

**DUYGUSAL EMEK İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI  
ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Tezi  
İşletme Anabilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Programı**

**Sinem CANER**

**Danışman: Doç. Dr. Esin BARUTÇU**

**Haziran, 2019**

**DENİZLİ**

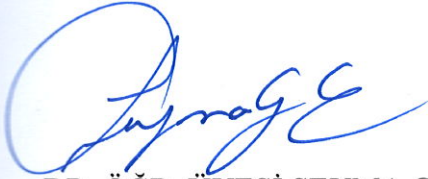
## YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı öğrencisi Sinem Caner tarafından Doç. Dr. Esin Barutçu yönetiminde hazırlanan “Duygusal Emek ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 27 Haziran 2019 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



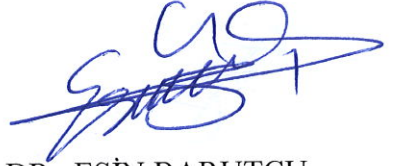
PROF. DR. CELALEDDİN SERİNKAN

**Jüri Başkanı**



DR. ÖĞR. ÜYESİ ŞEYMA GÜN EROĞLU

**Jüri Üyesi**

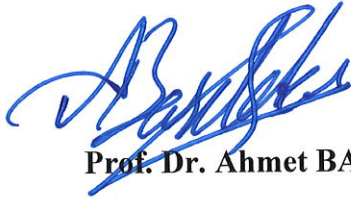


DOÇ. DR. ESİN BARUTÇU

**Jüri Üyesi**

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun

17/07/2019 tarih ve 28/01 sayılı kararıyla onaylanmıştır.

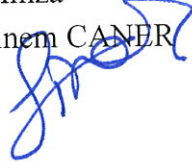


Prof. Dr. Ahmet BARDAKCI

**Müdür**

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

İmza  
Sinem CANER



## ÖNSÖZ

Günümüzde duygu temelli iş ahlakı ve anlayışının verimlilik, etkinlik ve buna benzeyen birçok noktada odak olması duyguyu iş hayatında önemli bir unsur haline getirmiştir. Bu noktada duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki düzeyinin belirlenmesi ile hizmet temelli bir sektör olan eğitim sektöründeki son duruma ışık tutulmaktadır.

Yüksek lisans tez çalışmamın planlanması, yürütülmesi ve sonuçlandırılması aşamasında değerli öneri ve katkılarıyla bana her türlü desteği esirgemediği veren kıymetli hocam Doç. Dr. Esin Barutçu' ya sonsuz teşekkür ederim.

Araştırmamdaki verilerin toplanmasına gönüllü iştirak eden tüm öğretmen katılımcılar ile onlara ulaşmamda bana çok büyük destekleri olan babama ve anneme, aynı zamanda tez hazırlama sürecinde uzakta olmamdan dolayı yaşadığım zorlukları aşmam için destek ve yardımlarını esirgemeyen, benim için özel bir yeri olan güzel insana ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

## ÖZET

### DUYGUSAL EMEK İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Caner, Sinem  
Yüksek Lisans Tezi  
İşletme Anabilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Programı  
Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Esin Barutçu  
Haziran 2019, X+123 Sayfa

İş yaşamında, özellikle hizmet sektöründe çalışma anlayışının değişmesiyle, iş görenlerin değişimlere karşı uyum göstermesi için sınırlı davranış ve iş tanımları ortaya çıkmıştır. Yapılan çalışmalar, eski hizmet anlayışının günümüz koşullarında verimli ve etkin olmadığını, ortaya çıkan sorunların klasik yollarla çözülmeyeceğini ve yeni bir hizmet anlayışına ihtiyaç olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla eski düzende bir madde olarak algılanan duyguların yeni düzende emek olarak değer kazandığını söylemek mümkün olmaktadır. Duygusal emek, iş görenlerin hiyerarşik olarak üstleri tarafından belirlenen jest, mimik ve beden dilini kullanmasına yönelik davranış sınırlarını kapsasa da; iş görenlerin duygularını hizmet alana aktarırken kontrol etme becerisi olarak da adlandırılmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ise örgütün gelişmesi için, iş görenlerin görev tanımında bulunmayan ve gönüllük esasına dayalı ortaya koydukları davranışlardır. Duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışının ele alındığı bu çalışmanın amacı; duygusal emeğin boyutları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin tespit edilmesidir. Çalışma, devlet okullarında aktif görev yapan 305 öğretmenden elde edilen verilerin istatistiksel olarak değerlendirilmesiyle gerçekleştirilmiştir. Duygusal emek boyutları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında oluşturulan hipotezler için korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, yüzeysel davranış ve derinden davranış boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında düşük ve negatif yönlü, içten davranış boyutu ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Çalışmada değişkenlerle demografik dağılımlar arasındaki farklılıklar ortaya koyulmak istenmiş ve bu doğrultuda Mann Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri uygulanmıştır. Duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı için, cinsiyet, öğrenim durumu, okulun türü gibi değişkenlerle anlamlı farklılıklar tespit edilmemiştir. Ancak; medeni durum, görev süresi ve yaş açısından duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri anlamlı farklılık gösterdiği yönünde sonuçlar bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Emek, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Duygu, Emek, Davranış

## ABSTRACT

### A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL LABOR AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Caner, Sinem

Master Thesis

Department of Business Administration

Program of Management and Organization

Adviser of Thesis: Assoc. Prof. Dr. Esin Barutçu

June 2019, X+123 page

In business, especially in the service sector, limited behavior and job descriptions have emerged in order to adapt the employees to changes. The studies revealed that the old service concept is not efficient and effective in today's conditions, the problems emerged will not be solved in classical ways and a new service concept is needed. Therefore, it is possible to say that the feelings perceived as an item in the old order have gained value in the new order. Emotional labor covers the limits of behavior towards the use of gestures, gestures and body language determined by the hierarchical superiors of the employees; It is also known as the ability of employees to control their feelings while transferring their feelings to the service area.

Organizational citizenship behavior is the behaviors of the employees that are not included in the job description and are based on the principle of volunteering for the development of the organization. The aim of this study is to discuss emotional labor and organizational citizenship behavior; the relationship between the dimensions of emotional labor and organizational citizenship behavior. The study was carried out with the statistical evaluation of the data obtained from 305 teachers active in public schools. Correlation analysis was conducted for the hypotheses formed between emotional labor dimensions and organizational citizenship behavior. According to the results of the analysis, the relationship between superficial behavior and profound behavioral dimensions and organizational citizenship behavior was found to be low and negative. In this study, the differences between the variables and the demographic distributions were asked and Mann Whitney U and Kruskal-Wallis tests were applied. For emotional labor and organizational citizenship behaviors, no significant differences were found with variables such as gender, educational status, type of school. However; Emotional labor and organizational citizenship behavior levels were found to be significantly different in terms of marital status, tenure and age.

**Key Words:** Emotional Labor, Organizational Citizenship Behavior, Emotion, Labor, Behavior

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar DİZİNİ.....	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	x
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### DUYGUSAL EMEK KAVRAMI VE KAPSAMI

1.1. Duygu-Emek ve Duygusal Emek Kavramları.....	4
1.1.1. Duygu Kavramı.....	5
1.1.2. Emek Kavramı.....	8
1.1.3. Duygu- Emek İlişkisi.....	10
1.2. Duygusal Emek Kavramı.....	11
1.2.1. Duygusal Emek Yaklaşımları.....	13
1.2.1.1. Hochschild Yaklaşımı- 1983.....	14
1.2.1.2. Ashford ve Humprey Yaklaşımı- 1993.....	17
1.2.1.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı- 1996.....	18
1.2.1.4. Grandey Yaklaşımı- 2000.....	21
1.2.2. Duygusal Emek Boyutları.....	26
1.2.2.1. Yüzeysel Davranış Boyutu.....	26
1.2.2.2. Derinden Davranış Boyutu.....	27
1.2.2.3. Doğal/İçten Davranış Boyutu.....	28
1.2.3. Duygusal Emek Kavramı İle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	29
1.2.3.1. Duygusal Emegi Etkileyen Bileşenleri Belirlemeye Yönelik Yapılan Araştırmalar.....	29

1.2.3.2. Duygusal Emek Davranışının Sonuçlarını Belirlemeye Yönelik Yapılan Araştırmalar.....	33
---	----

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Giriş.....	37
1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı .....	38
2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kuramları .....	41
2.2.1.1. Sosyal Değişim Kuramı .....	41
2.2.1.2. Eşitlik Kuramı .....	43
2.2.1.3. Karşılıklılık Norm Kuramı .....	44
2.2.1.4. Vekâlet Kuramı .....	45
2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları .....	45
2.2.2.1. Azami Sosyal Fedakârlık/ Özgecilik Boyutu .....	46
2.2.2.2. Yüksek Görev Bilinci/ Vicdanlılık Boyutu.....	47
2.2.2.3. Nezaket Boyutu .....	47
2.2.2.4. Sivil Erdem Boyutu .....	48
2.2.2.5. Centilmenlik Boyutu .....	48
2.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri .....	49
2.2.3.1. Hedefe Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.....	49
2.2.3.2. Davranış Şekline Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.....	50
2.2.3.3. Diğer Örgütsel Vatandaşlık Davranışları .....	50
2.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkileyen Bileşenler.....	51
2.2.4.1. Kişisel Bileşenler.....	51
2.2.4.2. Örgütsel Bileşenler .....	53
2.2.4.3. Çevresel Bileşenler.....	53
2.2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yapılan Araştırmalar.....	54



2.2.5.1. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yapılan Bazı Araştırmalar.....	54
2.2.5.2. Diğer Kurum ve Sektörlerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yapılan Bazı Araştırmalar.....	57
2.3. Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisine Yönelik Yapılmış Bazı Çalışmalar.....	60

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DUYGUSAL EMEK İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı .....	62
3.2. Araştırmanın Tanımlayıcı Modeli .....	63
3.3. Araştırmanın Hipotezleri .....	63
3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları.....	65
3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	66
3.6. Araştırmanın Kısıtları.....	66
3.7. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri.....	67
3.7.1. Duygusal Emek Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi .....	67
3.7.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi .....	68
3.8. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri .....	70
3.8.1. Duygusal Emek Ölçeğinin Geçerlilik Analizi.....	70
3.8.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Geçerlilik Analizi .....	72
3.9. Araştırmanın Bulguları.....	75
3.9.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	76
3.9.2. Tanımlayıcı İstatistikler.....	77
3.9.3. Hipotez Testleri .....	80
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	90

KAYNAKLAR.....	95
EKLER .....	116
ÖZ GEÇMİŞ .....	123

## TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Duygusal Emek Yaklaşımları .....	25
Tablo 2. Duygusal Emek Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	68
Tablo 3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi .....	69
Tablo 4. Duygusal Emek Ölçeğinin KMO ve Barlett's Testi Sonuçları .....	71
Tablo 5. Duygusal Emek Ölçeği Faktör Yükleri.....	71
Tablo 6. Duygusal Emek Ölçeğinde Açıklanan Varyans Değerleri.....	72
Tablo 7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı KMO ve Barlett's Testi Sonuçları .....	73
Tablo 8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Faktör ve Faktör Yükleri.....	74
Tablo 9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Açıklanan Varyans Değerleri.	75
Tablo 10. Katılımcılara İlişkin Demografik Veriler.....	76
Tablo 11. Duygusal Emek Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapmaları.....	78
Tablo 12. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ortalama ve Standart Sapmaları .....	79
Tablo 13. Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki.....	81
Tablo 14. Duygusal Emek Boyutları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki.....	82
Tablo 15. Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Cinsiyet Açısından Farkı.....	84
Tablo 16. Duygusal emek ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Medeni Durum Açısından Farkı.....	85
Tablo 17. Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öğrenim Durumu Açısından Farkı.....	86
Tablo 18. Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Okulun Türü Açısından Farkı.....	87

Tablo 19. Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Görev Süresi Açısından Farkı.....	87
--	----

Tablo 20. Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yaş Açısından Farkı.....	88
---	----

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Morris ve Feldman (1996) Duygusal Emek Yaklaşımı .....	20
Şekil 2. Grandey' in Duygusal Emek Yaklaşımı .....	22
Şekil 3. Araştırmanın Modeli .....	63

## GİRİŞ

Duyguyu konu edinen çalışmalarda modern kuramların her biri duyguyu bütün örgüt faaliyetleri için vazgeçilmez bir unsur olarak ele almıştır. Bunun ışığında, bireylerin özel hayatlarında olduğu gibi iş hayatlarında da duyguyu göz ardı etmeden süreçlere yön verdiğini söylemek mümkün olmaktadır. Bilindiği üzere dönem dönem değişen hizmet anlayışı son zamanlarda küreselleşmenin, ekonomik değişmelerin, teknolojik gelişmelerin etkisiyle yeni anlamlar kazanmış ve duygusal emeğe olan ilgiyi arttırmıştır. Değişimlerin etkisiyle, iş görenlerin görevleri esnasında hissettikleri duyguları düzenlemeleri ve kontrol altına alması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Çünkü iş görenlerin yaşadığı duygu çeşitliği ve yoğunluğuna göre davranışlarını yansıtması örgütsel etkinliği ve etkililiği etkilemektedir. Bazı durumlarda örgütün bu duygu gösterimlerinden kötü yönde etkilenmesini minimuma indirmek için işverenler tarafından belirlenen davranış kurallarına uymak iş görenlerin duygularını düzenleyebilmesi ve kontrol altına alabilmesi ile mümkün olmaktadır. Çünkü duygusal emek, duyguların kontrol altına alınmasıyla ilgili olduğundan, iş görenlerin duygusal emek sarf etme biçimlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışının ne şekilde değişim gösterdiği belirlenmek istenmektedir.

Duygu gösterimi sadece kurallara bağlı olan iş görenlerin görev tanımı dışında ekstra pozitif davranışlar sergileme düzeylerinin düşük olacağı, içten davranış sergileyen iş görenlerin ise örgütü daha çok sahiplenerek örgütü ileri taşıyacak faaliyetlerinin artması ön görülmektedir. Duygusal emek kavramı, alan yazında iş görenlerin hizmet alanlara karşı sergilemesi beklenen özen, hoşgörü, ve misafirperverlik gibi duygu gösterimlerini düzenlemesi ve kontrol altına almasıdır. Öğretmenlikte, hizmet temelli bir meslek kolu olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitimin verimliliği ve öğrencinin ve velinin aldığı eğitimden memnuniyeti, okulun hedeflerine ulaşması, öğrencilerle sürekli yüz yüze olan öğretmenlerin çalışmalarıyla vuku bulabilmektedir.

Örgütlerin başarı ve sürdürülebilir rekabeti yakalamaları için fiziksel emeğin yanında duygusal emeğe de ihtiyaç duyduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Çünkü duyguların olmadığı bir iş ortamı olmayacağı gibi duygunun olmadığı bir hizmet sunumunu da düşünmek mümkün değildir. Bu yüzden de duygusal emek; araştırmacılar, akademisyenler, davranış bilimleri ve yöneticiler tarafından araştırılan çeşitli bilim dallarını ilgilendiren bir olgu haline gelmiştir.

Duygusal emeğin önemli olduğu günümüz iş koşullarında, örgütlerin amacı, sektördeki yeri, özellikleri, tecrübeleri çalışanların hizmet alanlara karşı yükümlülükleri iş görene fazladan özveri ve fedakârlık göstermeye itmektedir. Dolayısıyla, birçok sınır belirleyen örgütlerde görev yapan iş görenler, duygularını kontrol etme ve yönetmenin yanı sıra, örgüte karşı duyduğu sorumluluk ve aidiyet çerçevesinde örgütü ileri taşıyacak gönüllü faaliyet ve davranışlar sergileyebilmektedirler. Örgütler, uzun vadede başarılı olmak için sadece resmi çerçevelerle sınırlandırılmış davranışların dışında, örgütsel büyümeye ve gelişmeye katkıda bulunmak için istekli çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada örgütsel vatandaşlık davranışı önem kazanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı alan yazında, iş görenlerin örgüte ya da çalışma arkadaşlarına yönelik ortaya koyduğu, belirli kurallara bağlı olmayan ve sergilendiği takdirde örgüte faydası olan davranışları kapsamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının, günümüz iş dünyası yapılanmalarında kurumların gelişmesine önemli katkısı bulunduğunu göz ardı etmek mümkün olmamaktadır. Çünkü gelişen teknoloji, yeni yönetim mekanizmaları, ekonomik büyüme ve küçülmeler örgütlerin gelişmesi için önemli değişkenler olmasına rağmen, örgütü ileri vadede başarıya, kâra ve rekabet üstünlüğüne götürecekt temel kaynak iş gören ve iş görenin niteliğidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, sergilenen davranışların hangisinin bu kapsama girdiğiyle alakalı olarak merak uyandırmıştır. Bu yüzden başta, iş görenlerin performans değerlendirmesinde göz önüne alınması noktasında bir belirlemeye gidilmiştir. İş görenlerden örgütsel vatandaşlık davranışı sergilerken her hangi bir ücret ya da terfi beklentisinde olmadan bu davranışı sergilemeleri beklenir. Diğer bir ayrım ise, örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte olan pozitif katkısı olmasıdır. Her iş gören bu davranışları farklı şekillerde sergilemektedir. Bazı iş görenler, çalışma arkadaşları ile örgütü ileri taşıyacak fikir alış verişi yaparak; bazı iş görenler, örgüte faydalı olmak adına eğitimlere katılarak; bazı iş görenler, örgüt imajına olumlu katkı sağlayacak davranışlarda bulunarak ve bazı iş görenler ise sistemi koruyucu ya da geliştirici faaliyetlerde bulunarak bu davranışları sergilemektedir. Bu bağlamda, örgütsel vatandaşlık davranışı, alan yazında örgütsel rantabiliteye katkısının yüksek olması, iş görenlerin yardımlaşması, ileri görev bilincinin güçlenmesi gerekliliği ve hizmet alanın ön planda tutulması gibi unsurlar nedeniyle önemli bir yere sahiptir. Dolayısıyla bu tez çalışmasında incelenen değişkenlerin eğitim-öğretim kurumlarında verimlik ve etkinliği arttırmak için bir yol gösterici olacağı, istihdam edilecek öğretmenlerin mesleki

görevlerini yerine getirirken sergiledikleri davranışların kuruma olan tutum ve davranışlarına nasıl etki edeceğine ve izlenecek yönetim politikalarının belirlenmesine katkı sağlayacağı ön görülmektedir.

