için yönerge sayfası hazırlanmıştır. Ayrıca sözlü açıklamalar da yapılarak öğretmenler araştırmanın amacı hakkında bilgilendirilmiştir Araştırmaya katılan katılımcıların ad-soyad gibi özel bilgileri istenmemiştir. Ölçekleri dolduran 310 gönüllü öğretmene ölçme araçları uygulandıktan sonra ölçekler araştırmacı tarafından kontrol edilmiştir. Boş ve eksik doldurulan 21 ölçek değerlendirme dışı bırakılmıştır. Toplamda 289 ölçme aracı bilgisayar ortamına aktarılmıştır.

Devlet ortaokullarında uygulanan ölçeklerden değerlendirmeye alınanlar 1’den 289’a kadar numaralandırılmıştır. Veri setinde gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra bu veriler sosyal bilimler için geliştirilen istatistik paket programı olan SPSS (Statistical Packet for Social Sciences) 24,0’ e girilerek araştırmanın amaçları doğrultusunda analiz edilmiştir. Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı için çarpıklık değeri -0,091, basıklık değeri -0,245; duygusal emek için çarpıklık değeri -0,355, basıklık değeri -0,172 olarak hesaplanmıştır. Normallik varsayımı bir değişkene ait gözlemlenen verilerin normal dağılıma uyum derecesiyle ilgili sonuçları ifade etmektedir (Field, 2009’dan akt. Bülbül,2016: 71). Bu çalışma kapsamında değişkenlerin çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri incelenerek normal

dağılıma uygun olup olmadıkları incelenmiştir Normallik ile ilgili olarak literatürde basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1.5 ile +1.5 değerleri arasında olmasının dağılımın normalden sapmadığının bir göstergesi olarak kabul edilebileceği görülmektedir (Tabachnick ve Fidel, 2007:46). Buradan hareketle verilerin normal dağıldığı kabul edilmiştir. Normal dağılım eğrileri, Q-Q dağılımları da incelendikten sonra normallikten sapmaların aşırı boyutlarda olmadığı düşünülerek ilişki tespitine yönelik analiz işlemleri için parametrik istatistik tekniklerinin uygulanmasına karar kılınmıştır.

Bu kapsamda kayıp değer analizi, uç değer analizi, normal dağılım analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmada yer alan katılımcıların çalışmada kullanılan ölçeklerden elde ettikleri puanların ortalaması, standart sapma, minimum ve maksimum değerleri ile basıklık ve çarpıklık katsayıları Tablo 3.2’de gösterilmektedir.

Tablo 3.2: Ölçeklerden Elde Edilen Basıklık Ve Çarpıklık Değerleri

Değişkenler	Çarpıklık		Basıklık		
	Değerleri	Hata	Değerleri	Hata	
DE	YD	.402	.143	-.627	.286
	DD	-1.033	.143	.815	.286
	SD	-.556	.143	-.185	.286
ÖVD	Y	-.121	.143	-.579	.286
	C	.913	.143	.519	.286
	V	-.801	.143	.690	.286
	SE	.109	.143	.076	.286

(DE: Duygusal Emek, ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, YD: Yüzeysel Davranış, DD: Derinden Davranış, SD: Samimi Davranış, Y:Yardımseverlik, C:Centilmenlik, V:Vicdanlılık, SE: Sivil Erdem )

Buna göre Tablo 3,2’deki veriler incelendiğinde bütün basıklık ve çarpıklık değerlerinin belirtilen aralıkta olduğu dikkat çekmektedir. Bu bakımdan araştırma kapsamındaki değişkenlerin her birinin normal dağılıma sahip olduğu ve normallik varsayımını karşıladığı sonucuna varılmıştır.

Demografik değişkenlere göre dağılımların belirlenmesi amacıyla frekans (f) ve yüzdeler(%) hesaplanmıştır. Ölçeklerin boyut ve alt boyutlarına ait madde toplamaları ve ortalamaları bulunmuştur. Ortalamalar ve standart sapmalar hesaplanmıştır. Duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı Tekniği ile analiz edilmiştir. Bağımlı değişken olan ÖVD’ nin, bağımsız değişken olan DE tarafından yordanabilirliğini

belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışının cinsiyete, mezun olunan programa, medeni duruma ve branşa dayalı farklılıklarını belirlemek amacıyla bağımsız gruplar t testi uygulanmıştır. Bununla birlikte, DE ve ÖVD' nin yaş ve mesleki kıdeme dayalı farklılıklarını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) yararlanılmıştır. Anlamlılık düzeyi. 05 düzeyinde sınanmış, diğer anlamlılık düzeyleri ise ayrıca belirtilmiştir. Elde edilen bulgular araştırmanın amaç ve denencelerine uygun olarak tablolar ve grafikler halinde sunulmuştur.



## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde toplanan verilerin istatistiksel çözümlemesi ile ulaşılan bulgu ve bu bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmiştir. Bulgular verilirken öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri alt boyutlarıyla birlikte incelenmiştir. Daha sonra duygusal emek ve alt boyutlarının demografik değişkenlere göre istatistiksel analizleri yapılarak incelenmiştir. Aynı şekilde öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri alt boyutlarıyla birlikte analiz edildikten sonra demografik değişkenlere göre örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları incelenmiştir. Sonrasında da duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki korelasyon analizi yapılarak incelenmiştir. Duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini yordayıcılığına bakmak için regresyon analizi yapılmıştır.

#### 4.1. Duygusal Emeğe İlişkin Bulgular

Bu alt bölümde, öğretmenlerin duygusal emek düzeylerine ilişkin bulgular DE toplam puanları ve “yüzeysel davranış”, “derinden davranış” ile “samimi davranış” alt boyutları için ortaokul öğretmenlerinin ölçeğe verdikleri yanıtlar analiz edilerek incelenmiştir.

Tablo 4.1: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Duygusal Emek Düzeyleri

Alt Boyutlar	n	Minimum	Maximum	$\bar{X}$	ss
Yüzeysel Davranış	289	6	30	14.06	5.53
Derinden Davranış	289	4	20	14.45	4.01
Samimi Davranış	289	8	15	13.09	1.68
Duygusal Emek	289	22	65	41.61	7.21

Tablo 4.1 incelendiğinde; öğretmenlerin, “yüzeysel davranış” alt boyutuna ilişkin puanlarının ortalaması 14.06 standart sapması 5.53’dir. “Derinden davranış” alt boyutuna ait en düşük puan 4, en yüksek puan 20’dir. “Samimi davranış” alt boyutuna ilişkin puanlarının ortalaması 13.09, standart sapması 1,68’dir

Öğretmenlerin, duygusal emek düzeylerinin toplam puanlarının ortalaması 41.61; standart sapması 7.21’dir. Duygusal emek boyutuna ait en düşük puan 22, en yüksek puan 65’dir.

Duygusal emek boyutunun toplamına ait en düşük puan 22, en yüksek puan 65'dir. Duygusal emek ölçeğinde toplam 13 madde bulunduğu ve katılımcıların bu ölçekten alabilecekleri en yüksek puanın 65,00; en düşük puanın 13,00 olabileceği göz önünde bulundurularak elde edilen bu puan ortalamasına göre katılımcı öğretmenlerin genel olarak duygusal emek düzeyinin ortalamasının üzerinde ve yükseğe yakın olduğu söylenebilir. Öğretmenler mesleklerini icra ederken duygularını doğru yönlendirmek ve doğru ifade etmek için emek göstermektedirler. Duyguları doğru yönlendirmek için ise diğer insanların yaşanmışlıkları ve duyguları ile etkin biçimde ilgili olmak gerekmektedir. Bulgulara baktığımızda öğretmenlerin duygusal emeği sosyal bir ortam olan okul ortamını gözlemlenebilir ilişkileri kullanarak pozitif okul kültürü ve elverişli algılar oluşturmakta kullanmaya çalıştıkları söylenebilir.

#### **4.1.1 Ortaokul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi**

Bu bölümde araştırmanın alt problemi olan “Araştırmaya katılan öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri cinsiyete, yaşa, medeni duruma, mezun olunan son programa ve mesleki kıdeme göre farklılaşmakta mıdır?” sorusunu cevaplamaya yönelik DE' nin cinsiyet, medeni durum, mezun olunan son program ve branş değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız gruplar t testi, DE' nin mesleki kıdem ve yaşa bağlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla da tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analizlere ilişkin sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

##### **4.1.1.1. Öğretmenlerin Duygusal Emek Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular**

Öğretmenlerin görüşlerinin duygusal emek ve alt boyutları açısından cinsiyet değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere; iki bağımsız örneklem ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemeye yarayan bağımsız örneklem için t-testi yapılmıştır ve sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.2: Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre DE ve Alt Boyutları ile İlgili Görüşlerine İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Değişkenler	Faktör	N	$\bar{X}$	ss	sd	T	p
Yüzeysel Davranış	Kadın	201	13.37	5.53	287	-3.24	.001
	Erkek	88	15.63	5.21			
Derinden Davranış	Kadın	201	14.42	4.15	287	-0.21	.829
	Erkek	88	14.53	3.69			
Samimi Davranış	Kadın	201	13.30	1.63	287	-3.20	.001
	Erkek	88	12.62	1.70			
Duygusal Emek	Kadın	201	41.10	7.30	287	-1.841	.067
	Erkek	88	42.79	6.90			

Tablo 4.2’de öğretmenlerin cinsiyet değişkeni açısından duygusal emek toplam puanı ve duygusal emek alt boyutlarına yönelik görüşlerinin istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterip göstermediğine dair bulgular yer almaktadır. Tablo incelendiğinde öğretmenlerin duygusal emek düzeylerinde cinsiyete göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir [ $t(287)=-1.841$ ;  $p>0,05$ ]. Ortaokul öğretmenlerinin görüşleri cinsiyete göre yüzeysel davranış alt boyutunda ( $t(287)=-3.24$ ;  $p=0,05$ ) ve samimi davranış alt boyutunda ( $t(287)=-3.20$ ;  $p=0,05$ ) anlamlı farklılık göstermektedir. Erkek öğretmenlerin yüzeysel davranış gösterim puan ortalamaları bayan öğretmenlerden yüksektir. Bayan öğretmenlerin de samimi davranış gösterim puanlarının ortalamaları erkek öğretmenlerden yüksektir. Buna göre erkek öğretmenler anlamlı düzeyde yüzeysel davranışlar sergilerken kadın öğretmenler anlamlı düzeyde samimi davranışlar göstermektedir. Erkek öğretmenler hissedilmeyen duyguların gösterimini bayanlara göre daha çok yapmaktadır. Gerçek duygularını bastırabilmektedirler. Sadece dışarıdan görülebilen davranışlar kurumun kurallarına uygun duruma getirilmektedir. Bayanlarda ise meslek hayatında alışagelen durumlar karşısında kendini çok yormadan gerekli davranışı sergileyebilme durumu söz konusudur. Öğretmenlik mesleğinin doğal getirisi olan duygular doğal olarak ifade edilebilmektedir denilebilir.

#### 4.1.1.2. Duygusal Emek Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin görüşlerinin duygusal emek ve alt boyutları açısından medeni durum değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere; iki bağımsız örneklem ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup



olmadığını belirlemeye yarayan bağımsız örneklem için t-testi yapılmıştır ve sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4,3: Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre DE ve Alt Boyutları ile İlgili Görüşlerine İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Değişkenler	Faktör	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Yüzeysel Davranış	Bekâr	72	13.69	5.35	287	-.65	.512
	Evli	217	14.18	5.59			
Derinden Davranış	Bekâr	72	14.72	4.02	287	.64	.519
	Evli	217	14.36	4.02			
Samimi Davranış	Bekâr	72	13.40	1.54	287	1.78	.075
	Evli	217	12.99	1.71			
Duyugusal Emek	Bekâr	72	41.81	6.36	287	271	787
	Evli	217	41.55	7.49			

Tablo 4,3’de öğretmenlerin medeni durum değişkeni açısından duygusal emek toplam puanı ve duygusal emek alt boyutlarına yönelik görüşlerinin istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterip göstermediğine dair bulgular yer almaktadır. Tablo incelendiğinde duygusal emek gösteriminde alt boyutlarda medeni durum için evli olan öğretmenler ile bekâr olan öğretmenler arasında anlamlı farklılık yoktur.( $p>0.05$ ). Öğretmenlerin toplam duygusal emek puanına bakıldığında da medeni duruma göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir [ $t(287)=0.271$ ;  $p>0,05$ ]

#### 4.1.1.3. Duygusal Emek Düzeylerinin Mezun Olunan Son Program Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin görüşlerinin duygusal emek ve alt boyutları açısından mezun olunan son program değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere; iki bağımsız örneklem ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemeye yarayan bağımsız örneklem için t-testi yapılmıştır ve sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.4: Öğretmenlerin Mezun Olunan Son Program Değişkenine Göre DE ve Alt Boyutları ile İlgili Görüşlerine İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Değişkenler	Faktör	N	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
<b>Yüzeysel Davranış</b>	Lisans	255	13.93	5.59	287	-1.08	.280
	Lisansüstü	34	15.02	4.98			
<b>Derinden Davranış</b>	Lisans	255	14.47	4.05	287	0.16	.873
	Lisansüstü	34	14.35	3.76			
<b>Samimi Davranış</b>	Lisans	255	13.13	1.66	287	1.11	.264
	Lisansüstü	34	12.79	1.75			
<b>Duygusal Emek</b>	Lisans	255	41.54	7.23	287	-0.479	.633
	Lisansüstü	34	42.17	7.16			

Tablo 4.4’de öğretmenlerin mezun olunan son program değişkeni açısından duygusal emek toplam puanlarına ve alt boyutlarına yönelik görüşlerinin istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterip göstermediğine dair bulgular yer almaktadır. Tablo incelendiğinde duygusal emek gösteriminde alt boyutlardan mezun olunan son program için lisans mezunu olan öğretmenler ile lisansüstü mezunu olan öğretmenler arasında anlamlı farklılık yoktur. ( $p>0.05$ ). Ayrıca tabloda verilen toplam duygusal emek puanına bakıldığında mezun olunan son programa göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir [ $t(287)=-0.479$ ;  $p>0,05$ ].