Bu tez çalışması günümüz hizmet temelli birçok meslek koluna önemli katkı sağlayan duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır. Konuyla ilgili araştırma duygusal emeğin en çok sarf edildiği eğitim sektöründe yer alan devlet okullarında anket tekniği kullanılarak yürütülmüştür.

Tez üç bölümden oluşmaktadır, birinci bölümde duygusal emek kavramı, kavramın tanımları, ilgisi yaklaşımlara ve boyutlandırmalara yer verilmiştir. İkinci bölümde, örgütsel vatandaşlık davranışına yer verilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan tanımlar, kuramlar, boyutlar, örgütsel vatandaşlık davranışı türleri ve bu davranışı etkileyen bileşenler bu bölümde ele alınmıştır. Tezin üçüncü bölümünde ise duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak test edilmiştir. Analizler, araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmenlerden elde edilen veriler ile araştırmanın modeli ve hipotezleri doğrultusunda yapılmıştır. Ayrıca, çalışmanın sonunda konuyla ilgili öneriler bulunmaktadır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL EMEK KAVRAMI VE KAPSAMI

#### 1.1. Duygu-Emek ve Duygusal Emek Kavramları

Cumhuriyetin kurulduğu yıllarda ülkemizde tarım sektörü çok daha ön planda yer almaktayken zaman içerisinde sanayileşmeye gidilmesi ile birlikte tarım sektörünün ekonomi içerisinde aldığı pay da giderek azalmıştır. İlerleyen yıllarda sanayiye bağlı üretimin artması, ticaretin gelişmesine önemli oranda katkı sağlamış ve bunun sonucunda da hizmet sektörü giderek büyümüştür. Bugün ülkemiz ekonomisindeki sanayi, tarım ve hizmet sektörlerinin dağılımına baktığımızda, hizmet sektörünün en büyük payı aldığını görmekteyiz. Hizmet sektörünü tanımlamak gerekirse; en yalın haliyle tarım ve sanayi dışındaki tüm faaliyetlerden oluştuğunu söylemek mümkün olmaktadır. Genel kamu hizmetleri, özel sektör hizmetleri, dinlenme ve eğlence hizmetleri ile kişisel hizmetler de yine hizmet sektörü içerisinde tanımlanabilmektedir.

İşverenler uzun yıllardır merkezlerine kendi ürün/hizmetlerini koyarak iş süreçlerini şekillendirmekteydiler; organizasyon yapıları, iş süreçleri, personel politikaları, pazarlama faaliyetleri, satış süreçleri örgütün kendi odağına göre yaratılmaktaydı. Şirketlerin güçlü olduğu dönemlerde işleri “şirketlerin koşullarıyla” yapmak müşterilerce zorunlu olarak kabul edilen bir yaklaşımdı. Şirketler ihtiyaçlar yaratarak ürünlerini/hizmetlerini satmak istiyor, müşterileri kendi koşullarına uydurmaya çalışıyordu. Fakat, günümüzde büyüyen iş dünyası ve artan rekabetin iş hayatına hakim olması hizmete olan bakış açısını da değiştirmiş ve hizmeti alanın memnuniyetinin önemsendiği bir hizmet sektörünün gelişmesine neden olmuştur. Artık örgütler, iş görenlerin duygularının, müşteri memnuniyetini etkilediği bilincine varmış ve iş görenlerin duygu durumlarını belirli kalıplara sokarak iş tanımları içine katıp duyguları ekonomik bir değere dönüştürmüştür (Beğenirbaş ve Meydan, 2012: 164).

Soyut birer kavram olan duygular ve hisler öznedir fakat, hizmet sektörünün yeniden tanımlamasıyla ekonomik değeri olan birer meta haline gelmiştir (Özgen, 2010:17). Bu nedenle günümüzde hizmet sektörünün değişen çehresi ile yükselişe geçmesi ‘duygusal emek’ kavramını bu sektörün önemli bir olgusu durumuna getirmiştir.

Örgütlerin bünyelerinde barındırdığı iş gücünün niteliği, bilgi birikimi, tecrübesi ve yetenekleri örgün sektördeki yerini ve gelişimini etkilemektedir. Örgütün yetenekleri ve çalışana karşı tutumu da bir döngü olarak iş görenin duygusal becerilerini etkilemektedir. Bu yüzden duygusal emek kavramını incelemeyen duygu ve emek kavramları üzerinde durulmasında fayda görülmektedir.

### **1.1.1. Duygu Kavramı**

Duygu eski çağlardan beri insanların dikkatini çekmiş üzerinde araştırmalar yapılmış konulardan biridir. Soyut bir kavram olarak insanların iç ve dış dünyaları arasındaki bağı anlamlandırması nedeniyle ve buna bağlı olarak insanların davranışlarına yön vermesi gibi açıklanamayan yönlerinin olması üzerine çekilen dikkatlerin artmasına neden olmuştur.

Antik dönemde duyguya olan yaklaşım incelenecek olursa birden fazla yaklaşımla karşılaşmak mümkün olmaktadır. Milattan önce yaşamış olan Yunan filozofu Platon bilinç ve duygu ilişkisinden bahsetmektedir. Daha sonraki yıllarda yaşayan Aristoteles duyguları farklı tanımlayarak, mutlu ve mutsuz zamanlarımızda algıladıklarımız veya farz ettiklerimizle beraber oluşan yardımcıları olarak tanımlamıştır (Scherer, 2000: 142). Daha sonraları Augustin duyguların her hangi bir etkiye maruz kalmadan bağımsız olarak ortaya çıktığını ileri sürmüştür. 1596-1650 yılları arasında yaşayan Descartes'e göre ise duygular davranış biçimlerinin nedeni ve sağladığı yarar sonucundaki düşüncelerden meydana gelmektedir. Descartes'in duyguya olan bu yaklaşımında akılcılığın ön plana çıktığı görülmektedir (Konrad ve Hendl, 2002: 22).

Duygu kavramı on dokuzuncu yüzyıla kadar klasik olarak tanımlar ve anlamlar yüklenerek açıklanmaya çalışılmış ve on dokuzuncu yüzyılın sonlarından itibaren modern yaklaşımlarla üzerinde durulan ve farklı fikirler ortaya atılan bir alan olmuştur. Özellikle iş hayatındaki dışa vurumu ve örgütsel başarıdaki aracılık rolü duygu kavramına giderek artan bir önem yüklemiştir (Seçer, 2007: 27).

Son yıllarda duygunun örgüte olan etkilerinin anlaşılmasıyla beraber yapılan araştırmaların sayısının artması ve bu araştırmaların son yıllarda ivme kazandığı görülmektedir. Bunun ilk sebebi, duygu kavramının tümüyle psikoloji bilim dalının konusu olarak görülmesidir. Daha sonra duygu kavramı alan yazında örgütsel

psikolojinin de çalışma konusu sayılarak çalışmalarda yer almaya başlamıştır. İkinci sebep ise artan rekabete bağlı olarak değişen hizmet sektöründe faaliyette bulunan işlerde duygusal yaklaşımların öneminin sonradan anlaşılmasıdır (Briner, 1999: 328).

Duygusal emek kavramının ilk unsuru olan duygu kavramı, insan hayatının akışını etkileyen davranışların nedeni olan temel olgulardan biridir. Duygu kavramı ile ilgili olarak birçok tanım bulunmaktadır bu nedenle ortak bir tanım söz konusu değildir. Duygusal sürecin karmaşık olması ve farklı yönlerle ifade edilmesi mümkün olmaktadır, bu nedenle ortak bir tanımın ortaya koyulamamaktadır.

Duygu kelimesi dilbilimsel olarak incelendiğinde; İngilizcesi ‘emotion’ sözcüğüdür. Kelimenin kökenine bakıldığında Fransızca hareketlendirmek anlamına gelen ‘emouvoir’ sözcüğüne, Latince de ‘hareket etmek’ anlamına gelen ruhi hayatı ifade eden ‘emovere’ kelimesine dayandığı görülmektedir (Hacızade, 2012: 5). Sözcüğün köklerinden de anlaşıldığı üzere duygu kelimesinin insanları harekete yönelttiği fikrini uyandırmaktadır. Hayat enerjisi için en önemli öncüllerden biri olan duygular ‘motus anima’ , ‘harekete geçmemizi sağlayan ruh’ olarak adlandırılmıştır (Goleman, 1995: 6; Baltaş, 2013: 13).

Duygu kavramı için yapılmış çeşitli tanımlar aşağıdaki gibidir:

Türk Dil Kurumu’nun tanımına göre duygu, “*belli bir uyarana karşısında genellikle güdü ve değerlerle ilişkili olarak belirip çoğu kez süreklilik ve tutarlılık gösteren, heyecandan daha zayıf bir uyarım biçimi*” dir (www.tdk.gov.tr).

Merriam-Webster Sözlüğüne göre duygu; güçlü hisler olan sevmek, korkmak, nefret etmek gibi güçlü hislerdir. Ekseriyetle bir nesne vasıtasıyla harekete geçen güçlü duygular öznel olarak deneyimlenmiş bilinçli bir reaksiyondur ve bedende psikolojik aynı zamanda davranışsal değişiklikler tarafından duyguya eşlik edilir (<http://www.merriamwebster.com>).

Duygu dış çevrede oluşan etkilere bağlı olarak ortaya çıkar, resen başlar ve ruh halinde değişiklik oluşturur. Bu kişisel hisler kelebek etkisiyle dağılabilir ve doğal döngüde kalıcı olmak ve gelişimini sürekli tutmak için fayda sağlar (Caruso ve Salovey, 2010: 41).

Duygu, anlamlandırıcı duygu ve farklılıklarda, hislerde ortaya çıkan hareket olarak tanımlanmaktadır. Duygular amaç için harekete geçiren ivmesel davranışlardır. Amaçlar devreye girdiğinde motivasyon önemli bir olgu olarak karşımıza çıkar çünkü duygular davranışlardan çok daha fazla şeyi ifade etmektedir. Bu nedenle karmaşık soyut bir kavram olarak karşımıza çıkan duygu açıklandıkça anlaşmazlığa dönüşebilmektedir (Barutçugil, 2004: 73-74).

Naile Hacızade'ye göre duygu; insan doğasının yapıtaşlarından biridir. İnsanın varoluşundan bu yana deneyimleyerek öğrendiği olgular ile sonradan da öğrenme yöntemiyle edindiği son derece karmaşık olgulardır ve duygular insan ömrü boyunca varlığını devam ettirmektedir (Hacızade, 2012: 1).

Duygu tanımlarının genel özellikleri aşağıdaki gibidir (Tran, 1998: 100):

- İnsanın durumları bilişsel faktörleriyle değerlendirmesi ve ölçümlemesidir.
- İnsanın hareketine ivme kazandıran psikolojik bir olgudur.
- İnsana güç kazandıran fiziksel yansımalarıdır.
- İnsanın niyetlerinde ve amaçlarında onu motive eden olgudur.
- İnsanın hislerinin öznel ifadesidir.

Yapılan farklı tanımlar göz önüne alındığında Türkçe' de duygu ve his kavramları ekseriyetle aynı anlamda kullanılmaktadır (Hacızade, 2012: 5). Fakat iki kavram farklı anlamlar taşımaktadır (Keskin vd., 2013: 51). Duygu kelimesinin İngilizce karşılığı 'emotion' iken, his sözcüğü 'feeling' ya da 'sensation' dur. Histe üzerinde durulması gereken nokta fizyolojik süreçken, duyguda etkiye karşı verilen anlık tepkidir.

Duygunun tanımlanmasında fikir birliği olmadığı gibi sınıflandırılmasında da ortak kanaate varılamamıştır. Çünkü her coğrafyanın, iklimin ve kültürün etkisiyle insan duygularının sayısı farklılık göstermekte bu da duygu sayısının tespit edilmesini zorlaştırmaktadır (Hacızade, 2012: 7). Örneğin; duyguların tasnif edilmesiyle ilgili Dökmen yedi temel duygunun varlığından söz etmektedir. Bu duygular: mutluluk, hayret, korku, üzüntü, öfke, tikslenme ve küçük görmedir. Bu duygulara utanma ve nötr duygu durumunu da ilave etmek isteyen görüşler bulunmaktadır. Birden fazla duygunun aynı anda yaşayabilmesi olası bir durum olmaktadır (Dökmen, 2013: 364-365).

Duygu ile ilgili çalışmalarıyla adından söz ettiren Goleman'a göre ise duygular sekize ayrılmaktadır. Bunlar: öfke, üzüntü, korku, zevk, sevgi, şaşkınlık, iğrenme ve utanmadır. Bu sekiz temel duygu durumu kendi içinde farklı duyguları barındırmaktadır. Örneğin; öfke duygusunun altında hiddet, hakaret, içerleme, gazap, tükenme, kızma, sinirlenme, kin, alınganlık düşmanlık ve şiddet duyguları bulunmaktadır. Üzüntü duygusunun altında kızgınlık, hırçınlık, acı, keder, neşesizlik, kasvet, melankoli, kendine acıma, yalnızlık ve umutsuzluk bulunmaktadır. Korku duygusunun altında tasa, kaygı, kuruntu, sinirlilik, umutsuzluk, hayret, melankoli, umutsuzluk, dehşet gibi duygular bulunmaktadır (Goleman, 1995: 289-290).

Duyguların tasnifi ile ilgili yukarıda bahsedilen dışında başka bir yaklaşım daha göze çarpmaktadır. Bu yaklaşıma göre duyguların tasnifinde birincil ve ikincil duygular ayırımı tercih edilmiştir (Becerem, 2012: 31). Birincil duygular, uyarıcıya verilen ilk tepkidir. İkincil duygular ise, uyarıcıya karşı oluşan ilk duygunun kişide uyandırdığı başka duygulardır, bu duygular uzun sürede oluşur. Yani; hor görülüp aşağılanmak birincil bir duygu iken, kızgınlık ikincil duygu olmaktadır. Çünkü ikincil duyguya yol açan duygu birincil duygunun hissedilmesidir. Ancak söz konusu olan birincil duygular hakkında bir fikir birliği bulunmamaktadır (Hacızade, 2012: 7).

Duyguları negatif, pozitif ve ne pozitif ne negatif duygu olarak adlandırılan nötr olarak tasnif ettiğimizde ise zevk, sevgi, utanma, merhamet olumlu duygulardandır. Öfke, korku, üzüntü ise olumsuz duygular arasında yer alırken, bu duygular için de sayılmayacak olan şaşkınlık ise nötr duygu olarak adlandırılmaktadır (Hacızade, 2012: 11-12).

### **1.1.2. Emek Kavramı**

Dönem dönem emeğe yönelik algıların değişmesiyle araştırmacıların özellikle de iktisat bilim dalının ilgi odağı olmuş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüzde emek kavramının bilimsel olarak ortaya çıkmasına neden olan en önemli olay konargöçer hayattan yerleşik hayata geçilmesi ve tarımsal faaliyetlerin artmasıdır. Tarımsal faaliyetlerin önem bulmasıyla adına tarım dönemi de diyebileceğimiz bu sürecin en önemli özelliği emeğin doğal olarak anlam kazanması ve sosyal hayatla iç içe bir hal almasıdır (Yüksel, 2014: 258).