#### 4.1.1.4. Duygusal Emek Düzeylerinin Branş Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin görüşlerinin duygusal emek ve alt boyutları açısından branş değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere; iki bağımsız örneklem ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemeye yarayan bağımsız örneklem için t-testi yapılmıştır ve sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.5: Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre DE ve Alt Boyutları ile İlgili Görüşlerine İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Değişkenler	Faktör	N	$\bar{X}$	SS	sd	T	p
<b>Yüzeysel Davranış</b>	Sözel	189	14.12	5.61	287	0.25	.796
	Sayısal	100	13.95	5.39			
<b>Derinden Davranış</b>	Sözel	189	14.79	4.10	287	1.96	.050
	Sayısal	100	13.82	3.79			
<b>Samimi Davranış</b>	Sözel	189	13.21	1.62	287	1.67	.095
	Sayısal	100	12.87	1.77			
<b>Duygusal Emek</b>	Sözel	189	42.13	7.43	287	1.683	.093
	Sayısal	100	40.64	6.70			

Tablo 4.5’de öğretmenlerin branş değişkeni açısından duygusal emek toplam puanı ve alt boyutlarına yönelik görüşlerinin istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterip göstermediğine dair bulgular yer almaktadır. Tablo incelendiğinde duygusal emek alt boyutlarından olan derinden davranışta sözel branşta sınırda bir farklılık gözlenmektedir [ $t(287)=1.969$ ;  $p=0,05$ ]. Bu farklılık sözel branşta olanların derinden davranış puan ortalamalarının ( $\bar{X} = 14.79$ ,  $SS = 4.10$ ), sayısal branşta olanların derinden davranış puan ortalamalarından ( $\bar{X} = 13.82$ ,  $SS = 3.79$ ) yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Elde edilen bulgulardan yola çıkarak sözel branş öğretmenleri derinden davranış göstermeye çalışırken yalnızca gözlemlenebilir davranışlar üzerinde değişiklik yapmakla kalmayıp içsel süreçleri yani duygularını da davranış kurallarına uygun hale getirmeye çalışmaktadır denilebilir. Tabloda toplam duygusal emek puanında branşa göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir [ $t(287)=1.683$ ;  $p>0,05$ ].

#### 4.1.1.5. Duygusal Emek Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

Ölçek ile toplanan veriler doğrultusunda duygusal emek ölçeğinin toplamı ve alt boyutları ile mesleki kıdem değişkeni arasında istatistiksel açıdan fark olup olmadığının belirlenmesi amacıyla hipotez testi olarak tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Elde edilen analiz sonuçları tablolastırılarak yorumlanmıştır.

Tablo 4.6: Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre DE Düzeyleri ile İlgili Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{x}$	SS
0-10 yıl	166	41.42	7.26
11-21 yıl	90	41.38	7.40
22 yıl ve üzeri	33	43.24	6.41

ANOVA					
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	98.200	2	49.100		
Grup içi	14901.931	286	52.105	0.942	0.391
Toplam	15000.131	288			

Tablo 4.6 incelendiğinde, öğretmenlerin mesleki kıdem süresi değişkenine göre duygusal emek düzeyine ilişkin görüşleri istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir [ $F_{(2-286)} = 0.942$ ;  $p > 0,05$ ]. Mesleki kıdem süresi 22 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin “duygusal emek” boyutu özelliklerine daha fazla sahip oldukları söylenebilir ( $\bar{x} = 43.24$ ). Mesleki kıdem süresi 11-21 yıl olan öğretmenlerin “duygusal emek” boyutu özelliklerine daha düşük düzeyde sahip oldukları söylenebilir ( $\bar{x} = 41.38$ ).

Tablo 4.7: Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yüzeysel Davranış Alt Boyutu ile İlgili Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{x}$	SS
0-10 yıl	166	13.89	5.60
11-21 yıl	90	14.35	5.42
22 yıl ve üzeri	33	14.12	5.60

ANOVA					
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	12.354	2	6.177		
Grup içi	8799.396	286	30.767	0.201	0.818
Toplam	8811.751	288			

Tablo 4.7 incelendiğinde, mesleki kıdem süresi 11-21 yıl olan öğretmenlerin “yüzeysel davranış” alt boyutu özelliklerine daha fazla sahip oldukları söylenebilir ( $\bar{x}=14.35$ ). Mesleki kıdem süresi 0-10 yıl olan öğretmenlerin “yüzeysel davranış” alt boyutu özelliklerine daha düşük düzeyde sahip oldukları söylenebilir ( $\bar{x}=13.89$ ). Öğretmenlerin mesleki kıdem süresi değişkenine göre “yüzeysel davranış” alt boyutuna ilişkin görüşleri istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir [ $F_{(2-286)} = 0.201$  ;  $p>0,05$ ].

Tablo 4.8: Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Derinden Davranış Alt Boyutu ile İlgili Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{x}$	SS
0-10 yıl	166	14.35	4.25
11-21 yıl	90	14.20	3.62
22 yıl ve üzeri	33	15.66	3.71

ANOVA					
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	55.94	2	27.97		
Grup içi	4593.763	286	16.062	1.742	0.177
Toplam	4649.709	288			

Tablo 4.8 incelendiğinde, mesleki kıdem süresi 22 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin “derinden davranış” alt boyutu özelliklerine daha fazla sahip oldukları söylenebilir ( $\bar{x} = 15.66$ ). Mesleki kıdem süresi 11-21 yıl olan öğretmenlerin “derinden davranış” alt boyutu özelliklerine daha düşük düzeyde sahip oldukları söylenebilir ( $\bar{x} = 14.20$ ). Öğretmenlerin mesleki kıdem süresi değişkenine göre “derinden davranış” alt boyutuna ilişkin görüşleri istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir [ $F_{(2-286)} = 1,742 ; p > 0,05$ ].

Tablo 4.9: Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Samimi Davranış Alt Boyutu ile İlgili Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{x}$	SS
0-10 yıl	166	13.16	1.66
11-21 yıl	90	12.83	1.71
22 yıl ve üzeri	33	13.45	1.58

ANOVA					
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	11.328	2	5.664		
Grup içi	801.959	286	2.804	2.020	0.135
Toplam	813.287	288			

Tablo 4.9 incelendiğinde, mesleki kıdem süresi 22 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin “samimi davranış” alt boyutu özelliklerine daha fazla sahip oldukları söylenebilir ( $\bar{x} = 13.45$ ). Mesleki kıdem süresi 0-10 yıl olan öğretmenlerin “samimi davranış” alt boyutu özelliklerine daha düşük düzeyde sahip oldukları söylenebilir ( $\bar{x} = 13.16$ ). Öğretmenlerin mesleki kıdem süresi değişkenine göre “samimi davranış” alt boyutuna ilişkin görüşleri istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir [ $F_{(2-286)} = 2,020$ ;  $p > 0,05$ ].

#### 4.1.1.6. Duygusal Emek Düzeylerinin Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Ölçek ile toplanan veriler doğrultusunda duygusal emek ölçeğinin toplamı ve alt boyutları ile yaş değişkeni arasında istatistiksel açıdan fark olup olmadığının belirlenmesi amacıyla hipotez testi olarak tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Elde edilen analiz sonuçları tablolaştırılarak yorumlanmıştır.

Tablo 4.10: Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre DE Düzeyleri ile İlgili Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{x}$	SS
21-31 yaş	119	42.20	7.22
32-42 yaş	121	40.99	7.33
43 yaş ve üzeri	49	41.75	6.91

ANOVA					
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	88.919	2	44.459		
Grup içi	14911.213	286	52.137	0.853	0.427
Toplam	15000.131	288			

Tablo 4.10 incelendiğinde, öğretmenlerin yaş değişkenine göre “duygusal emek” boyutuna ilişkin görüşleri istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir [ $F_{(2-286)}=0.853$ ;  $p>0,05$ ]. Yaş aralığı 21-31 olan öğretmenlerin “duygusal emek” boyutu özelliklerine daha fazla düzeyde sahip oldukları söylenebilir ( $\bar{x}=42.20$ ). Yaş aralığı 32-42 olan öğretmenlerin “duygusal emek” boyutu özelliklerine daha düşük düzeyde sahip oldukları söylenebilir ( $\bar{x}=40.99$ ).

Tablo 4.11: Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Yüzeysel Davranış Alt Boyutu ile İlgili Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{x}$	SS
21-32	119	14.56	5.78
32-42	121	13.69	5.32
43 ve üzeri	49	13.77	5.44

ANOVA					
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	50.257	2	25.128		
Grup içi	8761.494	286	30.635	0.820	0.441
Toplam	8811.751	288			

Tablo 4.11 incelendiğinde, 21-32 yaş aralığındaki öğretmenlerin “yüzeysel davranış” alt boyutu özelliklerine daha fazla düzeyde sahip oldukları söylenebilir ( $\bar{x}=14.56$ ). 32-42 yaş aralığındaki öğretmenlerin “yüzeysel davranış” alt boyutu özelliklerine daha düşük düzeyde sahip oldukları söylenebilir ( $\bar{x}=13.69$ ). Analiz sonuçlarına göre



öğretmenlerin yaş değişkenine göre “yüzeysel davranış” alt boyutuna ilişkin görüşleri istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir [ $F_{(2-286)} = 0.820; p > 0,05$ ].

Tablo 4.12: Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Derinden Davranış Alt Boyutu ile İlgili Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{x}$	SS
21-31	119	14.62	4.13
32-42	121	14.19	3.81
43 ve üzeri	49	14.71	4.26

ANOVA					
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	15.098	2	7.549		
Grup içi	4634.611	286	16.205	0.466	0.628
Toplam	4649.709	288			

Tablo 4.12 incelendiğinde, 43 ve üzeri yaş aralığındaki öğretmenlerin “derinden davranış” alt boyutu özelliklerine daha fazla düzeyde sahip oldukları söylenebilir ( $\bar{x} = 14.71$ ). 32-42 yaş aralığındaki öğretmenlerin “derinden davranış” alt boyutu özelliklerine daha düşük düzeyde sahip oldukları söylenebilir ( $\bar{x} = 14.19$ ). Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin yaş değişkenine göre “derinden davranış” alt boyutuna ilişkin görüşleri istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir [ $F_{(2-286)} = 0.466; p > 0,05$ ].

Tablo 4.13: Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Samimi Davranış Alt Boyutu ile İlgili Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{x}$	SS
21-31	119	13.01	1.71
32-42	121	13.10	1.72
43 ve üzeri	49	13.26	1.48

ANOVA					
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	2.166	2	1.083		
Grup içi	811.121	286	2.836	0.382	0.683
Toplam	813.287	288			

Tablo 4.13 incelendiğinde, 43 ve üzeri yaş aralığındaki öğretmenlerin “samimi davranış” alt boyutu özelliklerine daha fazla düzeyde sahip oldukları söylenebilir ( $\bar{x} = 13.26$ ). 21-31 yaş aralığındaki öğretmenlerin “samimi davranış” alt boyutu özelliklerine daha düşük düzeyde sahip oldukları söylenebilir ( $\bar{x} = 13.01$ ). Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin yaş değişkenine göre “samimi davranış” alt boyutuna ilişkin görüşleri istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir [ $F_{(2-286)} = 0.382$ ;  $p > 0,05$ ].