Emek kavramı üzerindeki algının değişimine neden olan başka bir olay ise Sanayi Devrimidir. Sanayi Devriminin habercileri olan Rönesans, Reform ve Fransız ihtilali ile değişmeye başlayan sosyal yapı artık buharlı makinelerinde kullanılmaya başlanması ve fabrikalaşmayla beraber emek kavramının önemini arttırmıştır. Çünkü köylerden kentlere iş gücü göçü başlamış ve tarımdan sonra emek kavramının yeniden anlam kazandığı ve seri üretimin söz konusu olduğu yeni bir döneme girilmiştir. İşçi, işveren kavramlarının bu dönemde anlam bulması, gerçek anlamda emek kavramının ortaya çıktığı dönemin bu dönem olduğunu göstermektedir. Üçüncü ve son olarak emek kavramına şekil veren olay teknolojik olarak yenilikçi hayatın ön plana çıktığı bilgi çağıdır. Bu çağda hayatı kolaylaştıracak her türlü teknolojik cihaz geliştirilmesi emeğe yeni nitelikler kazandırmıştır (Yüksel, 2014: 258-259).

Emek kavramı için yapılmış çeşitli tanımlar aşağıdaki gibidir:

Türk Dil Kurumu'nun tanımına göre emek; “ *bir işin yapılması için harcanan beden ve kafa gücü* ”dür ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)).

Adam Smith' e göre emek, değer kavramı ile eş değere sahip bir olgudur ve satın alma ücretidir. Bu yüzden yeryüzünde bulunan zenginlikler değerli madenlerle değil emek yoluyla elde edilmektedir. Ürünlerin değerini her koşulda karşılaştırmaya yarayan bir ölçek olarak emek her yerde geçerli ve tek ölçüt niteliğindedir (Ardıç ve Aydın, 2011: 12-13).

Emeği bir ürün, işçiyi de ürünü ortaya çıkaran bir araç olarak gören Marx, sermaye ve doğal kaynak gibi üretim faktörlerinin kendisine ait olmaması nedeniyle işçinin üretimi arttıkça ortaya koyduğu ürüne yabancılaşan bir varlık olduğunu düşünmektedir. Bu yüzden işçi ortaya koyduğu ürünü başkalarına ait olması sebebiyle değersiz görmektedir. Dolayısıyla işçi için emek, gerçekliğin yok olmasından bir nesneye dönüşmektedir (Marx, 2007: 12-21).

Emeği bir paradoks olarak gören Hodson ve Sullivan, emeğin efsunlu olduğunu savunarak kurtuluş yolu aramışlardır. Emek hem yaşam şartlarını iyileştirmesi açısından hem de düzeni sağlamasından iyi bir kavram olmasına rağmen beraberinde bazen fakirliği bazen de yabancılaşmayı getirmiş bir kavram olarak görülmektedir. Bu yüzden sosyal gelişmelerin süreç merkezli bir emek algısına neden olduğunu savunmaktadırlar (Hodson ve Sullivan, 2012: 2-6).

Emek kavramının farklı anlamlar çağrıştırması dönemlere damgasını vuran tarım, sanayi ya da bilgi çağının bir ölçüt olarak sayılmasından kaynaklanmaktadır. Başta sadece fizyolojik ihtiyaçlara ve geçim sıkıntısına bağlı olarak çevrelenmiş olan emek kavramı artık farklı boyutlarda da ele alınmaktadır. Bunların başında sosyal boyutlar, psikolojik boyutlar ve kültürel boyutlar gelmektedir. Bu nedenle manevi ihtiyaçlara da zemin hazırlayan emek sadece üretim faktörleriyle ilişkisi olmayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Güzel, 2008: 12).

### **1.1.3. Duygu- Emek İlişkisi**

Duygu ve emek kavramlarına olan bakış açılarını yukarıda incelenmiş bulunmaktadır. Bu noktada ikisi arasında ilişki kurmak doğru görülmektedir. Duygu kavramı kişilerin davranışlarını etkileyen bir olgudur. Duygular bireyi harekete geçirmek için uygun zemin oluşturmak, buna uygun davranışları biçimlendirmek ve sosyal bağlantıların düzene girmesini sağlamak gibi fonksiyonlara sahiptir (Feldman, 2012: 329). Dolayısıyla duyguların davranışları etkilediğini söylemek yanlış olmamaktadır. Hawthorne araştırmaları ile örgütlerde duyguların davranışları etkilediği ön görülmüştür. Araştırma esnasında Elton Mayo önderliğindeki bir grup bilim adamı fiziksel koşulların iyileştirilmesi durumunda verimliliğin artacağı varsaymaktaydı fakat araştırmanın ilk aşamasında araştırmanın hipotezi desteklenememiş ve ikinci aşamasında fiziksel koşullarda iyileştirme yapılmadan da verimliliğin arttığı görülmüştür. Sonuç olarak, fiziki koşullar iyi olmasa da ekip oluşturulmaması ve ekip ruhunun sağlanamaması durumunda da verimin düştüğü görülmektedir. İşverenlerin çalışanların duygu ve düşüncelerine önem vermesi ise verimliliği arttırdığı görülmüştür (Akdemir, 2012: 252).

Bütün bunlar ışığında emek kavramında etkili olan tutumların duygulara bağlı olarak geliştiğini söylemek mümkün olmaktadır. Bu etkilenme eğitim durumları farklı olan insanların bile içinde bulunduğu topluma dayalı olarak aynı nesnel değerlendirmeler yapması bakımından toplumun ve toplumsal duyguların emeği negatif ya da pozitif etkilediğini söylemek mümkün olmaktadır. Dolayısıyla etkilenme sadece kişisel değil aynı zamanda kurumsal veya sosyolojik olabilmektedir ( Le Bon, 2009: 31).

## 1.2. Duygusal Emek Kavramı

Günümüzde hizmet sektörünün değişmesi ve hizmet alanının ön plana çıktığı bir platforma dönüştüğü göz önüne alındığında sürdürülebilir rekabetin önem kazanması ile rakiplerin birbiriyle yarıştığı bir piste döndüğü görülmektedir. Bu rekabet hizmet sunumunda izlenen yöntem ve bakış açısının farklılığıyla ortaya çıkmaktadır. Hizmet sektörünün rekabete dayalı ortamında amaçlarını gerçekleştirmesindeki en önemli adım bu anlayışın değişmesidir. Dolayısıyla duyguların olmadığı bir çalışma ortamı olamayacağı gibi hizmet sunumu da mümkün olmamaktadır ve bu süreçte örgütler, duyguların önemli bir faktör olduğunu düşünerek iş görenlerin duygularını kullanmaktadırlar. Bu durumda duygusal emek hizmet temelli birçok meslek kolunun önemseyeceği bir olgu olarak karşımıza çıkmaya başlamıştır (Beğenirbaş ve Meydan, 2012: 161).

Bazı duygusal emek tanımları aşağıdaki gibidir:

Duygusal emek kavramını ilk defa detaylandıran Hochschild (1983)'e göre duygusal emek; iş tanımı gereği hizmet alan ve üstleri tarafından algılanabilecek şekilde düzenlenen yüz ve beden ifadelerinin kontrol edilmesi ve yansıtılmasıdır. Hochschild' i takip eden araştırmacılar ondan farklı olarak yüz ve beden hareketleri dışında iletişim sırasında ses tonu ve hizmet alana karşı sergiledikleri her türlü gayreti de duygusal emek olarak adlandırmışlardır (Rafaeli ve Sutton, 1987: 23-37; Wharton ve Erickson, 1993: 188-213).

İş tanımı belirli bir duyguyu yansıtarak yerine getirme ve hizmetin muhatabı olan öğrencide, hastada ve müşteride ilgi uyandırma durumu olarak bakıldığında, sarf edilen çaba da duygusal emek olarak adlandırılır (Seçer, 2007).

Steinberg ve Figart (1999)'a göre görüşmelerde iletişim esnasında sergilenen davranışlar duygusal emek olarak adlandırılır. England ve Farkas (1986)'ın tanıma göre ise duygusal emek, hizmet alanların üzerindeki etkisi üzerinde durarak, karşısındakini anlamak ve empati kurarak hizmet vermek, kendisini hizmet alanın yerine koyarak duyguları benimsemektir. Bu tanıma yakın olarak James (1989), bu kavramı hizmet alanla ilgilenmek ve onların duygularını ve isteklerini önemsemek olarak adlandırmış bu durumu da duyguların düzenlenmesindeki en önemli faktör olduğunu savunmuştur.



Duygusal emeği duyguları içsel olarak düzenlenmesinin dışında gözlemlenebilir davranışlar olarak ele alan Ashford ve Humprey' in yanı sıra, kişiler arası iletişim sırasında örgütün iş görenleri tarafından yansıtılması beklenen ve iş tanımında iş görenlerden yapılması beklenen davranışların gösterilmesi için sarf edilen gayret ve her türlü düzenleme ve kontrol ihtiyacı olarak tanımlanmıştır (Morris ve Feldman, 1993: 257-274). Bunlara ek olarak, hizmet alanı anlamak için onun ihtiyaçları tespit edilip bu doğrultuda alınacak ipuçları doğrultusunda iş görenin gerçek duygularını maskeleyerek beklenen davranışı sergilediği bir çalışma durumudur (Kleinman ve Copp, 1993).

Kruml ve Geddes' e göre ise duygusal emek, hizmet alana sunulan hizmet karşılığında hizmeti garanti altına almak için, iş görenlerin örgüt tarafından belirlenen davranışları yerine getirmeleri veya bu duygu yansımalarını en azından akıllarında tasavvur etmelerinin gerektiği hallerde ne tür davranış sergiledikleri olarak tanımlamaktadırlar (Hsieh, 2009: 11).

Duygusal emek, iş hayatında iş görenlerin duygularını kontrol altına alması ve iş tanımında belirlenen duygular ile farkı duygularını kontrol altında tutmasını kapsayan bir kavram olarak da yorumlanmaktadır (Pala ve Tepeci, 2009: 113-119).

Özgün (2015)'e göre, iş görenlerin hizmet alanlara karşı hizmeti yerine getirirken yaşadığı duygu ile yaptığı işin gerektirdiği duyguları göz önünde bulundurarak duygularını yönetmesi ve istenen duyguların oluşması için çaba göstermesi duygusal emek olarak açıklanabilir.

Tanımlar incelendiğinde duygusal emek, iş görenlerin iş yerlerinde iş tanımına uygun davranmak için gösterdikleri gayret olarak tanımlanabilir. Duygusal emek tutumların davranışa nasıl yansımaları gerektiğini ve bunun kurallarını ortaya koymaktadır. Duygu ve gösterim kuralları olarak gruplandırılacak bu kurallardan duygu kuralları iş gören ile hizmet alanlar arasındaki iletişime yön vermektedir. Gösteri kuralları ise bir durum karşısında bireylerin nasıl davranması gerektiğini belirleyen kurallardır. Duygusal emek sürecinde davranışlar genellikle gösteri kurallarına göre düzenlenmektedir (Seçer, 2005: 813-835). Çünkü hizmet alanının memnuniyeti onlara yansıyan davranışın kalitesi ile belirlenecek bir durumdur.

Sosyal bilimciler arasında ortak bir duygusal emek tanımı yoktur fakat ekseriyetle duygusal emek, örgütün ön gördüğü davranışları yerine getirmek ve beklentilere uygun duygusal gösterimde bulunmak olarak tanımlanmaktadır (Domagalski, 1999: 833-852). Farklı bir bakış açısı ile üzerinde durulan nokta, duygusal gösterimin bir ürün gibi alınıp satılabilecek bir olgu olarak görülmesidir (Mastracci, 2006: 123-138).

Günümüz çalışma hayatında iş görenler hizmet alanlara karşı gösterilmesi beklenen hoşgörü, sadakat, itina ve konukseverlik gibi pozitif duyguları karşıya geçirmek için ücret almaktadır. Dolayısıyla duygular iş hayatında yer bulmuştur fakat sadece değişim aracı rolü üstelenmiştir (Özkan, 2013: 66). Bu tür emek gerektiren işlerde görev yapan iş görenler görevini yerine getirirken işin gerektirdiği duyguları hizmet alana yansıtmak durumundadır bu yüzden bir değişim aracı rolünü üstelendiği gözlemlenmektedir. Çünkü duygular her ne kadar gözle görülemeyen soyut kavramlar olsa da örgüt performansının artmasına ciddi oranda katkı sağlamaktadır (Karabanow, 2000: 165-176). Yani; duygusal emek iş görenlerin görevlerini yaparken yerine getirmeleri gereken ve çoğu kez yazılı olmayan görevleridir (Mastracci ve diğerleri, 2006: 123-138).

### **1.2.1. Duygusal Emek Yaklaşımları**

Duygusal emek kavramı alan yazında ilk kez Hochschild tarafından 1983'te ortaya atılmıştır (Hochschild, 1983: 7). Kavramın ilk kez gündeme gelmesinden sonra yerli ve yabancı araştırmacıların dikkatini çekmiş ve günümüze kadar önemini koruyan bir konu olmuştur. Hochschild' den sonra Ashford ve Humprey in çalışmaları devam etmiş ve ilerleyen zamanlarda bu çalışmaları Morris ve Feldman sonrasında da Grandey' in yaklaşımları takip etmiştir. Şimdiye kadar yapılan çalışmalarında bu dört yaklaşım etrafında şekillendiği görülmektedir.

Duygusal emek kavramı için önemini koruyan dört yaklaşım aşağıdaki gibidir:

- Hochschild Yaklaşımı- 1983
- Ashford ve Humprey Yaklaşımı- 1993
- Morris ve Feldman Yaklaşımı- 1996
- Grandey Yaklaşımı- 2000

### 1.2.1.1. Hocshchild Yaklaşımı- 1983

Bu kavram ilk olarak Amerikan bir sosyolog olan Hocshchild' in "The Managed Heart" adlı eserinde işin gerektirdiği duyguları göstermek için bariz olarak jest ve mimiklerin kontrol edilmesi ve hislerin yönetilmesi olarak tanımlamasıyla alan yazında yerini almış olduğu görülmektedir. Daha sonra 2003'te bu tanıma ek olarak karşılık olarak ücretin alındığı bu nedenle de değiş tokuş değeri olan bir kavram olarak tanımlamıştır (Hocshchild, 2003: 33-40). Hochschild duygusal emeği fiziksel ve bilişsel emeğin dışında tutarak ona başka bir önem atfetmiştir. İş görenlerin işlerini yerine getirirken harcadıkları fiziksel güçleri fiziksel emeği, düşünsel olarak sarf ettikleri eforları ise bilişsel emek olarak adlandırılmaktadır, duygusal emek ise işlerini yerine getirirken gösterilen duygusal çabadır. Bu emek türünü ilk kez detaylandıran Hocshchild alan yazına önemli katkı sağlamıştır.

Hizmet sektöründe çalışanlar verdikleri hizmet karşılığında para kazanırlar bu yüzden gerekli olmayan davranışları gizlerken onlardan beklenen davranışları sergilerler. Verilen hizmet neyi gerektiriyorsa ona uygun davranırlar yani bir oyuncu gibi rol yaparlar (Hochschild, 2003: 33-40). Hocshchild' in bu tespitlerinin temeli 1979 da yaptığı duyguların iş hayatındaki yerini anlatan çalışmasına dayandığı görülmektedir. Yönetilen Kalp adlı eserinde hostes eğitim kurslarına katılarak hosteslerin davranışlarının nasıl bir süreç sonrasında şekillendiğini gözlemlemiştir. Sonuç olarak hosteslerin hizmet verdikleri yolculara karşı sürekli olumlu davranışların yanında gülümseyerek davranmaları gerektiğini ve bu gerekliliğinde iletişimin yanı sıra çevrede bulunan diğer faktörler olan müzik, dekor ve ikramlar gibi birer ürün haline geldiğini gözlemlemiştir (Hocshchild, 1983: 7-8).

İş görenlerin duygularını davranışa dökerken gerçekte var olan duygularını olduğu gibi yansıtmamak suretiyle değiştirmesi ya da duyguların içtenlikle göstermek için gayret göstermesi şeklinde davranışa yansımaları nedeniyle alan yazına iki davranış boyutu yansıtmıştır. Bunlardan birincisi yüzeysel davranıştır, kişide gerçekten var olmayan hissetmediği duyguları yansıtmaya çalışması durumunda oluşmaktadır. Erving Goffman (1959)'a göre insanların jestlerinde alaycı olma, omuz silkme ve kontrollü nefes alıp verme gibi davranışlarını yüzeysel davranış olarak sayılabilmektedir. İkinci davranış olan derinlemesine davranış, iş görenin kendinden beklenen duyguların gerçekten hissetmeye çalışması ve bunu başarılı bir şekilde hayata geçirmesi olarak

tanımlanmaktadır (Hocshchild, 2003: 33-40). Başka bir deyişle iş gören, sergilemek zorunda olduğu duyguyu gerçekten tecrübe etmeye ve hissetmeye çalışmaktadır (Diefendorff ve Gosserand, 2003: 945-953). Hochschild (1983), derinden davranış göstermenin iki yolu olduğunu söylemiştir. Birincisi iş görenin sergilemek zorunda olduğu davranış için o duyguyu hissetmeye zorlamasıdır. Bu noktada iş gören bir duyguyu bastırmaya çalışmaktadır. İkinci yöntem ise iş görenden sergilenmesi beklenen davranışların yerine getirilmesi için hissedilmesi gereken duyguları aldığı eğitimi ya da tecrübeleriyle güdülemeye çalışmasıdır. Örneğin, gülümsemesi gereken bir anda aklına daha önce çok mutlu olduğu bir anıyı aklına getirmesi ikinci yöntemle tercih edilen bir duygu şekillendirmesidir.