#### 4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Bulgular

Bu alt bölümde, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerine ilişkin bulgular ÖVD toplam puanı ve “yardımlaşma”, “centilmenlik”, “vicdanlılık” ile “sivil erdem” alt boyutları için ortaokul öğretmenlerinin ölçeğe verdikleri yanıtlar analiz edilerek incelenmiştir.

Tablo 4.14: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyleri

Alt Boyutlar	n	Minimum	Maximum	$\bar{X}$	ss
Yardımlaşma	289	24	40	34.22	3.49
Centilmenlik	289	4	16	6.72	2.58
Vicdanlılık	289	9	20	17.44	2.21
Sivil Erdem	289	9	20	15.29	2.31
ÖVD	289	56	96	73.69	5.91

Tablo 4.14 incelendiğinde; öğretmenlerin, “yardımlaşma” alt boyutuna ilişkin puanlarının ortalaması 34.22 standart sapması 3.49’dır. “Centilmenlik” alt boyutuna ait en düşük puan 4, en yüksek puan 16’dır. “Vicdanlılık” alt boyutuna ilişkin puanlarının ortalaması 17.44 standart sapması 2.21’dir. “Sivil erdem” alt boyutuna ait en düşük puan 9, en yüksek puan 20, standart sapması 2.31’dir. Öğretmenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışı tutumunun toplam puanlarının ortalaması 73.69; standart sapması 5.91’dir. Örgütsel vatandaşlık davranışı tutumuna ait en düşük puan 56, en yüksek puan 96’dır. ÖVD ölçeğinde toplam 20 madde bulunduğu ve katılımcıların bu ölçekten alabilecekleri en yüksek puanın 100; en düşük puanın 20 olabileceği göz önünde bulundurularak elde edilen bu puan ortalamasına göre katılımcıların genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin ortalamının üzerinde ve yükseğe yakın olduğu söylenebilir. Elde edilen bu bulgular ile öğretmenler sağlıklı hareket ederek iş arkadaşları ve idarecilerinin faydalı gördüğü davranışlar sergilemektedir denilebilir. Bir ödül beklentisi olmayan öğretmenler öğrenci ve okul hedeflerine giden yolda istekle işine sahip çıkmaya çalışmakta yorumu yapılabilir.

#### 4.2.1. Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tutumlarının Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi

Bu bölümde araştırmanın alt problemi olan “Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri cinsiyete, yaşa, medeni duruma, mezun olunan son programa ve mesleki kıdeme göre farklılaşmakta mıdır?” sorusunu cevaplamaya yönelik ÖVD’ nin cinsiyet, medeni durum, mezun olunan son program ve branş değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız gruplar t testi, ÖVD’ nin mesleki kıdem ve yaşa bağlı farklılık gösterip göstermediğini

belirlemek amacıyla da tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analizlere ilişkin sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

#### 4.2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tutumlarının Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin görüşlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları açısından cinsiyet değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere; iki bağımsız örneklem ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemeye yarayan bağımsız örneklem için t-testi yapılmıştır ve sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.15: Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre ÖVD ve Alt Boyutları ile İlgili Görüşlerine İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Değişken	Faktör	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p																																												
Yardımlaşma	Kadın	88	34.57	3.39	287	2.60	.010																																												
	Erkek	201	33.42	3.63				Centilmenlik	Kadın	88	6.56	2.52	287	-1.63	.103	Erkek	201	7.10	2.71	Vicdanlılık	Kadın	88	17.63	2.01	135.12	1.92	.056	Erkek	201	17.03	2.58	Sivil Erdem	Kadın	88	15.23	2.33	287	-.613	.541	Erkek	201	15.42	2.93	ÖVD	Kadın	201	74.00	5.69	287	1.362	.174
Centilmenlik	Kadın	88	6.56	2.52	287	-1.63	.103																																												
	Erkek	201	7.10	2.71				Vicdanlılık	Kadın	88	17.63	2.01	135.12	1.92	.056	Erkek	201	17.03	2.58	Sivil Erdem	Kadın	88	15.23	2.33	287	-.613	.541	Erkek	201	15.42	2.93	ÖVD	Kadın	201	74.00	5.69	287	1.362	.174	Erkek	88	72.00	6.35								
Vicdanlılık	Kadın	88	17.63	2.01	135.12	1.92	.056																																												
	Erkek	201	17.03	2.58				Sivil Erdem	Kadın	88	15.23	2.33	287	-.613	.541	Erkek	201	15.42	2.93	ÖVD	Kadın	201	74.00	5.69	287	1.362	.174	Erkek	88	72.00	6.35																				
Sivil Erdem	Kadın	88	15.23	2.33	287	-.613	.541																																												
	Erkek	201	15.42	2.93				ÖVD	Kadın	201	74.00	5.69	287	1.362	.174	Erkek	88	72.00	6.35																																
ÖVD	Kadın	201	74.00	5.69	287	1.362	.174																																												
	Erkek	88	72.00	6.35																																															

Tablo 4.15’de öğretmenlerin cinsiyet değişkeni açısından örgütsel vatandaşlık davranışı toplam puanı ve ÖVD alt boyutlarına yönelik görüşlerinin istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterip göstermediğine dair bulgular yer almaktadır. Tablo incelendiğinde yapılan analiz sonucunda, ÖVD alt boyutlarından yardımlaşmanın cinsiyete dayalı olarak farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır ( $t_{(287)} = 2.60$ ,  $p < .05$ ).

Kadın öğretmenlerin yardımlaşma puan ortalamalarının ( $\bar{X} = 34.57$ ,  $SS = 3.39$ ), erkek öğretmenlerin yardımlaşma puan ortalamalarından ( $\bar{X} = 33.42$ ,  $SS = 3.63$ ) yüksek olması belirlenen bu farklılığın kaynağı olarak ifade edilebilir. Kadın öğretmenler aynı ortamda çalıştığı meslektaşını erkek öğretmenlerden daha fazla

düşünmektedir denilebilir. Tabloda ÖVD toplam puanı için cinsiyete göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir [ $t_{(287)}=-1.362$ ;  $p>0,05$ ].

#### 4.2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tutumlarının Medeni Durum

##### Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin görüşlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları açısından medeni durum değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere; iki bağımsız örneklem ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemeye yarayan bağımsız örneklem için t-testi yapılmıştır ve sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.16: Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre ÖVD ve Alt Boyutları ile İlgili Görüşlerine İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Değişken	Faktör	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Yardımlaşma	Bekâr	72	34.41	3.58	287	.546	.586
	Evli	217	34.15	3.47			
Centilmenlik	Bekâr	72	6.40	2.35	287	-1.22	.221
	Evli	217	6.83	2.65			
Vicdanlılık	Bekâr	72	17.72	2.18	287	1.20	.229
	Evli	217	17.35	2.21			
Sivil Erdem	Bekâr	72	15.90	2.22	287	2.59	.010
	Evli	217	15.09	2.31			
ÖVD	Bekâr	72	74.44	5.68	287	1.247	.213
	Evli	217	73.44	5.97			

Tablo 4.16'de öğretmenlerin medeni durum değişkeni açısından örgütsel vatandaşlık davranışı toplam puanı ve ÖVD alt boyutlarına yönelik görüşlerinin istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterip göstermediğine dair bulgular yer almaktadır. Tablo incelendiğinde toplam ÖVD değerlerinde medeni duruma göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir [ $t_{(287)}=1.247$ ;  $p>0,05$ ]. Yine tablo üzerinde yapılan analiz sonucunda, ÖVD alt boyutlarından sivil erdem medeni duruma dayalı olarak farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır [ $t_{(287)}=2.59$ ,  $p<.05$ ]. Evli öğretmenlerin sivil erdem puan ortalamalarının ( $\bar{X} = 15.09$ ,  $SS = 2.31$ ), bekâr öğretmenlerin sivil erdem puan ortalamalarından ( $\bar{X} = 15.90$ ,  $SS = 2.22$ ) düşük olması belirlenen bu farklılığın kaynağı olarak ifade edilebilir. Bulgulara bakıldığında bekar öğretmenler örgütün gelişiminde aktif rol alan , örgüt ile ilgili durumlardan haberdar ve yaşanan

problemlere çözüm önerisi bulma çabasına evli öğretmenlere göre daha fazla sahiptir denilebilir.

#### 4.2.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tutumlarının Mezun Olunan Son Program Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin görüşlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları açısından mezun olunan son program değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere; iki bağımsız örneklem ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemeye yarayan bağımsız örneklem için t-testi yapılmıştır ve sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.17: Öğretmenlerin Mezun Olunan Son Program Değişkenine Göre ÖVD ve Alt Boyutları ile İlgili Görüşlerine İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Değişken	Faktör	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Yardımlaşma	Lisans	255	34.27	3.44	287	.70	.481
	Lisansüstü	34	33.82	3.93			
Centilmenlik	Lisans	255	6.80	2.63	287	1.32	.187
	Lisansüstü	34	6.17	2.12			
Vicdanlılık	Lisans	255	17.44	2.22	287	-.05	.954
	Lisansüstü	34	17.47	2.17			
Sivil Erdem	Lisans	255	15.26	2.31	287	-.55	.582
	Lisansüstü	34	15.50	2.35			
ÖVD	Lisans	255	73.78	5.91	287	0.757	.450
	Lisansüstü	34	72.97	5.93			

Tablo 4.17’de öğretmenlerin mezun olunan son program değişkeni açısından örgütsel vatandaşlık davranışı toplam puanı ve ÖVD alt boyutlarına yönelik görüşlerinin istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterip göstermediğine dair bulgular yer almaktadır. Tablo incelendiğinde yapılan analiz sonucunda, ÖVD alt boyutlarının mezun olunan son programa dayalı olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir ( $p > 0.05$ ). Ayrıca tabloda mezun olunan son programa göre ÖVD toplam puanında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir [ $t(287)=0.757$ ;  $p > 0,05$ ].

#### 4.2.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tutumlarının Branş Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin görüşlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları açısından branş değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere; iki bağımsız örneklem ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup

olmadığını belirlemeye yarayan bağımsız örneklem için t-testi yapılmıştır ve sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.18: Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre ÖVD ve Alt Boyutları ile İlgili Görüşlerine İlişkin Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Değişken	Faktör	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Yardımlaşma	Sözel	189	34.51	3.51	287	1.99	.047
	Sayısal	100	33.66	3.41			
Centilmenlik	Sözel	189	6.62	2.62	287	-.87	.382
	Sayısal	100	6.91	2.52			
Vicdanlılık	Sözel	189	17.58	2.33	287	1.39	.163
	Sayısal	100	17.20	1.95			
Sivil Erdem	Sözel	189	15.32	2.40	287	.34	.733
	Sayısal	100	15.23	2.15			
ÖVD	Sözel	189	74.05	5.97	287	1.450	.148
	Sayısal	100	73.00	5.7			

Tablo 4.18’de öğretmenlerin branş değişkeni açısından örgütsel vatandaşlık davranışı toplam puanı ve ÖVD alt boyutlarına yönelik görüşlerinin istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterip göstermediğine dair bulgular yer almaktadır. Tablo incelendiğinde yapılan analiz sonucunda, ÖVD alt boyutlarından yardımlaşmanın branş durumuna dayalı olarak farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır ( $t_{(287)} = 1.99, p < .05$ ). Sözel branşta olan öğretmenlerin yardımlaşma puan ortalamalarının ( $\bar{X} = 34.51, SS = 3.51$ ), sayısal branşta olan öğretmenlerin yardımlaşma puan ortalamalarından ( $\bar{X} = 33.66, SS = 3.41$ ) yüksek olması belirlenen bu farklılığın kaynağı olarak ifade edilebilir. Bu bulgu sözel branş öğretmenlerinin arkadaşlarına yardımcı olmayı bir iş yükü olarak görmedikleri yönünde yorumlanabilir. Tablodan ÖVD toplam puanında branşa göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir [ $t_{(287)}=1.450; p>0,05$ ].

#### 4.2.1.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tutumlarının Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

Ölçek ile toplanan veriler doğrultusunda örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin toplamı ve alt boyutları ile mesleki kıdem değişkeni arasında istatistiksel açıdan fark olup olmadığının belirlenmesi amacıyla hipotez testi olarak tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Elde edilen analiz sonuçları tablolastırılarak yorumlanmıştır.

Tablo 4.19: Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre ÖVD Tutumları ile İlgili Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{x}$	SS
0-10 yıl	166	73.99	5.76
11-21 yıl	90	72.74	5.80
22 yıl ve üzeri	33	74.75	6.74

ANOVA					
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	133.415	2	66.707		
Grup içi	9934.177	286	34.735	1.920	0.148
Toplam	10067.592	288			

Tablo 4.19 incelendiğinde, öğretmenlerin mesleki kıdem süresi değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı boyutuna ilişkin görüşleri istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir [ $F_{(2-286)}=1.920$ ;  $p>0,05$ ]. Mesleki kıdem süresi 22 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin “örgütsel vatandaşlık davranışı” tutumuna daha fazla sahip oldukları söylenebilir ( $\bar{x}=74.75$ ). Toplam hizmet süresi 11-21 yıl olan öğretmenlerin “örgütsel vatandaşlık davranışı” boyutu özelliklerine daha düşük düzeyde sahip oldukları söylenebilir ( $\bar{x}=72.74$ ).



Tablo 4.20: Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yardımlaşma Alt Boyutu ile İlgili Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{X}$	SS
0-10 yıl (1)	166	34.70	3.46
11-21 yıl (2)	90	33.48	3.47
22 yıl ve üzeri (3)	33	33.78	3.41

ANOVA						
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplar arası	93.287	2	46.643			2-3
Grup içi	3432.540	286	12.002	3.886	0.022	
Toplam	3528.827	288				

Tablo 4.20’de öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni açısından örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından yardımlaşmaya yönelik görüşlerinin istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterip göstermediğine dair bulgular yer almaktadır. Tablo incelendiğinde yapılan analiz sonucunda ÖVD alt boyutlarından yardımlaşma alt boyutunun mesleki kıdeme dayalı olarak farklılık gösterdiği belirlenmiştir ( $F_{(2-286)} = 3.886, p < 0.05$ ). Belirlenen bu farklılığın kaynağını belirlemek için Post Hoc tekniği uygulanmıştır. Post Hoc analizi uygulanmadan önce varyans homojenliği test edilmiştir. Buna göre, gruplar arası varyansların homojen dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda Bonferroni Post Hoc analizinin uygulanmasının uygun olduğuna karar verilmiştir. Yapılan Bonferroni analizi sonucunda 22 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olan öğretmenlerin yardımlaşma puan ortalamalarının ( $\bar{X} = 30.0, ss=3.65$ ), 11-21 yıl arası ( $\bar{X} = 33.48, ss= 3.47$ ) ve 0-10 yıl arası ( $\bar{X} = 34.70, ss= 3.46$ ) mesleki kıdeme sahip olanlardan daha düşük olması bu farklılığın nedeni olarak söylenebilir. Sonuç olarak mesleki kıdem yılı ilerledikçe yardımlaşmanın da daha az olduğu söylenebilir. Öğretmenlik mesleğinin sosyal yönü düşünüldüğünde insanlarla sürekli yüzyüze olmanın birey üstünde oluşturacağı tecrübenin yanında yıpratıcı sonuçlar doğurabileceği düşünülebilir. Bulgulara bakıldığında yıllar geçtikçe öğretmenlerin yardımlaşma davranışından uzaklaştığı

sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum beklenin aksine bir durumdur. Kıdemi fazla öğretmenlerin mesleğe yeni başlayan öğretmenlere tecrübeleriyle yol göstermek konusunda çok istekli olmayabildikleri yorumu yapılabilir.

Tablo 4.21: Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Centilmenlik Alt Boyutu ile İlgili Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{x}$	SS
0-10 yıl	166	6.46	2.50
11-21 yıl	90	7.03	2.57
22 yıl ve üzeri	33	7.18	2.97

ANOVA					
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	26.246	2	13.123		
Grup içi	1903.158	286	6.654	1.972	0.141
Toplam	1929.405	288			

Tablo 4.21 incelendiğinde, mesleki kıdem süresi 22 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin “centilmenlik” alt boyutu özelliklerine daha fazla sahip oldukları söylenebilir ( $\bar{x} = 7.18$ ). Mesleki kıdem süresi 0-10 yıl olan öğretmenlerin “centilmenlik” alt boyutu özelliklerine daha düşük düzeyde sahip oldukları söylenebilir ( $\bar{x} = 6.46$ ). Öğretmenlerin mesleki kıdem süresi değişkenine göre “centilmenlik” alt boyutuna ilişkin görüşleri istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir [ $F_{(2-286)} = 1,972$  ;  $p > 0,05$ ].

Tablo 4.22: Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Vicdanlılık Alt Boyutu ile İlgili Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{x}$	SS
0-10 yıl	166	17.41	2.24
11-21 yıl	90	17.28	2.19
22 yıl ve üzeri	33	18.06	2.06

ANOVA					
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	14.836	2	7.418		
Grup içi	1396.687	286	4.884	1.519	0.221
Toplam	1411.522	288			

Tablo 4.22 incelendiğinde, mesleki kıdem süresi 22 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin “vicdanlılık” alt boyutu özelliklerine daha fazla sahip oldukları söylenebilir ( $\bar{x} = 18.06$ ). Mesleki kıdem süresi 11-15 yıl olan öğretmenlerin “vicdanlılık” alt boyutu özelliklerine daha düşük düzeyde sahip oldukları söylenebilir ( $\bar{x} = 17.28$ ). Öğretmenlerin mesleki kıdem süresi değişkenine göre “vicdanlılık” alt boyutuna ilişkin görüşleri istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir [ $F_{(2-286)} = 1,519$  ;  $p > 0,05$ ].

Tablo 4.23: Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Sivil Erdem Alt Boyutu ile İlgili Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{x}$	SS
0-10 yıl	166	15.40	2.32
11-21 yıl	90	14.93	2.30
22 yıl ve üzeri	33	15.72	2.25

ANOVA					
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	19.897	2	9.948		
Grup içi	1526.103	286	5.336	1.864	0.157
Toplam	1546.000	288			

Tablo 4.23 incelendiğinde, mesleki kıdem süresi 22 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin “sivil erdem” alt boyutu özelliklerine daha fazla sahip oldukları söylenebilir ( $\bar{x} = 15.72$ ). Mesleki kıdem süresi 11-21 yıl olan öğretmenlerin “sivil erdem” alt boyutu özelliklerine daha düşük düzeyde sahip oldukları söylenebilir ( $\bar{x} = 14.93$ ). Öğretmenlerin mesleki kıdem süresi değişkenine göre “sivil erdem” alt boyutuna ilişkin görüşleri istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir [ $F_{(2-286)} = 1,864$ ;  $p > 0,05$ ].

#### 4.2.1.6.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tutumlarının Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Ölçek ile toplanan veriler doğrultusunda örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin toplamı ve alt boyutları ile yaş değişkeni arasında istatistiksel açıdan fark olup olmadığının belirlenmesi amacıyla hipotez testi olarak tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Elde edilen analiz sonuçları tablolaştırılarak yorumlanmıştır.

Tablo 4.24: Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre ÖVD Tutumları ile İlgili Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{x}$	SS
21-32	119	73.96	6.12
32-42	121	73.18	5.30
43 ve üzeri	49	74.28	6.76

ANOVA					
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	57.726	2	28.863		
Grup içi	10009.866	286	35.000	0.825	0.439
Toplam	10067.592	288			

Tablo 4.24 incelendiğinde, öğretmenlerin yaş değişkenine göre “örgütsel vatandaşlık davranışı” boyutuna ilişkin görüşleri istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir [ $F_{(2-286)}=0.825$ ;  $p>0,05$ ]. Yaş aralığı 43 ve üzeri olan öğretmenlerin “örgütsel vatandaşlık davranışı” boyutu özelliklerine daha fazla düzeyde sahip oldukları söylenebilir ( $\bar{x}=74.28$ ). Yaş aralığı 32-42 olan öğretmenlerin “örgütsel vatandaşlık davranışı” boyutu özelliklerine daha düşük düzeyde sahip oldukları söylenebilir ( $\bar{x}=73.18$ ).

Tablo 4.25: Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Yardımlaşma Alt Boyutu ile İlgili Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{x}$	SS
21-32	119	34.74	3.54
32-42	121	33.84	3.33
43 ve üzeri	49	33.87	3.68

ANOVA					
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	56.108	2	28.054		
Grup içi	3469.719	286	12.132	2.312	0.101
Toplam	3525.827	288			

Tablo 4.25 incelendiğinde, 21-32 yaş aralığındaki öğretmenlerin “yardımlaşma” alt boyutu özelliklerine daha fazla düzeyde sahip oldukları söylenebilir ( $\bar{x} = 34.74$ ). 32-42 yaş aralığındaki öğretmenlerin “yardımlaşma” alt boyutu özelliklerine daha düşük düzeyde sahip oldukları söylenebilir ( $\bar{x} = 33.84$ ). Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin yaş değişkenine göre “yardımlaşma” alt boyutuna ilişkin görüşleri istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir [ $F_{(2-286)} = 2.312$ ;  $p > 0,05$ ].

Tablo 4.26: Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Centilmenlik Alt Boyutu ile İlgili Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{x}$	SS
21-32	119	6.39	2.53
32-42	121	7.00	2.57
43 ve üzeri	49	6.85	2.70

ANOVA					
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	22.968	2	11.484		
Grup içi	1906.437	286	6.666	1.723	0.180
Toplam	1929.405	288			

Tablo 4.26 incelendiğinde, 32-42 yaş aralığındaki öğretmenlerin “centilmenlik” alt boyutu özelliklerine daha fazla düzeyde sahip oldukları söylenebilir ( $\bar{x}=7.00$ ). 21-32 yaş aralığındaki öğretmenlerin “centilmenlik” alt boyutu özelliklerine daha düşük düzeyde sahip oldukları söylenebilir ( $\bar{x}=6.39$ ). Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin yaş değişkenine göre “centilmenlik” alt boyutuna ilişkin görüşleri istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir [ $F_{(2-286)}= 1.723$ ;  $p>0,05$ ].

Tablo 4.27: Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Vicdanlılık Alt Boyutu ile İlgili Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{x}$	SS		
21-32	119	17.42	2.26		
32-42	121	17.33	2.11		
43 ve üzeri	49	17.79	2.34		
ANOVA					
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	7.644	2	3.822		
Grup içi	1403.879	286	4.909	0.779	0.460
Toplam	1411.522	288			

Tablo 4.27 incelendiğinde, 43 ve üzeri yaş aralığındaki öğretmenlerin “vicdanlılık” alt boyutu özelliklerine daha fazla düzeyde sahip oldukları söylenebilir ( $\bar{x}=17.79$ ). 32-42 yaş aralığındaki öğretmenlerin “vicdanlılık” alt boyutu özelliklerine daha düşük düzeyde sahip oldukları söylenebilir ( $\bar{x}=17.33$ ). Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin yaş değişkenine göre “vicdanlılık” alt boyutuna ilişkin görüşleri istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir [ $F_{(2-286)}=0.779$ ;  $p>0,05$ ].

Tablo 4.28: Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Sivil Erdem Alt Boyutu ile İlgili Görüşlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{x}$	SS
21-32	119	15.39	2.42
32-42	121	15.00	2.22
43 ve üzeri	49	15.75	2.22

ANOVA					
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	21.510	2	10.755		
Grup içi	1524.490	286	5.330	2.018	0.135
Toplam	1546.000	288			

Tablo 4.28 incelendiğinde, 43 ve üzeri yaş aralığındaki öğretmenlerin “sivil erdem” alt boyutu özelliklerine daha fazla düzeyde sahip oldukları söylenebilir ( $\bar{x}=15.75$ ). 32-42 yaş aralığındaki öğretmenlerin “sivil erdem” alt boyutu özelliklerine daha düşük düzeyde sahip oldukları söylenebilir ( $\bar{x}=15.00$ ). Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin yaş değişkenine göre “sivil erdem” alt boyutuna ilişkin görüşleri istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir [ $F_{(2-286)}=2.018; p>0,05$ ].

### 4.3.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Duygusal Emek Arasındaki İlişkiler

Araştırmanın beşinci alt problemi, “Devlet ortaokullarında çalışan öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında ilişki var mıdır?” şeklindedir. Öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında ilişki Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı Tekniği kullanılarak bulunmuştur. Ortaokul öğretmenlerinin duygusal emek düzeyleri bağımsız değişken, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri bağımlı değişken olarak alınmıştır.



Tablo 4.29: ÖVD ve DE Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Dayalı Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Değerleri

		Duygusal Emek	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
	R	1	.203
<b>Duygusal Emek</b>	P		.001
	R	.203	1
<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b>	P	.001	

Korelasyon  $p < 0.01$  düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.29 incelendiğinde ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.203^{**}$ ,  $p < 0.01$ ). Buna göre duygusal emek puanı arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarının arttığı, duygusal emek düzeyi yüksek olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. ÖVD ve DE arasındaki ilişkileri belirlemek için ÖVD ölçeğinin alt ölçekleri olan yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık, sivil erdem ile DE ölçeğinin alt ölçekleri olan yüzeysel davranış, derinden davranış ve samimi davranış arasında da istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir. Yapılan analize ilişkin elde edilen bulgular Tablo 4.33’de sunulmuştur.