Duygusal emeğin yoğun olarak sergilendiği işlerin bazı özellikleri vardır. Bu özelliklerden ilki, iş görenlerin görevlerini yerine getirirken başka insanlarla muhatap oluyor olmasıdır, ikincisi iş görenler başkalarının duyguları ve fikirlerini değiştirmek için kendi duygularını yönetmektedir ve son olarak, iş görenlerin iş tanımlarının örgüt tarafından belirlenip kontrolünün sağlanması ve bunun örgüt misyonunun belirtmesinde rol almasıdır (Seery ve Corrigal, 2009: 798). Bu özellikler nedeniyle insanlarla arada bir aktarıcı olmadan direk teması gerektiren ve hizmeti alanda duygusal bir durum oluşturmak için kendi duygularını yansıtmamasını gerektiren ve iş görenlerin duyguları üzerinde kontrol sağlama fırsatı veren işler de ortaya çıkmaktadır (Başbuğ, Ballı ve Oktuğ, 2010: 256; Hocshchild, 2003: 156). Yani hizmet yoğun mesleklerde daha çok kullanıldığı görülmektedir. Bu nedenle duygusal emek sürecinde oluşan duyguların dışı vurumu bir tiyatroya benzetilmektedir. Çalışanlar sahnedeki oyuncular müşteriler ise seyircilerle özdeşleştirilmiştir. Oyuncular rollerini ne kadar iyi yapar olayları gerçekmiş gibi yansıtabilirse seyirciler bundan daha çok etkilenir ve memnun olur (Hocdhchild, 1979: 557). Hocshchild' in araştırma sonuçları incelendiğinde duygusal emek davranışlarından ilki olan yüzeysel davranma olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Çalışanların gerçekte hissetmediği duyguları hissediyormuş gibi yapması ve var olan duygularını bastırması iş görende duygusal uyumsuzluğa yol açmaktadır. Bu uyumsuzluk kendisini iş görende baş ağrısı gibi fiziksel sorunlarla ve işte devamsızlık şeklinde göstermektedir (Hocshchild, 1983: 33).

Hochschild (1979, 2983), duygusal emeğin iş görenler üzerindeki olumsuz etkilerinin nedenini iş görenlerin kendi gerçek hislerinin yanı sıra işverenlerinin belirli bir kalıp ve düzenle soktuğu davranışları sergilemek zorunda kalmasına bağlı olduğunu

belirtmiştir. Bu durum iş görenlerin hizmet alanlar ile kendi arasındaki iletişimi bastırarak örgütün ön plana koyulması ve iş gören ile işverenin hizmet alana kaştı iletişim algılarının farklı olmasından dolayı karşı karşıya kalması gibi sorunlara yol açmaktadır (Leidner, 1999: 81-95). Ayrıca duygusal emek sergilemenin iş görenler üzerinde oluşturacağı bir takım etkilerden bahseden Hochschild (1983), iş görenin rol sergileme becerisine bağlı olarak bu etkilerin ortaya çıkabileceğinden bahsetmiştir. İş gören kendisi ile işinin gerektirdiği davranışı bütünleştirebilirse devamlı ve istikrarlı bir duygusal emek davranışı sergilemesi mümkün olabilmektedir ancak kendinden taviz vererek kendi duyguları ile işinin gerektirdiği duygular arasında uyumsuzluk yaşayan iş görenler yabancılaşma nedeniyle işin gereklerini tam yerine getirememektedirler. Bu durumlar iş görenler üzerinde psikolojik olarak negatif yönde etkilenmelerine neden olmaktadır ve duygusal emek davranışları içerisinde ele alınan son durum olması muhtemel davranıştır ve klasik yönetim anlayışına uygun görülmemektedir. (Wharton, 1999: 158-176).

Hochschild meslekleri duygusal emek davranışlarını yoğun olarak kullananlar ve kullanmayanlar olmak üzere ikiye ayırmıştır (Hochschild, 1983: 147). Ona göre bir işte duygusal emek davranışının gösterilmesi için üç özellik olması gerekmektedir. Bunlardan birincisi iş görenlerin hizmet verdikleri kişilerle yüz yüze ya da telefon üzerinden iletişime geçmesidir, ikincisi iş görenlerin hizmet alanların istek ve duygularını ön planda tutulmasıdır, üçüncüsü ise iş görenler ile hizmet alanlar arasındaki iletişim ve etkileşimde yönetimin kontrolü olmasıdır (Savaş, 2012: 47). Hochschild, bu kriterlere uygun duygusal emek gerektiren altı grupta 44 ayrı meslek belirlemiştir. Serbest meslek çalışanları, işletmeciler ve idareciler, satış sorumluları, ev içi özel hizmet çalışanları, büro çalışanları ve memurlar gibi bir tasnife gitmiştir. Bazı araştırmacılar mesleklerin bu şekilde tasnif edilmesini eleştirmiştir. Bu eleştirilenden ilki bu altı meslek grubu içinde her bir grubun aynı oranda duygu aktarımı gerektirmeyeceği ve bu mesleklerinde kendi içinde duygusal emek gösterim miktarı konusunda sıralandırılması gerektiğidir (Özkan, 2011: 66). Araştırmacılar tarafından yönetilen başka bir eleştiri ise iş görenlerin kişisel özelliklerinden kaynaklanan karakteristik özelliklerinin getirisi olarak duygusal emek gösterme düzeylerinin farklı olacağının ihmal edilmesidir (Gosserand, 2003: 87). Çünkü kişisel özellikleri ile örgütün iş görenden beklediği davranışlar uygun değilse duygusal emek sarf etmek için gösterilen gayretin artacağı düşünülmektedir.

### 1.2.1.2. Ashford ve Humprey Yaklaşımı- 1993

Hochschild' in yaklaşımından sonra Ashfort ve Humprey tarafından yeni bir yaklaşım ortaya atılmıştır. Ashfort ve Humprey (1993), iş görenlerin görevlerini yerine getirirken her zaman örgütün istediği davranışı sergilemek için kendini zorlamadığını ve bazen gerçekten hissettikleri duygularla örgütün kendisinden istediği davranış şekliyle aynı olabileceğini ifade ederek Hochschild' in davranışla gruplandığı yaklaşımına üçüncü olarak *doğal/samimi davranışları* eklemiştir. Ashfort ve Humprey (1993), eklemiş oldukları üçüncü davranış şekli olan samimi davranışların, iş görende çok az duygusal emek sarfına yol açtığını söylemektedir. Örneğin, bir öğretmenin öğrencisine okuma yazmayı öğrettiğinde mutlu olması ya da bir huzurevi çalışanın çok sevdiği ve saygı duyduğu bir yaşlıyı kaybettiğinde buna üzülmesi bunlara örnek olarak gösterilebilmektedir.

Hochschild' in ortaya attığı ilk yaklaşım davranışa neden olan duygu odaklı iken Ashfort ve Humprey' in yaklaşımı Hochschild' den farklı olarak davranış temellidir ve duygu somut olarak ele alınabilmektedir (Özgen, 2010). Buna göre duygusal emeğin tanımı “uygun hissin ortaya çıkması için gösterilen davranışlardır” şeklinde yapılmaktadır. Bu noktada davranışın sunulmasında duyguların iş görene kendiliğinden çıkması önemli noktadır (Kaya, 2014: 9). Kendiliğinden ortaya çıkan duyguların dışa vurumu kişide psikolojik bir sarsıntıya neden olmayacağı gibi olumlu etkilerinin de bulunacağı savunulmuştur (Lee, 2012: 8). Olumlu etkiden kastın hizmet veren iş görenlerin örgütün iş tanımında belirlediği kuralları kendine özgü davranışlar ile göstermesi olarak düşünülmektedir. Bu şekilde iş gören kendi karakteristik yapısına uygun olarak hareket edip aynı zamanda da örgütün kurallarını yerine getirdiğinde iş görenin kendini ifade etme becerisini geliştirdiği gözlenmektedir. Negatif yansıması ise iş görenlerin örgütün kurallarını yerine getirmek için var olmayan duyguları gerçekmiş gibi yansıtmaya çalışması sonucunda oluşan duygusal çelişkidir. Kısaca Ashfort ve Humprey iş görenin kendisi gibi davrandığı, hissetmediği duyguları gerçekmiş gibi yansıtmak zorunda olmadığı durumlarda olumsuz etkilerinin daha az olacağını savunmaktadır (Ashford ve Humprey, 1993: 95-97). Öyle ki içinden geldiği duyguları ile işte yansıtması gereken duyguları aynı olan iş görenler daha verimli çalışmakta ve özgüvenlerinin arttığı gözlemlenmektedir. Hochschild' in üzerinde durduğu duygusal çelişki hali bir süre sonra iş görenin davranışlarını suni ve samimiyetsiz görmelerine

kendilerini riyakar görmelerine neden olmakta bu da bazı psikolojik sorunlara neden olmaktadır (Köksal, 2009).

Ashfort ve Humprey, duygusal emeğin hizmet sektöründeki yerini dört bileşenle açıklamaktadır, bu bileşenler aşağıdaki gibidir (Ashfort ve Humprey, 1993: 95):

- İş görenin hizmeti alanlar ile örgüt arasında köprü görevi kurması ve örgütü temsil etmesi,
- İş gören ile hizmeti alan arasında birebir doğrudan bir iletişim sağlanması,
- İş gören ile hizmeti alanlara arasında değişken ve aktif bir iletişimin olması,
- Hizmet sektöründe verilen hizmetin soyut olması nedeniyle hizmeti alan açısından hizmetin güvenilir ve düzgünlüğünün ölçümünün zor olması.

Bu bağlamda ele alınan bu dört faktörün duygusal emek kavramının başka bileşenlerle de olan alakasını ve önemini ortaya koymaktadır (Ashfort ve Humprey, 1993; Aktaran: Değirmenci, 2010: 8).

Ashfort ve Humprey' in ortaya koymuş olduğu bu ikinci yaklaşımda eleştirilmesine fırsat veren bazı boşluklar bulunmaktadır. Bunlardan ilki, duygusal emeğin gözlenebilen davranışlar olduğu öne sürülürken bu davranışların nasıl ölçüleceğine dair detaylı bir açıklama yapılmamasıdır. Sadece samimi duyguların fark edilip gözlemlenebileceği noktasına değinilmiş fakat bu içten duyguların nasıl anlaşılacağı üzerinde bir açıklama getirilmemiştir (Öz, 2007: 7).

### **1.2.1.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı- 1996**

Bu yaklaşımda duygusal emek, iş gören ve hizmeti alan arasında gerçekleşen iletişim süresinde örgütün istediği duyguları yansıtmak için gösterilen çaba plan ve bu sürecin kontrol edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Ashfort ve Humprey'in aksi olarak her duygusal emek sarfında iş görenler kesinlikle çaba göstermesi gerektiği görüşü hakimdir ve sunulan hizmette gösterilen çaba bu yaklaşımın odağını oluşturmaktadır (Savaş, 2012: 53). İş görenlerin duygusal emek çerçevesinde oluşan davranışları örgütün ön gördüğü belirli duygu ve davranışları sergilemektir, bu yüzden çalışan ister doğal davranışın ister yüzeysel isterse de derinden davranışın her birinde çaba göstermesi gerektiği düşüncesi hakimdir (Güngör, 2009: 170). Morris ve Feldman' ın yaptığı bu

tanımdan hareketle dört hipotez üzerine yaklaşımını şekillendirdiğini söylemek yanlış olmaz. Bunlardan ilki, duyguların davranışa dönüşmesi ve duyguların oluşmasının çevresel bileşenlere bağlı olarak şekillenmesidir. İkincisi, iş gören ile hizmet alan arasındaki iletişim sürecidir. İş gören samimi duyguları sergilese bile bir çaba sarf etmesi gerekir. Üçüncüsü, Hochschild (1983) gibi duygunun bir ürün gibi metalaşmasıyla son varsayımı, bu duygu gösterim kurallarının örgütler tarafından belirlenen bazen sözlü bazen yazılı kurallarının bulunmasıdır (Morris ve Feldman, 1996: 986-1010).

Morris ve Feldman'ın yaklaşımlarının odağına koyduğu çaba hizmet sektöründe daha belirgin bir yer kaplamaktadır. Çünkü iş görenlerin hizmet alanlarla yüz yüze geçirdiği süre daha fazla olduğu gibi gösterdikleri duygu çeşitliliğinin de daha fazla olduğu görülmektedir.

Bu yaklaşım diğer iki yaklaşımdan ayrı olarak duygusal emeğin ortaya çıkmasını etkileyen bireysel ve örgütsel bileşenler üzerinde durmuştur ve duygusal emek kavramını duygusal emek sürecini baz alarak boyutlandırmışlardır (Morris ve Feldman, 1996: 987).

Bu boyutlar aşağıdaki gibidir:

- Sergilenen duygunun sıklığı,
- Örgütün belirlediği kurallara gösterilen özen,
- Sergilenen duyguların farklılığı,
- Duygular arası uyum.

**Sergilenen duygunun sıklığı:** İş görenlerin hangi sıklıkla hizmet verdikleri kişilerle iletişime geçtiğini ifade eden boyuttur (Öz, 2007: 8).

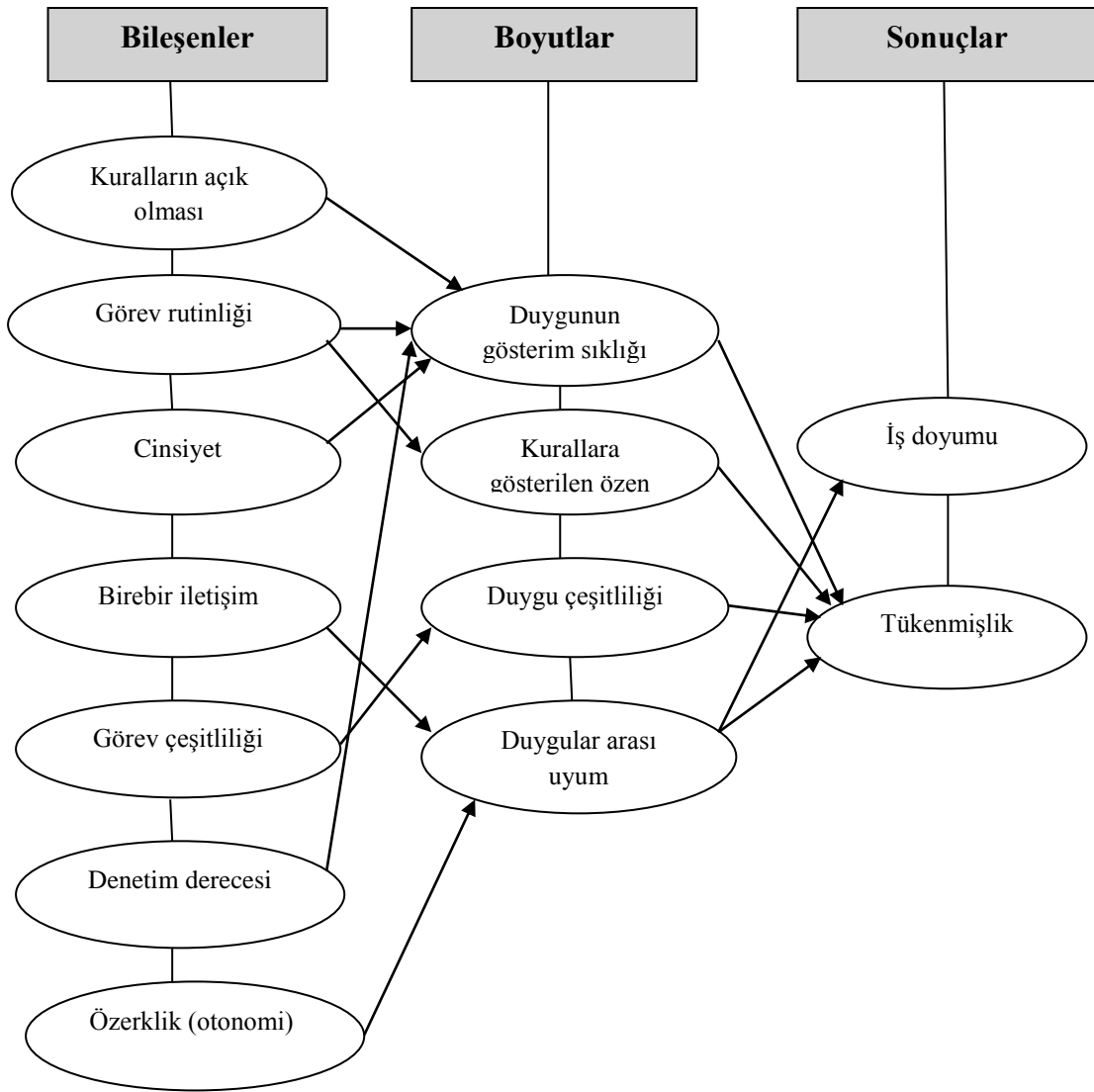
**Örgütün belirlediği kurallara gösterilen özen:** İş görenlerin örgütün hizmet alanlarda etkileşime girmeleri konusunda koyduğu kurallara daha fazla dikkat edilmesi iş görenlerin daha fazla emek sarf etmesini gerektirdiği şeklinde tanımlanmaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 989).