Tablo 4.30: ÖVD ve DE Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Dayalı Alt Boyutlara Ait Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Değerleri

Değişken	1	2	3	4	5	6	7
1. YD	1						
2. DD	.21 <sup>*</sup>	1					
3. SD	-.37 <sup>**</sup>	.00	1				
4. Y	-.65	.15 <sup>**</sup>	.25 <sup>**</sup>	1			
5. C	.19 <sup>**</sup>	.08	-.26 <sup>**</sup>	-.29 <sup>**</sup>	1		
6. V	-.06	.11	.35 <sup>**</sup>	.40 <sup>**</sup>	-.30 <sup>**</sup>	1	
7. SE	.00	.12 <sup>**</sup>	.25 <sup>**</sup>	.46 <sup>**</sup>	-.24 <sup>**</sup>	.37 <sup>**</sup>	1

<sup>\*\*</sup>  $p < .01$ , <sup>\*</sup>  $p < .05$

( YD: Yüzeysel Davranış, DD: Derinden Davranış, SD: Samimi Davranış, Y:Yardımseverlik, C:Centilmenlik, V:Vicdanlılık, SE: Sivil Erdem )

Pearson korelasyon katsayısı analizinde r değerinin yorumu 0.00 ile 0.25 aralığında bir değer için değişkenler arası ilişkinin çok zayıf ; 0.26 ile 0.49 aralığında bir değer

için zayıf ; 0.50 ile 0.69 arası değer için orta ; 0.70 ile 0.89 aralığında değer için yüksek ; 0.90 ile 1.00 aralığında değer için ise çok yüksek ilişki şeklinde yapılmaktadır (Kalaycı,2014:116). Tablo 4.30 incelendiğinde ortaokulda görev yapan öğretmenlerin yardımlaşma ile derinden davranış ( $r = .15, p < .01$ ) ve yardımlaşma ile samimi davranış ( $r = .25, p < .01$ ) düzeyleri arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde çok zayıf anlamlı ilişki olduğu bulgulanmıştır. Buna öre öğretmenlerde örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutu olan yardımlaşma davranışını gösterme oranı arttıkça duygusal emek alt boyutlarından derinden ve samimi davranış sergileme oranı da artar.

Centilmenlik ile yüzeysel davranış ( $r = .19, p < .01$ ) arasında pozitif yönde anlamlı ancak çok zayıf ilişki bulunmuştur. Bu durumda centilmenlik davranışı arttıkça yüzeysel davranış gösterimi de artmaktadır. Centilmenlik ile samimi davranış arasında ise ( $r = -.26, p < .01$ ) negatif yönde anlamlı ancak zayıf düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Centilmenlik gösterimi arttıkça samimi davranış gösterim düzeyinin azalacağı söylenebilir.

Vicdanlılık ile samimi davranışlar arasında ( $r = .35, p < .05$ ) pozitif yönde zayıf anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Vicdanlılık arttıkça samimi davranış gösterimi de artmaktadır. Sivil erdem ile derinden davranış ( $r = .12, p < .01$ ) ve samimi davranış ( $r = .25, p < .01$ ) arasında da pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Sivil erdem gösterimi arttıkça derinden ve samimi davranış düzeyi de artmaktadır.

#### **4.4.Duygusal Emeğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Yordama Gücü**

Öğretmenlerin ÖVD lerinin DE tarafından yordanabilirliğini belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analizine başlamadan önce bir takım ön koşulların sağlanması gerekmektedir. Öncelikle değişkenler arasındaki ilişkiler incelenerek çoklu eş doğrusallığın olmamasına dikkat edilmiştir. Bu amaçla oto korelasyon durumu Durbin-Watson değeri ile incelenmiş ve elde edilen değer (1.06) normal sınırlar arasında olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda bağımsız değişkenlerin açıklayamadıkları varyans oranı olan tolerans değeri ( $1-R^2$ ) ile varyans büyütme faktörü (VIF) incelenmiştir. Tolerans değerleri ( $1-R^2$ ) .20 ölçütünden daha büyük ve .81 ile .94 arasında; varyans büyütme faktörleri ise (VIF) 10 değerinden daha düşük ve 1.05 ile 1.22 arasında olduğu için çoklu bağıntı probleminin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Field, 2013).

Tablo 4.31: ÖVD' yi Açıklamaya Dayalı Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	TSH	Değişim İstatistikleri				
					ΔR <sup>2</sup>	ΔF	df1	df2	p
1	.35	.12	.11	5.56	.12	13.50	3	285	.000

p<.001 TSH=Tahmini Standart Hata

Tablo 4.31'de görüldüğü gibi duygusal emek alt boyutları olan yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış ÖVD'nin %12'sini açıklamaktadır (F(3,285)= 13.50, p< .01).

Tablo 4.32: ÖVD'yi Açıklamaya Dayalı Basit Doğrusal Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	TSH	Değişim İstatistikleri				
					ΔR <sup>2</sup>	ΔF	df1	df2	p
1	.20	.04	.03	5.79	.04	12.32	1	287	.001

p<.001 TSH=Tahmini Standart Hata

Tablo 4.32'de görüldüğü gibi duygusal emek ÖVD'nin %4.1 ini açıklamaktadır (F(1,287)= 12.32, p< .01)

## ARAŞTIRMA BULGULARININ TABLOLAŞTIRILMIŞ HALİ

Tablo 4.33: Duygusal Emeğe İlişkin Bulgular

Anlamlı Farklılık	Cinsiyet	Medeni Durum	Mezun Olunan Son Program	Branş	Yaş	Kıdem
DE						
Yüzeysel Davranış	✓					
Derinden Davranış				✓		
Samimi Davranış	✓					

Tablo 4.34: Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Bulgular

Anlamlı Farklılık	Cinsiyet	Medeni Durum	Mezun Olunan Son Program	Branş	Yaş	Kıdem
ÖVD						
Yardımlaşma	✓			✓		✓
Centilmenlik						
Vicdanlılık						
Sivil Erdem		✓				

Tablo 4.35: DE ve ÖVD Arasındaki Korelasyon Bulguları

<b>Korelasyon</b>	<b>DE</b>	<b>Derinden Davranış</b>	<b>Yüzeysel Davranış</b>	<b>Samimi Davranış</b>
<b>ÖVD</b>	Pozitif yönde anlamlı ilişki			
<b>Yardımlaşma</b>		Pozitif yönde çok zayıf		Pozitif yönde çok zayıf
<b>Centilmenlik</b>			Pozitif yönde çok zayıf	Negatif yönde zayıf
<b>Vicdanlılık</b>				Pozitif yönde zayıf
<b>Sivil Erdem</b>		Pozitif yönde anlamlı		Pozitif yönde anlamlı

Tablo 4.36: DE' nin ÖVD' yi Yordama Oranı

<b>Yordayıcılık Oranı</b>	<b>ÖVD</b>
<b>DE</b>	% 4.1
<b>DE Alt Boyutları</b>	% 12

## BÖLÜM V

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, devlet ortaokullarında çalışan öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi, bununla birlikte bazı demografik değişkenlere göre duygusal emek düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı tutumları incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda yapılan istatistiksel analizler doğrultusunda şu sonuçlara ulaşılmıştır.

#### **1. Alt Problem: Ortaokul öğretmenlerinin duygusal emekleri ne düzeydedir?**

Öğretmenlerin, duygusal emek düzeylerinin toplam puanlarının ortalaması 41.61'dir. Duygusal emek boyutunun toplamına ait en düşük puan 22, en yüksek puan 65'dir. Duygusal emek ölçeğinde toplam 13 madde bulunduğu ve katılımcıların bu ölçekten alabilecekleri en yüksek puanın 65,00; en düşük puanın 13,00 olabileceği göz önünde bulundurularak elde edilen bu puan ortalamasına göre katılımcıların genel olarak duygusal emek düzeyinin ortalamanın üzerinde ve yükseğe yakın olduğu söylenebilir. Bu sonuç öğretmenlerin göstermek zorunda olduğu duyguyu bizzat yaşamaya ve hissetmeye çalıştığı yönünde yorumlanabilir. Yılmaz, Altınkurt, Güner ve Şen (2015) ve Aytekin Uysal (2007) tarafından yapılan araştırmalarda ise öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri yüksek bulunmuştur. Ertürk, Kara ve Güneş (2016) araştırmalarında, öğretmenlerin duygusal emek davranışlarının orta düzeyde olduğu sonucunu bulmuştur. Alt boyut ortalamalarına bakıldığında da öğretmenlerin en çok derinden davranış sergilediği bulgulanmıştır. Eldeki verilere göre öğretmenler sergilemek istediği duyguyu gerçekten hissetme çabası göstermeye çalışıyor yorumu yapılabilir. Duyguları aktif bir şekilde yeniden yapılandırmaya çalışma, davranışlar gibi duyguları da davranış kurallarına uygun hale getirme söz konusudur. Öğretmenler öğrencileri ile ilişkilerinde içten davranmayı tercih etmeye çalışmaktadır. Elde edilen bulgular öğretmenlerin işlerini yaparken olumlu duygular sergilediklerini, kurumları tarafından beklenen duyguları hissetmek için kendi kendilerini teşvik ettiklerini ya da gerçekte hissettikleri duygularını bastırdıklarını ve uygun duyguları gösterebilmek için mesleki eğitimlerinden ve geçmiş tecrübelerinden faydalandıkları şeklinde yorumlanabilir. Bu araştırmanın sonucuna benzer olarak Uysal (2007)' de araştırmasının sonucunda öğretmenlerin genellikle olumlu duyguları sergiledikleri ve derinden rol yapma davranışı gösterdiklerini bulmuştur.

## **2.Alt Problem: Ortaokul öğretmenlerinin duygusal emek düzeyleri demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, mesleki kıdem, mezun olunan son program) göre istatistiksel olarak farklılaşmakta mıdır?**

Araştırmada duygusal emek düzeyleri bazı demografik değişkenler açısından incelenmiştir. Sonuçlara göre beklenenin aksine öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bayanlarda duyguların daha ön planda olması ve erkeklere göre duygu kontrolünde daha başarılı olmaları duygusal emek düzeyinin bayanlarda daha yüksek çıkma sonucuna yönelik bir beklenti oluşturmaktadır. Savaş (2012) ve Aytekin Uysal (2007) tarafından okullarda yapılan araştırmalarda da duygusal emek düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark göstermemiştir ve bu sonuçlar araştırmanın bulguları ile örtüşmektedir. Ancak Bıyık (2014) ile Ertürk, Kara ve Güneş (2016) 'in araştırmalarında ise erkeklerin duygusal emek düzeyinin kadınların duygusal emek düzeyinden yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal emek alt boyutları açısından ise cinsiyete göre yüzeysel davranış ve samimi davranış anlamlı farklılık göstermektedir. Erkeklerde yüzeysel davranış gösterim puan ortalamalarının yüksek olması ve kadınlarda samimi davranış gösterim puanlarının ortalamalarının yüksek olması farklılık kaynağı olarak gösterilebilir. Bu verilere göre erkeklerin anlamlı düzeyde yüzeysel davranışlar sergilediği kadınların ise anlamlı düzeyde samimi davranışlar sergilediği bulgulanmıştır. Yılmaz, Altinkurt, Güner ve Şen (2015) öğretmenlerle yaptığı çalışmada erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha fazla yüzeysel rol yapma davranışı gösterdiklerini bulmuşlardır. Akın, Aydın, Erdoğan ve Demirkasımoğlu (2014) çalışmalarında kadın öğretmenlerin erkeklerden daha fazla derinden ve yüzeysel rol yapma davranışı sergilediklerini bulmuşlardır. Özgün(2015) ise erkek öğretmenlerin bayanlardan daha fazla samimi davranış gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre duygusal emek gösteriminde alt boyutlardan evli olan öğretmenler ile bekar olan öğretmenler arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Öğretmenlerin toplam duygusal emek puanına bakıldığında da medeni duruma göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Polatkan (2016)'nın araştırma sonuçlarında bu çalışmanın sonucuna paralel olarak duygusal emek düzeyleri medeni duruma bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Özgün (2015)'in dersane öğretmenleri ile yaptığı araştırma sonucunda da medeni duruma bağlı duygusal emek