**Sergilenen duyguların Çeşitliliği:** İş görenin hizmet alanlarla etkileşime geçtiğinde sergileyeceği duygu türünün çeşitlerinin sayıca fazla olması daha fazla çaba sarf etmeyi gerektirmektedir.



**Duygular arası uyum:** : Örgütün ön gördüğü duygu gösterim kuralları ile iş görenin kendi duyguları arasındaki ortaya çıkan fark uyumsuzluğu ve çelişkiyi ortaya çıkarmaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 992).

Morris ve Feldman' ın duygusal emek yaklaşımı, boyutları, duygusal emeği etkileyen bileşenler ve sonuçları Şekil-1'de yer almaktadır:



**Şekil 1.** Morris ve Feldman (1996) Duygusal Emek Yaklaşımı

**Kaynak:** Morris ve Feldman, 1996: 994

Morris ve Feldman yukarıdaki şekille ortaya koymaya çalıştığı duygusal emek kavramını etkileyen bileşenler ile boyutlar arasında bir ilişki kurmaktadır. Bu boyutlarında iş görenler üzerinde olası etkileri ile de tükenmişlik ve iş doyumu gibi kavramlarla etkisini açıklamaya çalışmaktadır.

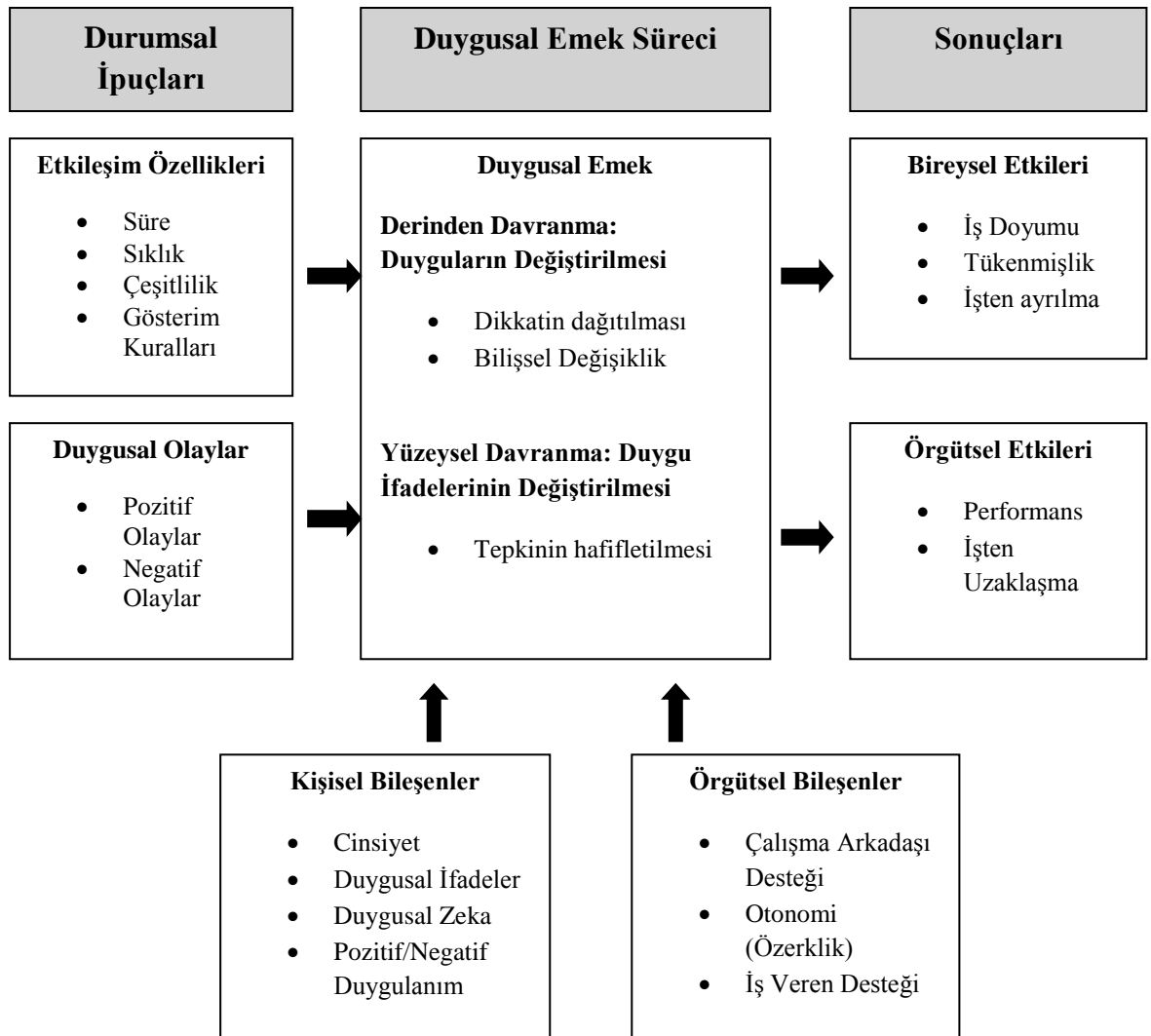
Üçüncü yaklaşım olan Morris ve Feldman' ın yaklaşımına getirilen bazı eleştiriler bulunmaktadır. Tanımları yapılan boyutların duygusal emeği değil de duygusal emeği anlatmak için ona etki eden bileşenleri tanımlamaktan ileri gitmediği görülmektedir (Kruml ve Geddes, 2000: 44). Ek olarak yaklaşımlarında belirledikleri dört boyut yaptıkları tanımda üzerinde durdukları plan ve kontrolü karşılamamaktadır (Özgüleş, 2017: 43).

#### **1.2.1.4. Grandey Yaklaşımı- 2000**

Grandey kendinden önceki üç farklı yaklaşımdan yola çıkarak her birinin detaylı bir karşılaştırmasını yapıp toplu bir yaklaşım ortaya koymaya çalışmıştır. Grandey' e göre duygusal emek (2000), iş görenlerin belirlediği davranışları göstermek amacıyla duygularını düzenlemek için harcadığı gayret ve bu süreçtir (Grandey, 2000: 95-110). Duyguların düzenlenmesi iş görenlerin kendilerini etkileyen duygularını belirleyip bu duygulara ne zaman sahip olduklarını ve bunun davranışlarına nasıl yansıtacağını yönetmeleriyle ilgili bir süreçtir (Gross, 1998: 275). Grandey' in bu yaklaşımında dikkati çeken nokta diğer yaklaşımlarla bir harman oluşturarak yaklaşıma duyguların düzenlenmesini eklemesidir. Bireylerin gündelik hayatlarında karşılaştığı durumlarda otomatik olarak duygularını düzenlediği görülmektedir. Çünkü taziye evine ziyarete giden birey duygularını üzgün yansıtarken, toplantıda komik bir olaya gülerek duygularını yansıtması duygularını düzenlemesi sonucunda ortaya çıkar (Beğenirbaş ve Meydan, 2012: 166). Duyguların düzenlenmesi ise iki şekilde mümkün olmaktadır. Bunlar duyguya neden olan öncü davranışı düzenleme ve buna verilecek tepkiyi düzenlemek şeklinde gruplandırılmaktadır (Özen, 2010). Duyguya neden olan öncü davranışı düzenlemede yardımcı olgular ortamla ilgili yapılacak değişiklikler olabileceği gibi dikkat odağının başka yönlere dağıtılmasıyla da mümkün olmaktadır. Ancak tepki merkezli duyguların düzenlenmesi bireyin en başta gösterdiği duygunun hafifletilmesi şeklinde bir düzenlemeye gidilebilmektedir (Grandey, 2000: 95-110). Örneğin, bireyin bulunmak istemediği ortamda kalmayarak oradan uzaklaşması öncü davranışı düzenlemeye yönelik bir davranıştır. Tepki merkezli duygu düzenlemesine örnek olarak ise eve geç gelen çocuğun kızan annenin aslında çocuğunun düşmüş olduğunu görerek kızgınlığının geçmesi söylenebilir (Beğenirbaş, 2010: 100). Bu bağlamda Grandey' in duygu ayarı- duyguları düzenleme noktasında birleştirilerek duygusal emeğin daha kapsamlı anlaşılmasını sağlamıştır (Öz, 2007: 11).

Duygusal emek kavramı ile ilgili yapılan araştırmaların çoğunun odak noktası iş görenlerin örgüt tarafından yapılması n görülen davranışları sergilerken geçtiği süreç üzerinde durmasıdır (Diefendorff, Croyle ve Gosserand, 2005: 340).

şekil 2' de Grandey' in duygularını düzenleme esnasında ortaya çıkan yzeyssel ve derinden davranış bileşenlerini ve sonucunda ortaya çıkan olgular ele alınmaktadır:



**şekil 2.** Grandey' in Duygusal Emek Yaklaşımı

**Kaynak:** Grandey, 2000: 101

Yukarıdaki şekilde grldği üzere Grandey, duygusal emek sürecine duyguların düzenlenmesine ilişkin bir ekleme yaparak bu düzenleme sürecine de etki eden bazı bileşenler olduğuna değindiği görülmektedir. Bu bileşenleri kişisel ve örgütsel bileşenler olarak gruplandırmıştır. Grandey, iş görenin cinsiyeti, duygusal zekası, pozitif ya da negatif duygulanım şekilleri gibi kişisel özelliklerinin duygusal emek sarf etme

yoğunluğunu etkilediğini ve kadınların erkeklere oranla daha fazla duygusal emek sarf ettiğini ortaya koyarken buna ek olarak, iş verenin ve çalışma arkadaşlarının desteği gibi örgütsel bileşenlerin duygusal emeğin neden olabileceği negatif sonuçları azaltarak pozitif olarak etkileyeceğini ortaya koymaktadır (Köksel, 2009: 43). Ayrıca etkileşim özelliklerinde değiştiği sıklık, süre ve çeşitlilik bileşenleri Morris ve Feldman' ın boyutlandırmasına benzemektedir (Oral ve Köse, 2011: 470).

Grandey' in yaklaşımında duygusal emek kavramını etkileyen kişisel ve örgütsel bileşenler dikkati çekmektedir. Kişisel değişkenler; cinsiyet, duygusal ifadeler, duygusal zeka, duygulanım iken örgütse bileşenler; çalışma arkadaşı ve iş veren desteği, otonomi/özerklidir.

Kişisel bileşenler:

**Cinsiyet:** Araştırmalarda öne çıkan değişkenlerden biri olan cinsiyet faktörü ekseriyetle kadınların daha çok duygusal emek sarf ettiğini temel alan görüşler etrafında şekillenmektedir. Bunun nedeni olarak kadınların duygularını daha kolay ifadesi ve bunu iş hayatına yansıtabilecekleri hususunda bir beklentinin hakim olmasıdır (Scott ve Barnes, 2011: 120). Özellikle duygusal emek sarfını gerekli kılan işlerde yoğunlukla kadın iş görenlerin görev alması, başkalarının ihtiyaçlarına karşı daha duyarlı ve duygularını kontrol ederek olumlu dışı vurum sağlamalarında erkeklere oranla daha başarılı olmalarıyla ilgilidir (Hocshchild, 1983: 168).

**Duygusal İfadeler:** Kişinin çevresel uyarıcılara karşı uyanık olması ve bu uyarıların davranışlarını biçimlendirmesine olanak sağlamaktır ( Gülova ve Ark., 2013: 50). Duygusal ifadelerine yön veremeyen iş görenlerin diğer iş görenle oranla duygusal emek sarfını gerektiren işlerde çalışması hususunda daha zorlanacağı düşünülmektedir.

**Duygusal Zeka:** duygusal zekası diğer iş görenlerden daha yüksek olan iş görenler, hizmet verdikleri bireylerin isteklerine daha iyi karşılık verebilmekte ve onları daha iyi anlayabilmektedir ve bu yüzden duygusal emek davranışlarını yüzeysel ya da derinden davranış gözetmeksizin yerine getirilmesinde önemli bir yere sahiptir (Moon ve Hur, 2011: 1094).

**Duygulanım:** Olumlu/olumsuz duygulanım, duygusal emek davranışı sergilemede önemli bir etken olduğu düşünülmektedir. Konu ile ilgili yapılan

çalışmalarda olumsuz duygulanımın stres düzeyini arttırdığı gözlemlenmiştir (Brotheridge ve Grandey, 2002: 23).

Örgütsel bileşenler:

**Çalışma arkadaşı ve işveren desteği:** İş görenler çevrelerinden psikolojik olarak destek aldıkları zaman yüzeysel davranış sergileme esnasında ortaya çıkan çelişki neticesinde ortaya çıkan stresin azalacağı düşünülmektedir. Hochschild' in hostesler üzerinde yaptığı araştırmasında, hosteslerin iş arkadaşları tarafından gördükleri destek sayesinde stres düzeylerinin azaldığı ve rahatladıkları gözlemlenmiştir (Morris ve Feldman, 1996: 1005).

**Otonomi/özerklik:** İş görenin görevini yerine getirirken sahip olduğu inisiyatif ve kendi işini yaparken ne kadar özgür davranabildiğini ifade eder (Oral ve Köse, 2011: 470). İş yerinde yüksek özerkliğe sahip iş görenlerin tükenmişlik eğilimlerinin daha az olduğu ortaya çıkmıştır (Grandey, Fisk ve Steiner, 2005: 893). Ayrıca duygusal emek için, iş görenin işiyle ilgili sahip olduğu özerklik ne kadar fazla ise duygusal emek davranışlarını –yüzeysel ve derinden davranış- sergilemede özgürlüğünün o kadar fazla olacağı ve bir bukalemun gibi ortama uygun davranışlar sergileyeceği ortaya koyulmuştur (Scott, Barnes ve Wagner, 2012: 909).

Sonuç olarak Grandey' in yaklaşımında diğer üç yaklaşımı da inceleyerek toplamda daha geniş ve kapsamlı bir yaklaşım ortaya koyduğu görülmektedir. Yukarıdaki Şekil 2. de görüldüğü gibi temele aldığı iki boyutu etkileyen bileşenleri gruplandırarak sonucunda ortaya çıkabilecek olumlu olumsuz olguları ortaya koymuştur. Kapsamlı oluşundan dolayı Grandey' in yaklaşımı alan yazında önemli bir yere sahiptir.

Dört yaklaşımın odak noktalarını ve birbirinden ayrılan yönlerini ortaya koyan tablo aşağıdaki gibidir:

**Tablo 1.** Duygusal Emek Yaklaşımları

<b>Yaklaşım</b>	<b>Odak Noktası</b>	<b>Tanım</b>	<b>Boyut</b>	<b>Özelliği</b>
<b>Hochschild Yaklaşımı (1983)</b>	Duyguların yönlendirilmesini ve yönetilmesini odağa koymuştur.	Herkesin gözlemlemesi mümkün jest ve mimiklerin yönetilmesi ile duyguların yönetilmesi olarak tanımlanmıştır.	1. Yüzeysel Davranış 2. Derinden Davranış	Duygusal emek örgütler için olumlu sonuçlar ortaya çıkarır fakat iş görenleri olumsuz etkiler.
<b>Ashford ve Humprey Yaklaşımı (1993)</b>	Duyguların sebep olduğu davranışların yönetilmesini odağa koymuştur.	İş görenin duygularını şekillendirmesinden ziyade bunu gözle görülür davranışlar sergilemesi olarak tanımlanmıştır.	1. Yüzeysel Davranış 2. Derinden Davranış 3. Doğal/İçten Davranış	Duygusal emek davranışların yönetildiği bir süreç olduğu için iş görenler üzerinde olumlu ya da olumsuz etkileri olabilir.
<b>Morris ve Feldman Yaklaşımı (1996)</b>	Duyguların şekillenmesini etkileyen örgütsel ve kişisel bileşenler üzerine odaklanmıştır.	İşverenin belirlemiş olduğu duyguları sergileyebilmek için sarf edilen çaba olarak tanımlanmıştır.	1. Sergilenen duygunun Sıklığı 2. Kurallara Gösterilen Özen 3. Duyguların Çeşitliliği 4. Duygular Arası Uyum	Her duygunun oluşması için sarf edilen bir gayret vardır. Kişisel ve örgütsel bileşenler duygusal emek için önemli faktörlerdir.
<b>Grandey Yaklaşımı (2000)</b>	Diğer üç yaklaşımın karmasını oluşturmuştur.	İş görenin hizmet tanımındaki görevleri yerine getirmek için duygularını düzenlemesi olarak tanımlanmıştır.	1. Yüzeysel Davranış 2. Derinden Davranış	Diğer yaklaşımların tüm özelliklerini bir çatı altında toplamıştır.

**Kaynak:** Savaş, 2012: 63

Her bir yaklaşım incelendiğinde Hochschild, Ashford ve Humprey, Morris ve Feldman son olarak da Grandey' in alan yazına önemli kavramlar kazandırdığı görülmektedir. Hochschild duygusal emek kavramının ortaya atan ilk araştırmacı olması nedeniyle alan yazında önemli bir yere sahiptir. Onu takip eden Ashford ve Humprey Hochschild' in kuramına doğal/içten davranış boyutunu ekleyerek kuramın gelişmesine katkı sağlamıştır. Morris ve Feldman, Hochschild ve Ashford ile Humprey' in yaklaşımından çok daha farklı boyutlandırma yapmış ve farklı bir bakış açısı ile kavramı ele almıştır. Son olarak Grandey, psikolojide bir süreç olarak ele alınan duyguların düzenlenmesi kavramını kullanarak diğer yaklaşımlar ışığında bir yaklaşım ortaya atmıştır.

### **1.2.2. Duygusal Emek Boyutları**

Duygusal emek ile ilgili alan yazın incelendiğinde araştırmaların çoğunlukla yüzeysel davranış, derinden davranış ve doğal davranış boyutunun baz alınarak yapıldığı görülmektedir (Diefendorff ve ark., 2005: 359-357). Bu nedenle bu çalışma da duygusal emeği üç boyutlu olarak ele alarak yapılacaktır.

#### **1.2.2.1. Yüzeysel Davranış Boyutu**

Yüzeysel davranış şekli duygusal emek sarf etme esnasında en çok bahsi geçen ve ilk olmasının yanında olumsuz sonuçlara sebebiyet veren bir davranış boyutudur. Hocshchild (1983), yaptığı çalışmada hosteslerin yolculara karşı takındıkları tavırlardaki sahteliği fark etmesiyle, iş görenlerin tutumlarının sadece görünüşte olduğunu ortaya koymuştur (Hocshchild, 1983: 7-8). Hocshchild' in hostesleri gözlemlediği esnada sürekli sorun çıkaran yolcuya karşı tepkisini yolcuya göstermemek adına gülümseyerek karşılarsa, gerçek duygusunu maskeleyerek yüzeysel davranış sergilemiş olur, hostesler burada kendi duygularını değiştirmemiş sadece örgütün onun için belirlediği kurlarla uyarak gerçek duygularını maskelemiştir. Örgütün kendisi için koyduğu kurallarla ahenk içinde kalmayı ve gülümsemeyi tercih eden iş gören davranışlarını yönetmeyi tercih etmiştir (Anderson, 2014: 21). İş görenin bütün bunları yerine getirmesi için dikkatli ve ileri görüşlü olması gerekmektedir (Chu ve Murman, 2006: 1182; Difendorf, Croyle ve Gossrand, 2005: 340). Buna ek olarak iş görenin gerçek duygularını saklayabilmesi için inisiyatif alabilmeli ve hızlı düşünebilmelidir (Brotheridge ve Grandey, 2002: 22). Kısaca, yüzeysel davranışın iş görenlerin içsel olarak hissetmediği duyguların taklit edilmesinden başka bir şey olmadığı

savunulmaktadır (Ashford ve Humprey, 1993: 92). Burada odaklanılması gereken nokta, iş gören sergilemek zorunda olduğu davranışların duygularını aslında hissetmemekte ve gerçekte hissettiği duyguları ile yansıtmak zorunda olduğu duyguları arasında bir uyumsuzluğun ortaya çıkmasıdır (Van Gelderen, Konijn ve Bakker, 2011: 163). Yani, iş görenler örgütün belirlediği davranışları benimseyemediği zaman gerçekte var olan duyguları ile duygusal bir uyumsuzluk/çelişki yaşamaktadır (Glomb, Kammeyer-Mueller ve Rotundo, 2004: 701).

Bu bağlamda yüzeysel davranış boyutu incelendiğinde yüzeysel davranış sergilemenin iş görenler açısından ve hizmet alanlar açısından bazı etkileri bulunmaktadır. Bunlardan bazıları, özgün ve karakteristik davranışları ortaya koyamama, sorunlara duyarsızlaşma, iş performansında düşüş, tükenmişlik ve iş tatminsizliği gibi olumsuz sonuçlardır (Woolf ve Hurst: 2009: 57; Grandey, 2008: 247). Hizmet alanlar açısından memnuniyet yarattığı için olumlu bir izlenim gözlemlemek mümkündür.

### **1.2.2.2. Derinden Davranış Boyutu**

Alan yazında ikinci olarak ele alınan boyut derinden davranış boyutudur. Derinden davranış boyutu, iş görenin kendi sahip olduğu hisleri ile örgüt tarafından yansıtılması istenen duyguların aynı olmasını sağlamak için kendi duygularını değiştirmesi sonucu ortaya çıkmaktadır (Anderson, 2014: 20).

Derinden davranışı yüzeysel yaklaşımdan farklı kılan nokta, bu davranış biçiminde sadece örgütlerin istediği davranışların yansıtılması değil aynı zamanda iş görenin gerçekte hissettiği duygularında değiştirilmesidir. İş gören hizmet alanın düşünce ve isteklerini daha iyi anlamak için empati kurarak onu öfkeliendiren durumları anlamaya çalışması derinden davranışa misal verilebilmektedir (Çaldağ, 2010: 28). Derin davranış, içten gelen gerçek duyguların, açığa çıkarılması beklenen duygular ile uyumlu hale getirilmesi anlamı taşır (Zapf ve Ark., 1999: 375; Aktaran: Eroğlu, 2014: 149). Hochschild' e göre ise bu boyut, hissedilen duygunun şiddetini ve ya kalitesini değiştirme çabasıdır (Hochschild, 1979: 561). Hochschild' in tanımının empatik becerisiyle alakalı olduğu düşünülmektedir (Gangadharan, 2014: 45-49; Ashford ve Humprey, 1993: 88).



Hocshchild (1983)' e göre derinden davranış iki şekilde ortaya çıkar: bunlardan birincisi, bir duyguyu ortaya çıkararak ya da yok ederek gerçekte hissettiği duyguları ortadan kaldırması yoluyla olurken ikincisi, düş kurma becerisi ile örgütün iş görenden yansıtması beklenen davranışı kendinde uyandırması şeklinde ortaya çıkar (Ashford ve Humprey, 1993: 93; Chu, 2002:19). Bu yüzden Grandey derinden davranışı geçmiş temelli duygu oluşturma olarak tanımlamıştır. Çünkü ikinci şekilde derinden davranmayı tercih edenler geçmişteki deneyim ve yaşanmışlıklarından yola çıkarak istenen davranışı sergilemeye çalışmaktadırlar. Bu nedenle duygu düzenlemesi için, durum alternatifi, durum değiştirme ve dikkatin dağıtılması gibi yollarla tasnife gitmiştir (Grandey: 2000: 98).

Derinden davranışın olumlu sonuçlarından bahsetmek gerekirse; Kammer-Mueller ve arkadaşları yaptıkları araştırma da, derinden davranışın performans ve iş tatmini ile aralarında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Kammeyer-Muller ve Ark., 2013: 47). Bunların yanında, duygular arasındaki uyumu arttırmak için iş göreni daha çok sıkı harekete geçirmesi duyguların gerçekten hissedilmesini sağlar bu da tükenmişlik hissini değil başarı hissini oluşturmaktadır (Brotheridge ve Grandey, 2002: 17).

Sonuç olarak, yüzeysel davranışta alan yazında ortaya koyulan olumsuz noktalardan ziyade derinden davranış boyutunun iş hayatı için olumlu sonuçlar doğurduğunu söylemek yanlış olmamaktadır. Bireysel başarı ve hizmet verme sırasında olumsuz duyguları gizleme ile hizmet alanın memnuniyetinin artmasının yanında iş görenin iş performansı ve tatminin de artması birbiriyle ilişkili değişkenler olduğunu söylemek mümkündür (Brotheridge ve Grandey, 2002: 17; Brotheridge ve Lee, 2002: 57; Grandey, 2003: 86; Grandey ve Ark., 2005: 893; Bechtoldt ve Ark., 2011: 1087; Diefendorff ve Ark., 2011: 170).

### **1.2.2.3. Doğal/İçten Davranış Boyutu**

Alan yazına üçüncü boyutu kazandıran Ashford ve Humprey' e göre duygusal emek davranışlarını sadece yüzeysel ve derinden davranış olarak sınırlandırmak doğru değildir. Çünkü, iş görenler örgütün kendisinden beklediği davranışı çaba göstermeden de dışa vurabilirler (Ashford ve Humprey, 1993: 94). Buna örnek olarak, bir okul öncesi öğretmeninin düşen çocuğa sevgiyle yaklaşması içten davranışa örnek olarak gösterilebilmektedir.

Yüzeysel ve derinden davranışın dışa vurmasında duyguların özellikle güdümlenmesine odaklanmıştır fakat kendiliğinden hissedilen duyguların yeniden bir şekillendirmeye ihtiyacı olmadan dışa vurması nedeniyle diğer iki boyuttan farklıdır (Anderson, 2014: 22). Kendiliğinden oluşan duyguların ve örgütün belirlediği kuralların aynı derecede uyumlu olması halinde, iş görenler yüzeysel ve derinden davranış şekillerini yansıtmaya gerek kalmaz, çünkü iş görenler görevlerini yerine getirirken duygusal emek sarf etmeye daha az eğilimli olmaktadır (Anderson, 2014: 22). Bu durum iş görenlerin tabii bir şekilde örgütsel yansıtma arzuları ile uyumlu olan duyguları hissetmesi ve ona uygun davranması olarak da yorumlanmaktadır (Dahling ve Perez, 2010: 575).

Doğal davranış boyutu Basım ve Beğenirbaş (2012: 84) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek çalışmasında üçüncü boyut olarak kabul edilmiş ve araştırmalarda tercih edilen bir ölçek olmuştur. Bu nedenle bu çalışmada üç boyutlu yaklaşımla ele alınarak yürütülecektir.

### **1.2.3. Duygusal Emek Kavramı İle İlgili Yapılan Araştırmalar**

Günümüzde değişen hizmet sektörü anlayışının etkisiyle duygusal emek ile ilgili yapılan çalışmalar önem kazanmıştır. Bu kavramı alan yazına kazandıran Hocshchild (1983), “Yönetilen Kalp” adlı kitabında neredeyse bütün mesleklerin üçte birinin duygusal emek sarfını gerektiren işler olduğunu ortaya koymuştur (Hocshchild, 1983: 147).

Duygusal emek ile ilgili yapılan araştırmalar incelenirken duygusal emeği etkileyen bileşenler ve duygusal emek davranışının sonuçlarını belirlemeye yönelik yapılan araştırmaların tamamı göz önünde bulundurulacaktır.

#### **1.2.3.1. Duygusal Emeği Etkileyen Bileşenleri Belirlemeye Yönelik Yapılan Araştırmalar**

Duygusal emek davranışını birey açısından etkileyen bileşenler açısından yapılan araştırmalar incelenirken öncelikle ‘*cinsiyet*’ noktasında anlamlı farklılıklar olabileceği üzerinde durulmuştur. Özellikle Hocshchild (2003) bütün meslek gruplarının duygusal emek sarfında bulunduğunu fakat kadınların erkeklere oranla daha fazla duygularını yansıttığını hatta kadınların pozitif erkeklerin negatif duygusal emek davranışı gösterilecek işlerde çalıştığını ileri sürmektedir. Buna ek olarak kadınların

dışsal duygu emarelerini fark ederek kendi duygularını o yönde kullanabilmek için değiştirebildiğini fakat erkeklerin içsel duygularını doğrudan yansıttığını söylemek mümkün olmaktadır (Rafaelli, 1989: 386). Cinsiyetin anlamlı bir fark oluşturduğunu ifade eden diğer araştırmalar şöyledir:

Türkay ve ark. (2011)' de Sakarya da bulunan oteller, bankalar, restoran ve özel hastane yöneticileri üzerinde yaptığı 163 kişi ile yaptığı araştırmaya göre, erkek iş görenlerin yüzeysel davranışta bulunma oranları kadın iş görenlere göre daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, Basım ve Beğenirbaş (2013)' de Ankara' da aktif öğretmenlik yapan 376 kişilik örnekleme yaptığı çalışmada kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla daha çok duygusal emek sarf ettiği sonucuna ulaşılmıştır ve Bıyık ve Aydoğan (2014)' te Tokat' da bulunan aktif öğretmenler üzerinde yaptığı 598 kişilik araştırmasında kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden daha fazla derinden davranış sergilediğini tespit etmiştir. Sonuç olarak, örgütlerin uzun vade de verimlilik ve yükselen bir kar marjını sağlamak için ön görülen planlara bağlı davranış şekillerinin kadın iş görenlere daha yakın olması, eğilimlerin kar merkezli olduğunu göstermektedir (Kart, 2011: 28).

Erickson ve Ritter (2001)' in yaptığı araştırmada olduğu gibi cinsiyetler arasında anlamlı farklılıkların olmadığını ortaya koyan çalışmalarda bulunmaktadır. Erickson ve Ritter'e göre tükenmişlik etkisinin kadınlarda daha belirgin olacağı varsayımını destekleyememiş ve olumlu olumsuz davranışları yönetme konusunda ise cinsiyet noktasında anlamlı bir farkın olmadığını ortaya koymuşlardır (Erickson ve Ritter, 2001: 157). Ek olarak, Köksel (2009)' da Manisa' da yaptığı kamu sektöründe ve özel sektörde aktif çalışan 136 kişilik doktorlardan oluşan örnekleminde yaptığı çalışmada cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymuştur. Yine Kaya (2014)' te İzmir' de huzur evlerinde çalışan iş görenlerin üzerinde yaptığı 162 kişilik örneklemlili çalışması duygusal emek boyutları ile cinsiyet arasında anlamlı bir farkın olmadığını ortaya koymuştur.

Duygusal emek davranışını birey açısından etkileyen bileşenler açısından yapılan araştırmalar incelenirken en çok dikkati çeken diğer değişkenin 'yaş' olduğu gözlemlenmektedir. Hocshchild (2003)'e göre, iş görenlerin iş hayatında edinmiş olduğu deneyimler ve duygu çeşitlilikleriyle daha çok karşı karşıya kalmalarının ilerleyen zamanlarda duygularını daha iyi kontrol ettiklerini ve diğer yaş gruplarına göre

daha kolay düzenlediklerini ortaya koymuştur. Bu yüzden de yaşı büyük olan iş görenlerin duygusal çelişkiden daha çok etkilendiğini ve duygusal emek sarf etme konusunda daha çok gayret gösterdiğini ortaya koymuştur (Kruml ve Geddes, 2000: 31). Yaş grupları arasında duygusal emeğin anlamlı farklılıklar ortaya koyan çalışmalara örnek olarak, Çoruk (2014)'te yaptığı çalışmasında 191 kişilik idari personelden oluşan örneklemlerle çalışmasında yaş faktörünün arttıkça duygu kontrolünün aynı oranda arttığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, Bıyık ve Aydoğan (2014)'te Tokat'ta aktif çalışan 598 kişilik öğretmenlerden oluşan örneklemine yaptığı çalışma sonucunda yaş grubunun arttıkça duygusal emek göstere düzeyinin de arttığını ortaya koymuştur. Bunlara ek olarak, Dahling ve Perez (2010)' da 18-69 yaşları arasında bulunan 176 iş gören üzerinde yaptığı çalışmasında yaş ile derinden davranış arasında anlamlı, yüzeysel davranış arasında negatif anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Duygusal emek ile yaş arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar sonucunda anlamlı farklılıkların olmadığı ortaya koyan çalışmalarda bulunmaktadır. Örneğin, Basım ve Beğenirbaş (2013)' de yaptığı Ankara' da aktif görev yapan 376 öğretmenin yaşları ile duygusal emek arasında anlamlı bir ilişki tespit edememiştir. Buna ek olarak, duygusal emek ve yaş arasında anlamlı bir bağ ortaya koyan çalışmaların fazla olduğunu söylemek mümkün olmaktadır.