düzeyinde anlamlı farklılık bulunamamıştır. Ancak Bıyık (2014) çalışmasında evli öğretmenlerin duygusal emek düzeyinin bekâr öğretmenlerin duygusal emek düzeyinden yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Köse, Oral ve TÜresin (2011) de çalışmalarında medeni duruma bağlı olarak duygusal emek faktörlerinde herhangi bir değişiklik olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin mezun olunan son program değişkenine göre duygusal emek gösteriminde alt boyutlardan mezun olunan son program için lisans mezunu olan öğretmenler ile lisansüstü mezunu olan öğretmenler arasında anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca mezun olunan son programa göre toplam duygusal emek düzeyi değerinde de anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Bıyık (2014)'ün araştırmasında da eğitim durumlarına göre öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri farklılaşmamaktadır sonucuna ulaşılmıştır. Polatkan (2016) da çalışmasında ortaokul öğretmenlerinin yüzeysel rol yapma, samimi ve derinlemesine rol yapma davranış düzeyleri ile eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin branş değişkenine göre duygusal emek gösterimleri elde edilen veriler ışığında incelendiğinde duygusal emek alt boyutlarından olan derinden davranışta sözel branşta farklılık gözlenmektedir. Bu farklılık sözel branşta olanların derinden davranış puan ortalamalarının, sayısal branşta olanların derinden davranış puan ortalamalarından yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Toplam duygusal emek puanına bakıldığında ise branşa göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Polatkan (2016)'da çalışmasında ortaokul öğretmenlerinin yüzeysel rol yapma, samimi ve derinlemesine rol yapma davranış düzeyleri ile branş arasında anlamlı bir farklılık görülmediği sonucuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin mesleki kıdem süresi değişkenine göre duygusal emek düzeyine ilişkin görüşleri istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir. Ayrıca öğretmenlerin mesleki kıdem süresi değişkenine göre duygusal emek alt boyutları olan “yüzeysel davranış”, “derinden davranış” ve “samimi davranış” alt boyutlarına ilişkin görüşleri istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir. Köse, Oral ve TÜresin (2011) de çalışmalarında kıdeme bağlı olarak duygusal emek faktörlerinde herhangi bir değişiklik olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Polatkan (2016) duygusal emek alt boyutlarının mesleki kıdeme bağlı olarak anlamlı farklılık göstermediği sonucunu



bulmuştur. Kıdem değişkenine ilişkin farklı sonuçlara ulaşan araştırmalarda vardır. Bıyık (2014) kıdem arttıkça duygusal emek düzeyi artmaktadır şeklinde bir sonuca ulaşmıştır. Ertürk, Kara ve Güneş (2016)'in yaptığı araştırmada ise 16 yıl ve üstü kıdeme sahip olan öğretmenlerin duygusal emek düzeylerinin 1-5 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre duygusal emek düzeyine ilişkin görüşleri istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir. Ayrıca öğretmenlerin yaş değişkenine göre duygusal emek alt boyutları olan “yüzeysel davranış”, “derinden davranış” ve “samimi davranış” alt boyutlarına ilişkin görüşleri de istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir. Köse, Oral ve Türesin (2011) de bulunan sonuçları destekler nitelikte, çalışmalarında yaşa bağlı olarak duygusal emek faktörlerinde herhangi bir değişiklik olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yaş değişkenine ilişkin bulunan farklı sonuçlarda vardır. Polatkan (2016) 46 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin derinden rol yapma davranışı düzeylerini; 30 yaş ve altı grubundaki öğretmenler ile 41-45 yaş grubundaki öğretmenlerin derinden rol yapma davranışı düzeylerinden anlamlı şekilde daha yüksek bulmuştur. Ertürk, Kara ve Güneş (2016), 41 yaş ve üstü öğretmenlerin duygusal emek düzeylerinin 40 yaş ve altındaki öğretmenlere göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğunu bulmuştur. Bıyık (2014) duygusal emek düzeyinin en yüksek olduğu yaş aralığını 61 ve üzeri olarak bulmuştur.

### **3. Alt Problem: Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ne düzeydedir?**

Öğretmenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin toplam puanlarının ortalaması 73.69'dur. Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutunun toplamına ait en düşük puan 56, en yüksek puan 96'dir. ÖVD ölçeğinde toplam 20 madde bulunduğu ve katılımcıların bu ölçekten alabilecekleri en yüksek puanın 100; en düşük puanın 20 olabileceği göz önünde bulundurularak elde edilen bu puan ortalamasına göre katılımcıların genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin ortalamasının üzerinde ve yükseğe yakın olduğu söylenebilir. Elde edilen veriler öğretmenler genel iş tanımlarının içerdiği görevlerin ve beklentilerin ötesinde olumlu ve örgüt yararına davranışlar sergilediği bulgulanmıştır. Okulların görevlerini ve amaçlarını yerine getirmek adına koydukları hedefleri gerçekleştirmeleri için öğretmenlerin biçimsel meslek gereksinimleri ötesindeki katkılarına ve sorumluluk almalarına ihtiyaç olduğu

söylenbilir ve elde edilen sonuçlar öğretmenlerin bu davranışı göstermeye çalıştığına yönelik olumlu bulgulardır. Öğretmenler, örgütsel vatandaşlık davranışının yardımlaşma boyutunda en yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Bu boyuttan öğretmenlerin iş yükü ağır meslektaşlarına yardımcı oldukları, yeni atanan öğretmenlere yardımcı oldukları, bilgileri öğretmen arkadaşları ile paylaştıkları, öğretmen arkadaşlarının haklarını kötüye kullanmadıkları anlaşılabilir. Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı (2012) ilköğretim öğretmenleri ile yaptıkları çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışını orta düzey; Uslu ve Balcı (2012) ise araştırmalarında ÖVD tutumlarını üst düzey olarak bulmuşlardır. Liselerde görev yapan öğretmenlere ilişkin örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme eğilimlerinin ise Buluç (2008)'in araştırmasında üst düzeyde; Yılmaz (2010) 'in çalışmalarında orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Ancak Akdağ, Çetin ve Yeşilbağ (2003)'in yaptığı çalışmada lise öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme eğilimlerinin düşük düzeyde olduğu sonucu elde edilmiştir. Yapılan çalışmaların pek çoğunda elde edilen sonuçlar üzerine bir genelleme yapmak gerekirse örgütsel vatandaşlık sergileme eğilimi orta ve ortanın üzerinde gösterime sahiptir yorumu yapılabilir.

#### **4. Alt Problem: Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, mesleki kıdem, mezun olunan son program) göre istatistiksel olarak farklılaşmakta mıdır?**

Araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri bazı demografik değişkenler açısından incelenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri için yapılan analiz sonucunda, ÖVD alt boyutlarından yardımlaşmanın cinsiyete dayalı olarak farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Kadın öğretmenlerin yardımlaşma puan ortalamalarının, erkek öğretmenlerin yardımlaşma puan ortalamalarından yüksek olması belirlenen bu farklılığın kaynağı olarak ifade edilebilir. ÖVD toplam puanı için cinsiyete göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Bu çalışmada olduğu gibi öğretmenlerin cinsiyete bağlı örgütsel vatandaşlık davranışı gösterimini inceleyen Yaprak Kaya (2015); Titrek, Bayrakçı ve Zafer (2009) ile Demirel, Seçkin ve Özçınar (2012: 9-10) da cinsiyete bağlı anlamlı farklılık bulmamıştır. Mercan (2006) ve İpek (2012)' in çalışmalarında erkek öğretmenlerin ÖVD gösterim düzeylerinin kadın öğretmenlerden yüksek olduğu bulgulanmıştır. Samancı'nın (2007) araştırmasında ise, erkek öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarında kadın öğretmenlere oranla daha olumlu davranışlar sergiledikleri belirlenmiştir. Bıyık (2014)

erkek katılımcıların örgütsel vatandaşlık düzeyini kadın katılımcıların örgütsel vatandaşlık düzeyinden anlamlı derecede yüksek bulmuştur. Kepenek (2008) kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha özgeci oldukları ve çalışma zamanlarına daha fazla uydukları sonucuna ulaşmıştır. Bulut (2011) erkek öğretmenlerin centilmenlik ve sivil erdem düzeylerinin kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir sonucuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre toplam ÖVD değerlerinde anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Analiz sonucunda, ÖVD alt boyutlarından sivil erdem medeni duruma dayalı olarak farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Evli öğretmenlerin sivil erdem puan ortalamalarının, bekâr öğretmenlerin sivil erdem puan ortalamalarından düşük olması belirlenen bu farklılığın kaynağı olarak ifade edilebilir. Bıyık (2014) çalışmasında evli öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin bekâr öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyinden yüksek olduğunu bulmuştur.

Öğretmenlerin mezun olunan son program değişkenine göre ÖVD gösterimlerine yönelik yapılan analiz sonucunda, ÖVD alt boyutlarının mezun olunan son programa dayalı olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Ayrıca mezun olunan son programa göre ÖVD toplam puanında da anlamlı farklılık olmadığı bulunmuştur. Titrek, Bayrakçı ve Zafer (2009) de öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre ÖVD düzeylerinde anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Kepenek (2008) mezuniyet durumu lisansüstü olan öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre olumsuzlukları daha anlayışlı karşıladıkları sonucuna ulaşmıştır. Yıldırım (2009) kadrolu sınıf öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı algılarına bakıldığında, öğretmenlerin eğitim durumuna göre örgütsel vatandaşlık davranışı algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bıyık (2014) çalışmasında eğitim durumuna bağlı olarak öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri farklılaşmamaktadır sonucuna ulaşmıştır. Bulut (2011) ilköğretim öğretmenlerinin öğrenim durumları açısından örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerine bakıldığında öğretmenlerin yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem boyutuna yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin branş değişkenine göre ÖVD gösterimlerine yönelik yapılan analiz sonucunda, ÖVD alt boyutlarından yardımlaşmanın branş durumuna dayalı olarak farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Sözel branşta olan öğretmenlerin

yardımlaşma puan ortalamalarının, sayısal branşta olan öğretmenlerin yardımlaşma puan ortalamalarından yüksek olması belirlenen bu farklılığın kaynağı olarak ifade edilebilir. Ayrıca ÖVD toplam puanında branşa göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Öğretmenlerin mesleki kıdem süresi değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı boyutuna ilişkin görüşleri istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir. Yılmaz ve Taşdan (2009) araştırmasında branş değişkenlerine göre örgütsel vatandaşlığa ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı fark bulamamışlardır.

Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre ÖVD gösterimlerine yönelik yapılan analiz sonucunda ÖVD alt boyutlarından “yardımlaşma” alt boyutunun mesleki kıdeme dayalı olarak farklılık gösterdiği belirlenmiştir. 33 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olan öğretmenlerin yardımlaşma puan ortalamalarının, 11-21 yıl arası ve 0-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlardan daha düşük olması bu farklılığın nedeni olarak söylenebilir. Sonuç olarak mesleki kıdem yılı ilerledikçe yardımlaşmanın da daha az olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin mesleki kıdem süresi değişkenine göre “centilmenlik” alt boyutuna ilişkin görüşleri istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin mesleki kıdem süresi değişkenine göre “vicdanlılık” alt boyutuna ilişkin görüşleri istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin mesleki kıdem süresi değişkenine göre “sivil erdem” alt boyutuna ilişkin görüşleri istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir. Dilek (2005), Samancı (2007), Ay (2007), Yılmaz ve Taşdan (2009), Titrek, Bayrakçı ve Zafer (2009) ‘un araştırmalarında mesleki kıdem yılı arttıkça ÖVD gösteriminin artacağı sonucuna ulaşılmıştır. Kalaycı (2007) öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki çalışma süreleri arttıkça, öğretmenler daha çok yardımsever davranmakta, okul yararına işlerin yapılmasında daha çok gönüllü olmakta, kendilerini geliştirmeye gayret göstermekte ve sorunları büyütmeden kaçınmaktadırlar sonucuna ulaşmıştır. Kepenek (2008)’in yaptığı çalışmada ise öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algıları ile mesleki kıdem arasında anlamlı bir farklılığa rastlanamamıştır. Yıldırım (2009) kadrolu sınıf öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı algılarına bakıldığında, öğretmenlerin görev sürelerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı algılarında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir. Bıyık (2014) öğretmenlerin hizmet süresi arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşmıştır. Bulut (2011:70) ilköğretim

öğretmenleri ile yaptığı çalışmasında mesleki kıdem açısından örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerine bakıldığında öğretmenlerin yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem boyutuna yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri farklılık göstermemektedir sonucuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre ÖVD gösterimine ilişkin görüşleri istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir. Kepenek (2008) yaşlı öğretmenlerin genç ve yetişkin öğretmenlere göre örgütsel vatandaşlık davranışı özelliklerine daha fazla sahip oldukları sonucunu bulmuştur. ÖVD alt boyutlarına ilişkin analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin yaş değişkenine göre “yardımlaşma” alt boyutuna ilişkin görüşleri istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir. Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin yaş değişkenine göre “centilmenlik” alt boyutuna ilişkin görüşleri istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir. Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin yaş değişkenine göre “vicdanlılık” alt boyutuna ilişkin görüşleri istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir. Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin yaş değişkenine göre “sivil erdem” alt boyutuna ilişkin görüşleri istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir. Özdevecioğlu (2003) yaptığı çalışmada yaş ile ÖVD düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu bulmuştur. Bıyık (2014) 51-60 yaş aralığındaki öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin diğer gruplara nazaran daha yüksek olduğunu bulmuştur.

##### **5. Alt Problem: Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile duygusal emek düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?**

Devlet ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Duygusal emek düzeyi puanı arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı puanında arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Buradan duygusal emek düzeyi yüksek olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin de yüksek olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bıyık (2014) çalışmasında öğretmenlerin duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur.

Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin yardımlaşma ile derinden davranış ve yardımlaşma ile samimi davranış düzeyleri arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Elde edilen verilere göre örgütsel vatandaşlık

davranışının alt boyutu olan yardımlaşma davranışını gösteren öğretmenlerde duygusal emek açısından derinden ve samimi davranış sergileme oranında diğer alt boyutlara göre yüksek olması beklenmektedir. Centilmenlik ile yüzeysel davranış arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu durumda centilmenlik davranışı arttıkça yüzeysel davranış gösteriminin de artması beklenmektedir. Centilmenlik ile samimi davranış arasında ise negatif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Centilmenlik davranışı arttıkça samimi davranış gösterim düzeyinin azalması beklenmektedir. Vicdanlılık ile samimi davranışlar arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Vicdanlılık davranışı arttıkça samimi davranış gösteriminin de artması gerektiği söylenebilir. Sivil erdem ile derinden davranış ve samimi davranış arasında da pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Sivil erdem gösterimi arttıkça derinden ve samimi davranış düzeyi de artmaktadır.

**6.Alt Problem: Ortaokul öğretmenlerinin duygusal emek düzeyleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordamakta mıdır?**

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen verilere göre duygusal emek örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyini %4 açıklamaktadır. Duygusal emek alt boyutları olan yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış ise ÖVD'nin %12'sini açıklamaktadır.

DE alt boyutları değişkenlerinden derinden davranışın ve samimi davranışın modele özgün katkısı anlamlı bulunmuştur. Buradan hareketle yüzeysel davranış gösterimi ÖVD'yi yordamamaktadır yorumu yapılabilir. Paralel şekilde Begenirbaş ve Meydan (2012:172) duygusal emek gösterimi ÖVD'yi yordamaktadır sonucuna ulaşmıştır. Aynı çalışmada bu çalışmaya paralel olarak alt boyutlar açısından yüzeysel rol yapan öğretmenlerin ÖVD sergilemelerinin daha düşük olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgular üzerinden hissetmediği duyguları sahte bir biçimde sergileyen öğretmenlerin kurumları için ekstra faaliyetler gerçekleştirmekten de kaçınacağı yorumu yapılabilir. Bu çalışmanın bir diğer sonucu derinden rol yapan, diğer bir söylemle, göstermek zorunda olduğu duyguyu gerçekten hissetmeye çalışan öğretmenlerin de ÖVD'lerinin düşük olduğudur. Öğretmenlerin gerçek hislerini kendilerinden beklenen davranışlarla uyumlu hale getirme çabalarını tam anlamıyla başaramadıkları söylenebilir. Bu çalışmanın sonuçları ile uyuşmayan bu sonucu Begenirbaş ve Meydan örnekleminden

veya öğretmenlerde duygusal emeği etkileyen başka ana değişkenlerin olabileceği şeklinde yorumlamıştır.

## ÖNERİLER

Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve sonuçlara göre, bundan sonra yapılacak araştırmalara zemin hazırlamak ve yön vermek amacıyla araştırmacılara bazı önerilerde bulunulabilir. Bunlar;

1- Araştırma bulgularından yola çıkılarak öğretmenlerin işlerini profesyonelliğe yakışır biçimde duygularının eline bırakmadıkları anlaşılmıştır. Öğretmenler hislerine göre değil olması gereken ne ise , öğrenci açısından iyi olan ne ise onu yapma konusunda çaba göstermektedirler. Araştırma bulguları gösteriyor ki kurum hedeflerine ulaşma noktasında öğretmenler ekstra faaliyetlerden de kaçınmıyor. Öyleyse öğretmenlerin duygusal emek sürecini onlar için yıpratıcı olmaktan çıkarıp doğal akış içerisinde gerçekleşmesi gerekenlerin gerçekleşmesini sağlayabileceğimiz daha interaktif eğitim ortamları, pozitif okul kültürleri ve yönetim anlayışları geliştirebilirsek ilişkili olarak örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamındaki yardımlaşmayı, centilmenliği, vicdanlılığı ve sivil erdemi de arttırabiliriz.

2- Araştırmanın evren ve örnekleme değiştirilerek veya uygulama yapılan öğretmen kademesi genişleterek çalışmanın sonuçları genellenebilir.

3- Kamu veya özel sektörde başka meslek gruplarıyla yapılacak araştırmalarda duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki çalışılabilir. Böylece daha genellenebilir sonuçlara ulaşılabilir.

4- Araştırma nicel veriler toplanarak gerçekleştirilmiştir. Bu konuda çalışma yapmak isteyen araştırmacılar nitel çalışma ya da nitel ve nicel yöntemleri beraber kullanarak karma araştırma desenli çalışmalar yapabilirler.

## KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. (2006). Örgütsel yurttaşlık davranışı: kavramsal gelişimi ile kişisel ve örgütsel etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1): 1-14.
- Akın, U., Aydın, İ., Erdoğan, Ç., ve Demirkasımoğlu, N. (2014). Emotional labor and burnout among Turkish primary school teachers. *The Australian Educational Researcher*, 41(2):155-169.
- Aksoy, E. Ş. (2010). *İşyerlerinde mobbingle örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya
- Aktay, A. (2008). *Yönetici ve öğretmenlerin değer tercihleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aksoy, E. Ş. (2010). *İşyerlerinde mobbing ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Alğan, Y. (2011). *Örgütsel vatandaşlık davranışları ile problem çözme becerilerine yönelik yönetici ve öğretmen görüşleri: Bolu ili merkez ilçe örneği* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Alparıslan, A. M. (2015). Emek işçilerinde fazladan rol davranışının öncülü: iş tatmini mi iş yerinde mutluluk mu?. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(1): 201-213.
- Altınbaş, B. (2008). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki ve bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altınbaş, A. (2009). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve çalışma değerlerinin analizi (altındağ ilçesi örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



- Alp, M. (2007), *Örgütlerde psikolojik sahiplenme ve örgütsel vatandaşlık*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Arlı, D. (2011). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt kültürü algıları ve örgütsel güven düzeyleri açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Arslantaş, C. C. (2006). Örgütsel öğrenmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 8(3): 153-170.
- Ary, D. , Jacobs, L. C., Sorensen, C. & Razavieh, A. (2010). *Introduction to research in education*. USA: Nelson Education Ltd.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2008). Duygusal zekâ ve tükenmişlik arasındaki ilişkilerin araştırılması: sağlık çalışanları örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30: 77-97.
- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: kurumda çalışma yılı ve ücret değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*,6(1):256-275.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar
- Atalay, C. (2009). *Personel güçlendirmeye dayalı insan kaynakları yönetimi işlevlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ve Eczacıbaşı topluluğunda bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Ay, B. (2007). *Öğretmenlerin öz-yeterlikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Aydın, Y. T. (2017). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Ankara Altındağ ilçesi örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Aytekin Uysal, A. (2007). *Öğretmenlerde gözlenen duygusal yaşantı örüntülerinin ve duygusal işçiliğin mesleki iş doyumunu ve tükenmişlik üzerine etkisi*

(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Ayvaz, A. (2012). *Örgütsel vatandaşlık davranışlarının toplumsal vatandaşlık içerisindeki konumu ve birbirleriyle olan etkileşimi üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Balay, R. (2000), *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı (Ankara ili örneği)* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.

Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (2016). *Stres ve başa çıkma yolları*. (33. B). İstanbul: Remzi Kitapevi.

Basım, A. (2016). *Algılanan strese duygusal emek ve kendilik değerlendirmelerinin rolü: avukatlar üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 61(4): 83-101.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 4(7):1-30.

Begenirbaş, M. ve Meydan, C. H. (2012). Duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkisi: öğretmenler üzerinde bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3):159-181.

Begenirbaş, M. (2013). *Kişiliğin öğretme stillerine etkisinde duygusal emek ve tükenmişliğin aracılık rolü: Öğretmenler üzerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). T.C. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı.

Begenirbaş, M. ve Yalçın, R. C. (2012). Öğretmenlerin kişilik özelliklerinin duygusal emek gösterimlerine etkileri. *Cag University Journal of Social Sciences*, 9(1): 47-66.

- Belenkuyu, C. (2015). *Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel çıktılara ve liderlik stillerine etkisi: bir meta-analiz çalışması* (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Bıyık, Y. ve Aydoğan, E. (2014). Duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 159-180.
- Bolat, İ. ve Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19): 75-94.
- Buluç, B. (2008). Ortaöğretim okullarında örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6 (4):571-602.
- Bulut, M, Ş. (2011). *İlköğretim okullarındaki performans yönetimi uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Bülbül, K. (2016). *Aile yapısı, bağlanma stili ve umutsuzluğun lise öğrencilerinin madde kullanma eğilimleri ile ilişkisi* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Trabzon
- Büyüköztürk, Ş. , Çakmak, E. K. , Akgün, Ö. E. , Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cingi, A.(2015). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ilişkisine yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Creswell, J. W. (2012). *Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Boston: Pearson.
- Çaldağ, M. A. (2010). *Duygusal emek davranışlarının sağlık çalışanlarında iş sonuçlarına etkileri* (Doctoral Dissertation). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Develi, A. (2015). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri. *TISK Academy/TISK Akademi*, 10(20).

- Çelik, M.(2007). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı –Bir uygulama-* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Çelik, M. (2010). *Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının analizi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çetin, Ölçüm M. , (2004). *Örgütsel vatandaşlık davranışı*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Çetin, Ş. (2011). *Okul müdürlerinin liderliği ile müdür-öğretmen ilişkisinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi* (Doktora tezi). Gazi Üniversitesi.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M., ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* [Educational Administration: Theory and Practice], 18(1):7-36.
- Çetin, M., Yeşilbağ, Y. ve Akdağ, B. (2003). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17: 39–54.
- ÇINAR, Füsün. (2000), *Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Çukur, C.Ş. (2009). Öğretmenlerde duygusal işçilik ölçeği geliştirme: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9(2):527-574
- Demir, A. (2014). *Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi.
- Demirel, Ö. (2012). *Öğretim ilke ve yöntemleri öğretme sanatı* (19. Baskı). Ankara: Pegem Akademi
- Demiröz, S. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel imaj algıları ve öğrenci başarıları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Demirel, Y., Seçkin, Z., ve Özçınar, F. (2012). İşletme kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Akademik Bakış Dergisi*, (29).
- Dilek, H. (2005). Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmit.
- Doğan, E. (2013). Yatılı ilköğretim bölge okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlıkla ilgili görüşleri (Sinop örneği). *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 6(1):43-55.
- Duran, E. ve Gümüş, M. (2013). Turizm Lisans Öğrencilerinin Duygusal Emek Deneyimlerinin Kariyer Tercihlerine Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2): 233-251.
- Durdu, T. (2010). *Eğitim denetçilerinin örgütsel vatandaşlık davranışının mesleki tükenmişlik ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Erdem, F. S. (2008). *Organizasyonlarda lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinde, izlenim yönetimi davranışının rolü: Kayseri 'de hizmet sektöründe bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- Erdoğan, U. (2018). *Kolektif öğretmen yeterliği, örgütsel vatandaşlık davranışı ve öğrencilerin akademik başarıları arasındaki ilişkilerin çok düzeyli analizi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Ertürk, A. (2007). Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians-Mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3): 257-270.
- Ertürk, A., Keskinlilç Kara, S.B. ve Zafer Güneş, D. (2016). Duygusal emek ve psikolojik iyi oluş: Bir yordayıcı olarak yönetsel destek algısı. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(4):1723-1744.

- Eskicumalı, A. (2002). *Öğretmenlik mesleğine giriş*, Pegema Yayıncılık.
- Genç, V. (2013). *Alanya'daki turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek ve duygusal zeka düzeylerinin iş tatminine etkileri* (Unpublished Master's Dissertation). Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart University Graduate School of Social Sciences.
- Gilik , A. (2015). *Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinin incelenmesi:bir kamu kurumu örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Goffman, E. (2002). The presentation of self in everyday life. 1959. *Garden City, NY*.
- Gökmen, A. (2011). *İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ve bu davranışların okul etkililiği üzerindeki etkisine ilişkin algıları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Gökmen, G. (2017). *Kamu çalışanlarında iş tatmini, duygusal emek ve iş stresi: Konya'da bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Grandey, Alicia A. (1999). *The effects of emotional labor: employee attitudes, stress and performance* (Doctoral Dissertation). Colorado State University, USA.
- Grandey, A.A. , (2003), "When 'The Show Must Go On': Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer- Rated Service Delivery", *Academy of Management Journal*, 46(1):86-96.
- Güler, N. (2013). *Üniversite çalışanlarında örgütsel vatandaşlık davranışı: gazi üniversitesinde bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Gündüz, H. B. (2008). *Öğretmenlerin sözleşmeli istihdamı ve durumlarına ilişkin sözleşmeli öğretmenlerin görüşleri*. XVII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, [http://haber.sol.org.tr/devlet\\_ve\\_siyaset/3329.html](http://haber.sol.org.tr/devlet_ve_siyaset/3329.html), 20.02.2009.
- Güngör, M. (2009). Duygusal emek kavramı: süreci ve sonuçları. *Kamu-İş Dergisi*, 11(1): 167-184.