Duygusal emek davranışını birey açısından etkileyen bileşenler açısından yapılan araştırmalar incelenirken diğer bir bileşenin '*eğitim düzeyi*' olduğu görülmektedir. Araştırmalar incelenirken duygusal emek ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir bağın olmadığını ortaya koyan çalışmaların daha fazla olduğu görülmektedir. Şat ve arkadaşları (2015)' de Kayseri' de özel okullarda aktif öğretmenlik yapan 157 öğretmen üzerinde yaptığı araştırmasında eğitim düzeyi ve duygusal emek üzerinde anlamlı bir farklılık tespit edememiştir. Bunun nedeninin öğretmenlerin yüksek oranda üniversite mezunu olmasına bağlanmaktadır. Ek olarak Bıyık ve Aydoğan (2014)' de yaptı çalışmasında ön lisans, lisans ve yüksek lisans eğitim düzeylerine sahip katılımcılar arasında anlamlı bir fark ortaya koyulamamıştır. Kaya ve Özhan (2012)'de 147 katılımcıdan oluşan turist rehberleri üzerinde yaptığı araştırmasına göre eğitim düzeyleri ile duygusal emek sarfi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Duygusal emek davranışını birey açısından etkileyen bileşenler açısından yapılan araştırmalar incelenirken diğer bir bileşen '*medeni hal*'dir. Yapılan araştırmaların sonucunun medeni hal ve duygusal emek arasında anlamlı ilişkilerin tespitinin yoğunlukta olduğu görülmektedir. Yılmaz ve arkadaşları (2015)'de Kütahya'da aktif öğretmenlik yapan 410 öğretmen ile yaptığı çalışmasında evli öğretmenlerin yüzeysel davranma eğiliminin daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Yine Şat ve arkadaşları (2015)' de 157 öğretmen üzerinde yaptığı araştırmasında bekar öğretmenlerin derinden rol yapma oranının fazla olduğunu ve evli öğretmenlerin doğal davranış dergilemeleri bekar öğretmenlerden daha fazla olduğunu gözlemlemişlerdir. Ayrıca, Tayvanlı hostesler üzerinde yapılan başka bir araştırma bekar hosteslerin evli hosteslere oranla derinden davranış sergilediği ortaya çıkmıştır (Chang ve Chui, 2009: 309). Medeni hal ile duygusal emek arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını gösteren bazı araştırmalar da bulunmaktadır. Polatkan (2016)' da Aydın' da 265 öğretmen üzerinde yaptığı çalışmasında ise katılımcıların evli ya da bekar olmasının duygusal emek üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığını ortaya koymuştur. Ek olarak, Oral ve Köse (2011)' de Manisa' da görev yapan doktorlar üzerine yaptığı çalışmasında duygusal emek ile doktorların medeni hali arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur.

Bireylerin olumlu/olumsuz '*duygulanım*' durumları da duygusal emeği etkileyen bireysel bileşenler arasında sayılmaktadır. Duygulanım, kişilerin hayata karşı belirli bakış açılarını yansıtan olumlu ve olumsuz ruh hali ve eğilimi olarak açıklanabilmektedir. Bu noktada negatif duygulanım seviyesi fazla olan bir iş görenin hizmet alanların tavırlarını sert olarak yorumlama eğilimleri fazladır ve bu iş görenlerin tükenmişlik düzeylerinin ve iş streslerinin fazla olduğu ortaya koyulmuştur (Grandey ve ark., 2004: 5).

Duygusal emek davranışını birey açısından etkileyen bileşenler açısından yapılan araştırmalar incelenirken diğer bir bireysel bileşenin '*duygusal zeka*' olduğu görülmektedir. Duygusal zeka gündelik hayatta olduğu gibi bireylerin hayatında da önemli yere sahip olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Akbıyık (2013)'e göre, duygusal zekası yüksek olan iş görenlerin duygularını tanımlaması ve duygularına uygun yönleri tayin etmesiyle duygusal emek arasında bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca Lopes ve arkadaşları (2006)' da yaptığı çalışmasında duygusal zekası yüksek seviyede olan iş görenlerin diğer iş görenlere oranla iş streslerinin daha az olduğu

gözlemlenmiştir. Yine Naseer (2011)' de duygusal zekası yüksek olan iş görenlerin duygularını düzenleme ve denetleme gücünün yüksek olması nedeniyle bunu iyi bir iş performan sına dönüştürdüğünü ortaya koymuştur.

Duygusal emeği etkileyen bireysel bileşenleri ortaya koymayı amaçlayan çalışmalar yukarıda incelenmiştir. Duygusal emeği örgütsel açıdan etkileyen bileşenleri ortaya koymayı amaçlayan çalışmaların özerklik, iş görenin iş ortamında aldığı destek noktasında yoğunlaştığı görülmektedir.

Duygusal emek davranışını örgüt açısından etkileyen bileşenler açısından yapılan araştırmalar incelenirken başta dikkati çeken değişkenin 'özerklik' olduğu görülmektedir. Feldman (1996)' da yaptığı çalışmasına göre iş görenlerin gerçekte sahip oldukları duyguları ile iş yerinin kendisine tanıdığı özgürlük alanı örtüşmediği zaman örgütsel davranışları yansıtma kurallarını göz ardı etme eğilimde olduğunu ortaya koymuştur.

Duygusal emeği örgüt açısından etkileyen bileşenleri ortaya koymak amacıyla yapılmış araştırmaların '*iş görenlerin çevreleri tarafından desteklenmesi*' hususunda yapılan çalışmaların başında Hoschchild (2003)' de hostesler üzerinde yaptığı çalışma gelir. Bu çalışmaya göre iş görenlerin strese yol açan durumlarda diğer iş görenlerin desteğini aldıkları durumlarda duygusal emeğin neden olduğu zaman negatif etkilerden daha az etkileneceğini ortaya koymuştur. Ek olarak Grandey (2000: 107), yaptığı çalışmada destek gören iş görenin üzerindeki olumlu etki sonucunda daha az duygusal emek sarfını sağlayacağını ve iş görenlerin samimi duygularıyla hareket edeceğini ortaya koymuştur. Ayrıca, Chu (2002: 175), yaptığı çalışmada çalışma arkadaşları ve işverenleri tarafından desteklenen iş görenlerin gerçek hisleri ile yansıtması beklenen duygular arasındaki çelişkinin azaldığını ve iş tatmini sağladığını ortaya koymuştur. Bu yüzden iş görenlerin çalışma arkadaşları ve işverenleri tarafından desteklenmesinin duygusal emekle ilişkili olduğu düşünülmektedir (Köksel, 2009: 30).

### **1.2.3.2. Duygusal Emek Davranışının Sonuçlarını Belirlemeye Yönelik Yapılan Araştırmalar**

Duygusal emek üzerine yapılmış araştırmalar incelenirken araştırmaların belirli bir kısmının duygusal emeğin sonuçlarını belirlemeye yönelik yapıldığı görülmüştür. İş hayatında duygusal emeğin negatif etkilerine tükenmişlik, iş stresi, özgüven eksikliği,

depresyon, işten ayrılma niyeti ve duygusal uyumsuzluk örnek gösterilebilirken (Steinberg ve Figart, 1999a), son zamanlarda yapılan çalışmalar duygusal emeğin olumlu sonuçlarının da olduğunu ortaya koymuştur (Wouters, 1989; Sass, 1997). Buna örgüt ve iş gören için kariyer anlamında olumlu etkileri örnek olarak gösterilebilmektedir (Mastracci ve Ark., 2006). Bu nedenle duygusal emek davranışlarının sonuçlarını olumlu ve olumsuz olmak üzere tasnif etmek mümkün olmaktadır.

Bu sonuçlara yönelik araştırmalar şöyledir:

Ünler Öz (2007: 30)' da yaptığı çalışmada, derinlemesine davranış sergileyen iş görenlerin gerçek duyguları ile uyumsuzluk yaşamadığını ve bunun da görevlerini yerine getirirken yüksek performansı sağladığını ortaya koymuştur. Akhter (2016)' da yaptığı çalışmada yüzeysel davranış boyutunun performans üzerinde negatif yönde, doğal ve derinden davranışın performans üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca Çalışkan ve Beğenirbaş (2013)' de Ankara'da hizmet sektöründe çalışan 403 iş gören üzerinde yaptığı çalışmada, performansın yüzeysel davranma ile negatif, derinden ve doğal davranış ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Yine Ghalandari ve arkadaşları (2012)' de yaptığı çalışmada Çalışkan ve Beğenirbaş ile Ünler Öz'ün çalışmasında elde ettiği sonuçlarla aynı sonuçlara ulaşmıştır. Bu noktada duygusal emek çıktı olarak *performansı* etkilediğini söylemek yanlış olmamaktadır.

Polatkan (2016)'da öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmasında, duygusal emek boyutları arasında sadece doğal davranma boyutu ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Torland (2013)' de Avustralya' da istihdam edilen tur liderleri arasında yaptığı çalışmada, liderlerin yüzeysel davranmalarının iş tatmini negatif yönde anlamlı olarak etkilediğini ve derinden davranışın pozitif yönde anlamlı olarak iş tatmini etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca Chu (2002), Serin (2014), Savaş (2012) ve Johnson (2007)' yaptığı çalışmalarında Torland (2013) ile benzer sonuçlar elde ettikleri görülmektedir. Ek olarak, Tolich (1993)'de yaptığı araştırmasında market çalışanları ile müşterilerin arasındaki etkileşimin çalışanlar için en büyük stres kaynağı olabildiği gibi, iş tatmininde de en büyük paya sahip olabildiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, Pugliesi (1999)' da duygusal emeğin iş görenler üzerindeki psikolojik tahribatı ve iş tatminine olan etkirliliğini incelediği çalışması sonucunda duygusal emeğin iş tatminini azalttığını ortaya koymuştur.

Yine duygusal emeğin sonucu olarak '*işe ve örgütsel bağlılığa*' olan etkisine yönelik araştırmalar da alan yazında dikkati çekmektedir. Ünler Öz (2007)' de banka çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, rol yapma, bastırma ve derinden davranış olarak aldığı duygusal emek boyutları arasında derinden davranış ile yönetici desteğinin örgütsel bağlılığı pozitif yönde anlamlı bir ilişki ortaya koymuştur. Ayrıca, Türkay ve arkadaşları (2011)' de yaptıkları araştırmalarına göre ise yüzeysel davranma boyutu ile işe bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Gülova ve arkadaşları (2013)' de üniversitelerin öğrenci işlerinde çalışan iş görenlerine yönelik yaptığı araştırmasında, doğal davranış ve derinden davranış boyutları ile işe bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit etmelerinin yanı sıra, yüzeysel davranma boyutu ile örgütsel bağlılık arasında da pozitif yönlü bir anlam ifade ettiğini ortaya koymuştur. Tao (2016)' da yaptığı çalışmada ise Gülova ve arkadaşlarının (2013)' yaptığı çalışmasının aksine yüzeysel davranma boyutu ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Truta (2014)' de öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmasında, içsel motivasyon ile derinden davranış arasındaki bir ilişki tespit etmiş fakat yüzeysel davranma boyutu ile motivasyon arasında bir ilişki tespit edememiştir. Bu anlamda derinden davranış boyutu iş görenin motivasyonunu etkilemektedir. Ayrıca, Shuler ve Sypher (2000)' de acil hizmet çağrı merkezinde yaptığı çalışmada iş görevlerin görevleri başında yaşadıkları olumsuz durumları kendi aralarında eğlenceli hale getirdiklerini ve motivasyonlarını arttırdıklarını ortaya koymuştur.

Wharton (1993), banka ve hastane çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, duygusal emek harcayanların duygusal tükenmeye maruz kaldıklarını belirtmektedir. Ayrıca, çalışanların sahip oldukları ve onlara tanınan iş özerkliği ve iş serbestliğinin seviyesi duygusal tükenmeyi etkilemektedir. Johnson (2007)' de turist rehberleri üzerinde yaptığı çalışmada, tükenmişlik ve derinden davranış arasında negatif, yüzeysel davranma ile pozitif yönde bir ilişki tespit etmiştir. Blau ve arkadaşları (2012)' de yaptığı araştırmasında yüzeysel davranma ve tükenmişlik üzerinde anlamlı bir ilişki olduğunu fakat doğal davranma boyutu ve tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bütün bunlara ek olarak, duygusal emeğin boyutu olan derinden davranma ile tükenmişliğin bir alt boyutu olan başarı hissi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yüzeysel davranma eğiliminde olan çalışanların sayısının tükenmişliğe düşmeleri aynı oranda artmakta olduğu ve



araştırmacıların diğer çalışmaları sonucunda duygusal emeğin iş stresi ve duygusal tükenmişliğin önemli nedenlerinden olduğu görülmüştür (Brotheridge ve Grandey, 2002; Grandey, 2003; Kruml ve Geddes, 2000; Morris ve Feldman, 1997; Pugliessi, 1999; Tolich, 1993; Wharton, 1993; Kim, 2008).

Yüzeysel davranış sergilemenin psikolojik sorunlara ve yabancılaşmaya neden olduğu bilinmektedir (Ashforth ve Humprey, 1993: 96-97). Kamber (2014)' de kuaförler üzerinde yaptığı çalışmada iş görenlerin yüzeysel davranmaları sonucunda duygusal olarak uyumsuzluk yaşadığı bununda yabancılaşmaya neden olduğu ortaya koyulmuştur. Ayrıca, Tokmak (2014)' de lojistik sektöründe 459 katılımcı ile yürüttüğü çalışmasında elde ettiği bulguya göre, iş görenlerin duygusal emek davranışındaki artış doğru oranda yabancılaşmanın da artmasına neden olmaktadır.

Duygusal emek davranışının neden olduğu bir diğer davranış olarak işten ayrılma niyeti karşımıza çıkmaktadır. Çalışkan ve Beğenirbaş (2013)' de yaptığı çalışmasına göre iş görenin yüzeysel davranması ile işten ayrılma niyetine pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur. Yine, Güzel ve arkadaşları (2013)' de turist rehberleri üzerinde yaptığı çalışmasında rehberlerin sarf ettikleri duygusal emek davranışları ile işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki ortaya koymuşlardır.

Duygusal emek davranışı örgüt açısından da olumlu ve olumsuz sonuçlara sebebiyet vermektedir. Örgüt ve iş gören tutumlarına göre şekillenen imaj hizmet alanlar tarafından güvenilir bir fikir kaynağı olarak görülmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1987: 29-30). Örneğin, Lazanyi (2011: 127)' de yaptığı çalışmasında iş görenler tarafından hizmet alanlara karşı sunulmuş tek bir davranış biçimi ve yüksek kalite ile işlerin yürütülmesi hizmet alanların devamlılığını sağlayacağı için cironun artmasını sağlayacağını bunun da örgüte iyi bir itibar kazandıracağını ortaya koymuştur. Ayrıca Türker (2016)' da 156 acente temsilcisi üzerinde yaptığı çalışmasında, duygusal emek davranışları ile satış performansı arasındaki ilişkiyi test etmek istemiş ve sonucunda, derinden davranma boyutunun pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVANIŞI

#### 2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Giriş

Günümüzde gerek hizmet sektörünün geçirmiş olduğu değişim gerekse örgütlerin ayakta kalmak için benimsedikleri yöntemlerin dışında uzun vade de kalıcı başarı için farklı davranış türleri ortaya çıkmıştır. Bu davranış şekilleri alan yazında örgütsel vatandaşlık davranışı olarak karşımıza çıkmaktadır (Gürbüz, 2006: 69).

Örgütsel vatandaşlık davranışının alan yazında yerini alması 1930’lu yıllara uzanan araştırmalar ve uygulamalara dayanmaktadır. Bu araştırmalar sayesinde günümüze kadar önemini koruyan ve ilerleyen bir kavram olmuştur. İş görenlerin çalışma alanlarında kendilerinden beklenen davranışların yanı sıra fazladan sergiledikleri içten ve tamamen örgütün çıkarlarını besleyen, karşılıksız davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsallaşmasını sağlayan çalışmalar ve uygulamalar 1980’li yıllara kadar devam etmiş ve sonrasında kavramın müstakil bir terim olarak ele alınmasıyla detaylandırılmıştır (Karaaslan ve ark., 2009: 137).

1980’ den önce terimin ortaya çıkmasını sağlayan ilk çalışma olarak 1938’ de Chester Bernard tarafından kaleme alınan “The Functions of the Executive” isimli kitabı gösterilebilmektedir. Bernard (1938), bu kavramı kitabında işverenin iş gören için ön gördüğü şekilsel davranışın yanı sıra ‘rol dışı davranış’ olarak adlandırmıştır. Aynı zamanda iş yerinde iş görenlerin iş birliğine dayalı olarak sergiledikleri istekli davranışları odağa koymuştur. Sonuç olarak, bu bilgiler ışığında Hawthorne deneylerinin sonuçlarına yönelik araştırma yapan Fritz J. Roethlisberger ile William J. Dickson örgütsel vatandaşlık davranışının alan yazında yerini almasını sağlayan çalışmalara imza atmıştır (Organ ve Ark., 2006: 63).

Bernard’ tan sonra 1960’ lı yıllarda Katz işverenin belirlediği şekilsel davranışlar ile fazladan istekli olarak gösterilen davranışları ayırmak için çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmalar neticesinde örgütsel vatandaşlık davranışının örgütün çıkarlarını ve gelişimini besleyen bir terim olduğu ortaya koyulmaktadır (Cohen ve Gadot, 2000: 598).

1980' li yıllara gelindiğinde ise Organ (1983)' te kaleme aldığı makale ile örgütsel vatandaşlık davranışının doğuşunu sağlamıştır. Gönüllülüğü esas alan kişisel davranışlar olarak karşımıza çıkan örgütsel vatandaşlık davranışı insan kaynakları, pazarlama, stratejik yönetim gibi birçok alanda önemini fark ettirdikten sonra hak ettiği ilgiyi görmüştür.

Sonuç olarak örgütsel vatandaşlık terimi Organ ve Near (1893)' te yaptığı çalışma ve yine 1983'te Organ'ın Bateman ile yaptığı çalışma sonucunda terim anlam kazanmış ve alan yazına kazandırılmıştır. (Barksdale ve Werner, 2001: 145; Podsakoff ve Ark., 2000: 513). Daha sonra Organ 1988' de örgütsel vatandaşlık teorisini boyutlandırarak kavram üzerinde yapılan çalışmalara yenisini eklemiştir (Podsakoff vd., 2000: 514 ; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 329).