- Güner, A. N. (2016). *Duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1): 48-75.
- Gürbüz, S. (2007). *Yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş tatmini ve algıladıkları örgütsel adaletle ilişkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hochschild, A.R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American journal of sociology*, 85(3):551-575.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed hearth: commercialization of human feeling*. berkeley, CA: University of California Pres. 1983.
- Hochschild, A. R. (1990). Ideology and emotion management: A perspective and path for future research. *Research agendas in the sociology of emotions*, 117: 117-142.
- İpek, C. (2012). Öğretmen Algılarına Göre Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Kültür ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3): 399-434.
- Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kamer, M. (2001). *Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaplan, M. ve Ulutaş, Ö. (2016). Duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35:165-174.
- Kaplan, İ. (2011). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ilişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı üzerinde bir uygulama* (Doctoral Dissertation). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Karabey, C. N. ve İşcan, Ö. F. (2007). The relationship between organizational identification, organizational image and organizational citizenship behaviour. *Ataturk University Journal of Economics and Administrative Sciences*, 21(2):231-241.
- Karacaoğlu, K. ve Güney, S. (2010) Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi: Nevşehir ili örneği. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Öneri Dergisi*, 17: 137-153.
- Karaduman, M. (2013). *İş yaşamında yalnızlık algısının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi ve öğretmenler üzerinde bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakaşoğlu, N. (2011). *Eğitim yöneticilerinin yönetsel tarzları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakaş, A., Tösten, R., Kansu, V. ve Aydın, A. S. (2016). Öğretmenlerin duygusal emek davranışlarının iş doyumlarına etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 56 : 177-188.
- Kart, E. (2011), Bir duygu yönetimi süreci olarak duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki etkisi. *Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, 3(30), 215-230.
- Kaya, E. (2009). *Özel okul öğretmenlerinin duygusal emek davranışını algılama biçimleri ile iş doyumları ve iş stresleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, U. Ve Özhan, Ç. K. (2012). “Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma”, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2):109-130
- Kaya, Ö. Y. (2015). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi (Balıkesir ili merkez ilçe örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keleş, Y. ve Pelit, E. (2009). “Otel işletmesi iş görenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları: istanbul’daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma”, *Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2):24-45.



- Kendirliğil, S.(2006). *Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri üzerinde örgüt kültürünün etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keser, A., (2007), “*İş Tatmininden Yaşam Tatminine Bireysel Tatmin*”, T. Solmuş (Ed.), Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta.
- Keser, A. (Ed.) , Yılmaz, G. (Ed) . , Yürür, S. (2009). *Çalışma yaşamında davranış*. İstanbul: Umuttepe Yayınları.
- Kepenek, Ö. (2008). *Öğretmenlik meslek etik ilkelerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi (Kocaeli ili örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kocabaş, D. E. (2014). *Hemşirelerde duygusal emek ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki: Isparta il merkezindeki hastanelerde bir araştırma* (Doktora tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köksel, L. (2009). *İş yaşamında duygusal emek ve ampirik bir çalışma* (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 239625. Celal Bayar Üniversitesi: Manisa.
- Köse, S., Kartal, B., ve Kayalı, N. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve tutuma ilişkin faktörlerle ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20: 1-19.
- Köprülü, T. S. (2011). *İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile motivasyonları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kubilay Baykal, Ö. (2013). *Okul İklimi İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Man, Fuat ve Öz, Cihan (2009). Göründüğü gibi olamamak ya da olduğu gibi görünememek: çağrı merkezlerinde duygusal emek. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 82: 75-94.
- Mavi, D.(2015). *Öğretmen görüşlerine göre duygusal emek, iş özellikleri ve iş akışı arasındaki ilişki (Elbistan ilçesi örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Mercan, M. (2006). Öğretmenlerde örgütsel bağlılık, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel vatandaşlık. Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon.
- Nar, O. (2009). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin arkadaşlık, başarı ve statü çabaları ve bu çabaların örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkisinin incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Oğuz, Ç. (2009). *Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel değişim üzerine etkileri ve bir uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Oğuz, E., (2010). "The relationship between the leadership styles of the school administrators and the organizational citizenship behaviours of teachers", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 9: 1188-1193.
- Oktay, M. (1996), *İşletmeler için: davranış bilimlerine giriş*, Der Yayınları: 187. İstanbul.
- Okçu, V., ve Anık, S. (2017). Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve mobbing (yıldıрма) yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 5(2): 63-85.
- Oral, L. ve Köse, S. (2011). "Hekimlerin duygusal emek kullanımı ile iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2):463-492.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1990), *The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behaviour*, *Research in Organizational Behaviour*, 12, s.43-72.
- Öz, Ela Ü. (2007), *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi* (1 baskı). İstanbul: Beta.
- Özdevecioğlu, M. (2003), "Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin

belirlenmesine yönelik bir araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20:117-135.

Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal olaylar teorisi çerçevesinde pozitif ve negatif duygusallığın algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59 (3):182-202.

Özden, Y. (2002). *Eğitimde yeni değerler; eğitimde dönüşüm*, Pegem Yayıncılık, Ankara.

Özen İşbaşı, J. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamaların örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: bir turizm örgütünde uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Özgün, A. (2015). *Duygusal emek davranışının iş stresi üzerindeki etkisi: Eğitim sektöründe bir uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özkan, G. (2011). *Duygusal emek gerektiren mesleklerde örgütsel iletişim doyumunun duygusal emeğe bağlı iş doyumuna etkisi: çağrı merkezlerinde bir uygulama örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pala, T. (2008). *Turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeyi ve boyutları* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pirecioğlu, F. M. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Polatkan, N. N. (2016). *Ortaokul öğretmenlerinin duygusal emek davranışları ile iş doyumları arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Samancı, S. (2006). *Örgütsel iklim ve örgütsel vatandaşlık* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar
- Samancı Kalaycı, G. (2007). *Orgütsel Guven ve Orgütsel Vatandaslik Davranisi* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Savaş, A. C. (2012). *İlköğretim okul müdürlerinin duygusal zeka ve duygusal emek yeterliklerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi* (Yayınlanmış Doktora Tezi). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Seçer, H. Ş. (2010). Çalışma yaşamında duygular ve duygusal emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi açısından bir değerlendirme. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 50:813-834. Retrieve from <http://dergipark.gov.tr/iusskd/issue/891/9938>
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1).
- Solmuş, T. *İş yaşamında duygular ve kişilerarası ilişkiler psikoloji penceresinden insan kaynakları yönetimi*, Beta Basım, İstanbul 2004.
- Sürgevil, O. (2006). Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu: tükenmişlikle mücadele teknikleri. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Şayir, G. (2015). *Öğretmen algularına göre okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile okul kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şentürk, Z. , Zahal, O. , Yurga, C. , Gürpınar, E. Ve Altun, F. , (2016). Müzik öğretmenlerinin öğretmenlik mesleğine yönelik tutumlarının profil özelliklerine göre incelenmesi. *Journal of Human Sciences*, 13(3): 5032-5052.

- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). Using multivariate statistics. Boston: Pearson/Allyn & Bacon.
- TDK Türkçe sözlük* (2011) (11.baskı). Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Titrek, O., Bayrakçı, M., ve Zafer, D. (2009). Öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 17: 1-28.
- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: izmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8( 1): 92-107.
- Turan, E. Z. (2018). *İzlenim yönetimi taktikleri lider - üye etkileşimi ve örgütsel bağlılığın duygusal emek üzerindeki etkileri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bayburt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tütüncü, Ö. (2000). Karayolu ulaştırma işletmelerinde işten ayrılma eğiliminin analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2(4): 106-120.
- Uslu, B. ve Balcı, (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Örgütsel İletişim Algıları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(3):461- 489.
- Kafadar Bakadur , S. (2017). *Etik liderlik ve duygusal emek ilişkisi: Kafkas Üniversitesi örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kafkas Üniversitesi ,Sosyal Bilimler Enstitüsü , İşletme Anabilim Dalı.
- Kalaycı, G. S. (2007). *Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Kaynak, S. (2007). *Öğretmenlerin kişilik özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon
- Kılınç, E. (2012). *Hekim Ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı Ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

- Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği, 8. bs. İstanbul: Beta Basım.
- Köse, S., Oral, L., ve TÜresin, H. (2011). Duygusal emek davranışlarının işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi üzerine sağlık sektöründe bir araştırma.
- Taşçı, S. (2007). *Öğretmenlerin kişilik özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Tezcan, A. (2012). *Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler üzerine bir uygulama: Karaman valiliği ve il özel idaresi örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türkay, O. , Ünal, A. ve Taşar, O. (2011). Motivasyonel ve yapısal etkenler altında duygusal emeğin işe bağlılığa etkisi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14):201-222.
- Ünler Öz, E. (2007). *Duygusal emek davranışlarının çalışanların iş sonuçlarına etkisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ünüvar, T. G. (2006). *An integrative model of job characteristics, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Varlı, H. (2014). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler*. Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yalçın, R. (2012). *Bazı öncülleri ve sonuçları ile duygusal emek: görgül bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, T.C. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı.
- Yaprak Kaya, Ö. (2015). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yarım, M. (2009). *Genel liselerde çalışan branş öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Yavuz, E. , (2010). “Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerine bir karşılaştırma çalışması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2):302-312.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. "*İş, Güç*" *Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2): 196-211.
- Yeşilyurt, H. ve Koçak, N. (2014). İş doyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin otel işletmeleri açısından incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2):303-324.
- Yıldırım, E. (2009). *Sınıf öğretmenlerinin istihdam biçimlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı algıları (Sakarya ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, K. (2010). Kamu Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile İlgili Görüşleri. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1):1-16.
- Yılmaz, K., Altinkurt, Y., Güner, M. ve Şen, B. (2015). The Relationship between Teachers' Emotional Labor and Burnout Levels. *Eurasian Journal of Educational Research*, (59): 75-90.
- Yılmaz, K. ve Taşdan, M. (2009). Organizational citizenship and organizational justice in turkish primary schools. *Journal of Educational Administration*. 47 (1): 108–126.
- Yiğitbaş, Ç. ve Yetkin, A. (2003). Sağlık yüksekokulu öğrencilerinin özetkililik-yeterlik düzeyinin değerlendirilmesi. *ÇÜ Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*, 7(1): 6-13.
- Yürür, S. ve Ünlü, A. G. O. (2011). Duygusal emek, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti ilişkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(2).

Yücel, G. F. (2006). *Öğretmenlerde mesleki tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Yücel, C. ve Samancı Kalaycı, G. (2009). Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1):113-132.

Zengin, M. (2011). *İlköğretim okullarında örgütsel güven ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Wharton, A., & Erickson, R. (1993). Managing emotions on the job and at home: understanding the consequences of multiple emotional roles. *The Academy of Management Review*, 18(3):457-486.

Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258905>



## **EKLER**

**EK 1: MEB İZİN YAZISI VE ÖLÇEKLER**

**EK 2: ÖLÇEK İZİNLERİ**

**EK 3: ÖZGEÇMİŞ**



# ÖZGEÇMİŞ

## KİŞİSEL BİLGİLER

<b>Adı Soyadı</b>	:	Güler ÖNAL
<b>Doğum Yeri</b>	:	İskenderun
<b>Doğum Yılı</b>	:	1991
<b>Medeni Hali</b>	:	Evli

## EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

<b>İlköğretim</b>	:	<b>1997-2005</b>	Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okulu
<b>Lise</b>	:	<b>2005-2009</b>	Gazi Anadolu Lisesi
<b>Lisans</b>	:	<b>2009-2013</b>	İstanbul Üniversitesi Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi- Fen Bilgisi Öğretmenliği Bölümü

## MESLEKİ BİLGİLER

<b>2013-2019</b>	:	Mehmet Emin Saraç İmam-Hatip Ortaokulu / Başakşehir
------------------	---	---

## İLETİŞİM BİLGİLERİ

<b>Mail Adresi</b>	:	gulercamonal@hotmail.com
--------------------	---	--------------------------