## **1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı**

İş hayatında ortaya çıkan teknolojik ilerlemeler ve sürdürülebilir rekabet şartlarının zorlaşmasıyla beraber, iş yerleri örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine eğilmeye başlamışlardır. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışı iş görenin performansı başta olmak üzere örgütün etkin ve verimliliğini etkileyen bir kavramdır. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışının çeşitli bakış açıları tarafından ortaya koyulan tanımları incelenecektir.

Bazı örgütsel vatandaşlık tanımları aşağıdaki gibidir:

Görev tanımında bulunmayan ve çalışma ikliminin yapısına faydalı tarz ve fiillere örgütsel vatandaşlık davranışı denir (Bateman ve Organ, 1983: 588). Bateman ve Organ bu tanımları Katz ve Kahn' ın 1966' da ortaya koydukları "Fazladan Rol Davranışı" teriminden hareketle yapmıştır (Aslan, 2008: 166).

Organ (1988)' de yaptığı çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışını, formal mükâfat yöntemleri içerisinde direkt tanımlanmayan, örgütün ve iş görenlerin dinamik bir şekilde ilerlemesini özendirilen gönüllü davranışlar olarak adlandırmaktadır (Organ, 1997: 86). Organ 1988' de örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelediği makalesinde örgütsel vatandaşlık davranışından "iyi asker sendromu" olarak bahsetmiştir (Çetin ve Ark., 2003: 40).

Örgütsel vatandaşlık davranışı her hangi bir akde bağlı olmayan ve mecburi olmayan, rantabiliteyi ve başarımı arttırmak için isteğe bağlı ve ahenkli bir grup çalışması oluşturulması durumudur (Basım ve Şeşen, 2010: 171).

Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkması iş görenlerin gönüllü olarak göstermiş oldukları tutum ve davranışlarla orantılıdır. Gönüllülük durumu iş görenlerin formal iş tanımlarının dışında fazladan gösterdikleri tutum ve davranışları kapsamaktadır. (Raub, 2008: 180).

Bu davranış türü, örgütün ve iş görenlerin belirtilen iş tanımları dışında, yapmaları tamamen kendilerin tasarruflarında olan davranışları yerine getirdiklerinde örgüte dinamik katkı sağlayan, yerine getirilmediğinde ise bir müeyyidesi olmayan, tamamen gönüllülük temelinde ortaya çıkan davranışlardır (Podsakoff ve Ark., 2000: 513).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün çalışma mekanizmasını ileriye taşıyacak şekilde belirlenmemiş, çalışanlar için seçimlik ve karakteristik olarak bilinen ve ödüllendirilen bir durum değildir. Yalnızca pozitif yönde bir amaç doğrultusunda ve gönüllü olarak sergilenmesi durumudur (Dalal, 2005: 1241).

İş görenlerin aktif olarak görev yaptıkları örgütte kendi arzularıyla yardım etme, uyumlu ve yenilikçi olma, sorumluluklarını zamanında yerine getirme, çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler kurma gibi pozitif tutumları sergilemeleri ve olumsuz davranışları sergilemekten imtina etme gibi davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmaktadır (Bedük, 2010: 163).

Örgütsel vatandaşlık davranışı iş görenlerin fazladan davranışta bulunduğu açıkça mükafat yönergesi tarafından desteklenmeyen davranışlar olup (Lub ve ark., 2011: 116), davranışların kişisel tasarruflara dayandığı ve bu davranışların örgütü pozitif etkilediği görülmektedir (Li ve Ark., 2010: 395).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, olumlu sosyal davranışlar ile örgütsel spontanlık olgusu tutarlı olan liderler, mükâfatlandırılması zor olan kişisel tasarrufa bağlı olarak ortaya çıkan davranışlar olarak tanımlanmışlardır (Moorman ve Blokely, 1995: 127).

İş görenler ve örgütler ortak itimat ve müteakabil anlaşma ile oluşturulan temeline dayanarak üst düzey bir alış veriş ilişkisine sahipse kişisel olarak tutum ve

davranışlarını resmi rollerin ilerisine taşımaya meyillidir, bütün bu süreç örgütsel vatandaşlık davranışını oluşturmaktadır (Choi ve Ark., 2013: 531).

Van Dyne ve Pierce (2004: 446)' e göre yerine getirilmediği zaman örgüt tarafından cezalandırılmayan ve iş görenlere bu davranışları sergilemeleri için baskı oluşturulmayan davranışlardır ve iş görenler bu davranışları kendileri isteyerek göstermektedirler. İş görenlerin örgüt iklimi içerisinde kendilerini değerli ve önemli hissettiklerinde bu tarz pozitif davranışları ortaya koydukları gözlemlenmiştir.

Çeşitli çalışma merkezlerinde iş görenlerin birbiriyle sayısız etkileşimde bulunması neticesinde iş birliği, özveri, fikir alış verişi, yardımlaşma gibi pozitif davranışlar gözlemlenebilir, bütün bu davranışlara örgütsel vatandaşlık davranışı denir (Smith ve Ark., 1983: 653).

Yapılan çeşitli tanımlar göz önüne alındığında açıklamaların 'mecburi olmayan' ve 'gönüllü olan' davranışlar etrafında şekillendiği görülmektedir. İş görende olumsuz psikolojik sorunlara yol açmamakla birlikte örgüte de fayda sağlamaktadır. Bunlardan bazıları; örgüt rantabilitesine katkıda bulunmak, örgüt mekanizmasının gelişimi için özgün düşünceler sunmak, örgütün sektörde saygınlığını arttırmak, örgüt mekanizmasını korumak ve örgütün imajını olumlu duyurmak adına yapılan her türlü davranıştır (Organ, 1997: 244).

İş görenler tarafından sergilenen davranışların tamamı örgütsel vatandaşlık davranışı olmamaktadır. Bu davranışların hangisinin örgütsel vatandaşlık davranışı olduğunu seçmek zor olabilmektedir. Bu noktada Morrison' un yaptığı araştırmalar neticesinde belirlenen yirmi örgütsel vatandaşlık davranışının on sekiz tanesini görev tanımları içinde benimsedikleri gözlemlenmiştir (Organ, 1997: 88). Bu davranışların birbiriyle karışması toplumun ve işverenlerin belirleyici sınırları etkili olmaktadır. Öğretmenlik, doktorluk, polislik gibi hizmet sektöründe bulunan meslek guruplarında örgütsel vatandaşlık davranışı ve görev tanımlarında yer alan rolleri karıştırılmaktadır.

Günümüzde örgütler sadece işini doğru yapmayı baz almadan aynı anda görevi olmayan işlerde de aktif olan çalışanların örgütte yer almalarını istemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların görevleri olmamasına karşın gönüllülük esaslı gerçekleştirmeleri günümüz örgütleri için önemli bir nokta olarak kabul edilmektedir (Kaya, 2013: 270-271).

Sonuç olarak bir davranışın örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılması için bazı özellikler taşıması gerekir (Karakaş, 2006). Bu özellikler aşağıdaki gibidir:

- Gösterilen davranış ve tutumların formel mecburilik ve tanımlanan iş sınırlarının ötesine geçmesi,
- Gönüllülük esasına dayandığı için, davranışın gösterilmesi iş görenin tasarrufunda olması,
- Gösterilen davranış ve tutumun mükâfat yönergesinde kesinlikle bulunmaması.

Bu özellikleri taşıyan davranışlar alanyazında örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılmaktadır.

### **2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kuramları**

Ekonominin globalleşmesi ile iş teşkilatları arasında rekabet ivme kazanmış ve bu teşkilatların sürdürülebilir üstünlük sağlayabilmeleri için iş görenlerin bazı fedakârlıklarda bulunması ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışının, Bernard (1938)' den bu yana iş esnasında ortaya çıkan emeğin aktarılmasında ahengin yakalandığı örgütlerde sorunsuz olarak fonksiyonlarını yerine getirdiği fikri hakim olmuştur (Podsakof ve Ark., 2000: 513). Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili kuramların açıklanması faydalı görülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı kuramları aşağıdaki gibidir:

- Sosyal Değişim kuramı,
- Eşitlik Kuramı,
- Karşılıklılık Norm Kuramı
- Vekâlet Kuramı

Bu kuramlara aşağıda ele alınmıştır.

#### **2.2.1.1. Sosyal Değişim Kuramı**

Sosyal değişim kuramı, örgütsel vatandaşlık davranışı ile işverenlerin çalışanlarını güçlendirmeye yönelik davranışlarını ortaya koymaya çalışan ilk kuramlardan biridir. Kuramın temel mantığı işverenler ve iş görenler arasında

gösterilen, saygı duyma, arkadaşça yaklaşma gibi davranışların iş ortamına sosyal beklentilere de yol açtığı nokrasına dayanmaktadır.

Sosyal değişim kuramı, öncelikli olarak Blau (1964) tarafından ortaya koyulmuştur. Bu kuram, yönetsel olarak bireyi ve bireylerin davranışa dönüşen tutumlarının nedenine bakarak topluma yansımalarını ortaya koymaya çalışmaktadır (Fine, 2001: 66). Blau' ya göre, çalışma iklimine dayalı olarak ortaya çıkan etkileşim ve kişisel bağlantılarla kendini göstermekte ve diğer bir çalışan tarafından fayda gören bireyin ona minnet ve saygı duyması olarak karşılık bulmaktadır (Blau, 1964: 4). Bu alış veriş ilişkisi, insanların yardım aldıkları kişilere karşı daha yardım sever olduğunu ileri süren karşılıklılık durumundan kaynaklanan bir eğilimdir (Jones, 2010: 862). Dolayısıyla sosyal değişimin gereği olarak insanlar, iyilik gördükleri insanlara karşı isteyerek kendi tasarruflarında bulunan başka davranışlar sergilerler ve bu davranışlar da örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkarmaktadır. Bu değiş tokuş halinin iş yerlerinde sosyal hayatın bir bileşeni olarak görülmesi halinde örgütsel vatandaşlık davranışı artış göstermektedir (Moorman, 1991: 845).

Çalışma ortamlarında örgütte bulunanların birbiri ile etkileşim içinde olmaları hem ekonomik hem de sosyal olarak ortaya çıkabilmektedir. Ekonomik değişimde iş görenlerin ortaya koydukları pozitif davranışlar para ve maddi değeri olan durumlar için yerine getirilirken, sosyal değişimde iş görenler tarafından ortaya koyulan tutumlar herhangi maddi bir çıkar için yerine getirilmemektedir (Blau, 1967: 94). Bu nedenle bu değişim doğrudan karşılık beklenerek, anlık olarak karşılık alınan bir davranış değildir (Jiang ve Law, 2013: 424; Mengüç, 2000: 206).

Cropanzano ve Mitchell (2005)'e göre, sosyal değişim kuramı iş yerlerinde iş görenler ve işverenler arasında kişisel ilişkiler oluşturan ve bu ilişkilerde vasıta rolü üstlenen karıştırıcı, pozitif ve patetik tutumların gösterilmesini sağlayan bir kuramdır.

Hiyerarşik olarak üst ve astların karşılıklı güvenleri birbirlerine olan sorumluluklarını ifa etmelerini etkilemektedir. Bu nedenle şarta bağlanmış yükümlülükler iş görenlerin geleceğe dair beklentilerini oluşturmaktadır (Jiang ve Law, 2013: 424; Mengüç, 2000: 206). Dolayısıyla bu teori, insanlar arasındaki diyalog ve bağlantıları ekonomik değişim kuramının fayda-maliyet çözümleme yöntemi açısından ele almaktadır. Yani, insanlar üstlendikleri sosyal yükümlülüklerin karşılığında mükâfat alabilecekleri hallerde değişime katılmaktadırlar (Şenturan, 2014: 213; İplik, 2015: 40).

Organ (1990: 47)' a göre sosyal değişim kuramı iş görenlerin değer gördükleri insanlara aynı alakayı göstermeleri ile ilişkili bir durumdur. İşverenleri tarafından takdir toplayan ve kendini değerli hisseden iş görenler, üstlerine karşı kendilerini sorumlu hissederek karşılık verme eğiliminde olmaktadır ve gösterdikleri örgütsel bağlılık tutumu zaman içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışına dönüşmektedir (Jones, 2010: 861; Keleş ve Pelit, 209: 26).

Sonuç olarak, sosyal değişim kuramının örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkisini ele alındığında, hiyerarşik olarak üstlerin iş görenlere güven vermesi, eşitlik ve çalışma ortamının iyileştirilmesi gibi tutumlarının sonucunda iş görenlerin minnetlerini örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleriyle karşılık bulmasıyla ilişkilendirilmektedir (Fine, 2001: 66).

### **2.2.1.2. Eşitlik Kuramı**

Eşitlik kuramı Adams' ın 1960lı yılların ortalarında yaptığı araştırma neticesinde alan yazına geçmiştir. Temelinde, bireylerin vazifeleri ve sahip oldukları beceri, performans, eğitim gibi faktörlere bağlı olarak karşılık buldukları ücret, başarı, terfi ve övgü gibi değişkenler ile örgüte sağlamış oldukları faydayı kıyaslamaları yatmaktadır. Kısaca eşitlik teorisi bireylerin gayretleri ile karşılığında buldukları faydayı kıyaslamasına dayalıdır (Tutar, 2007: 99).

Tabanda örgütsel adaleti baz alan bu kurama göre bireyler, örgüt için sarf ettikleri gayretin sonucunda elde ettikleri girdi ve avantajları diğer örgüt çalışanları ile oranlayarak kendileri için eşitliğin sağlanıp sağlanmadığını değerlendirmektedirler (İyigün, 2012: 55). Şayet iş görenin gözünde, örgütteki ödüllendirme ve cezalandırma sistemi adil yürütülüyorsa, çalışanlar örgütteki diğer iş görenler ile iyi ilişkiler içinde olurlar ve sistem işlerini düzgün yapmalarına destek olur (Walster ve ark., 1976: 125). Adams'a göre (1965) iş yerinin adil olması iki sonucu ortaya çıkarabilmektedir. Bu sonuçlar aşağıdaki gibidir (Lazaroiu, 2015: 99) :

- İş görenler, diğer iş görenler ve kendileri için adaleti sağlamaya çalışırlar, bunun için girdi ve çıktıları eşitleme yoluna giderler.
- Eşitsizlik iş görenler tarafından sezildiğinde stresli bir çalışma iklimi ortaya çıkar bu da iş görenin dengeyi sağlamak için bir istek duymasını sağlamaktadır.



Sonuç olarak, bu kuramda temel nokta bireydir. İş gören adil davranılmadığı duygusuna kapıldığında örgüte katkılarının azaldığı ve örgütsel vatandaşlık davranışını sergilemede eksik kaldığı ön görülmekteyken, eşit bir örgüt duygusu algılayan iş gören ise örgütse vatandaşlık duygusunu sergilemede daha istekli olacağı ön görülmektedir (Organ, 1999).

### **2.2.1.3. Karşılıklılık Norm Kuramı**

Karşılıklılık, sosyal hayatın vazgeçilemeyen evrensel bir ögesidir. Bu norm bireylerin iletişim ve etkileşimlerinde kendilerine yardım eden bireylere karşı aynı davranışı göstermeyi istemeleridir. Karşılık normunun gerçekleşmesini sağlayan temel şartı ise diğer bireyler tarafından bir fayda sağlanması sonucunda bir reaksiyon ortaya çıkmasıdır (Gouldner, 1960: 173). Bu kuramda da sosyal değişim kuramında olduğu gibi bireylerin kendilerine yardımcı olan başka bireylere karşı aynı doğrultuda olumlu davranış sergilemeleri ön görülür fakat bireylerin aldıkları yardım neticesinde sahip oldukları kazanç, bireylerin yardıma ihtiyaç duyma derecelerine göre farklılık göstermektedir. Bu kurama göre bireyin aldığı yardım karşısında duydukları karşılık verme hissi örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesini destekler (Şenturan, 2014: 215).

Karşılıklılık normu kuramının temel ögesi, karşılık verme gereksiniminin olmasıdır ve iş görenlerin hareketlerini anlamlandırmak için kullanılmaktadır (Coyle-Shapiro, 2002: 70). Bu anlamda karşılıklılık norm teorisi diğer iş görenler tarafından yardım alan çalışanların kendisine yardımcı olanlara gerektiğinde aynı desteği vermeyi savunur (Perugini, 2003: 254).

Bu kuram ile iş görenlerin aldıkları yardımları borç olarak algılayıp, karşılığını vermek istemeleri, çalışma ortamında sürdürülebilen bir ilişkiyi sağlamaktadır (Rotenberry ve Moberg, 2007: 207).

Sonuç olarak karşılıklılık norm teorisinde iş görene farklı olanaklar sunulduğu için ortaya çıkan karşılık verme hissi ortaya çıkmakta ve sonuç olarak örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Başka bir perspektiften bakıldığında iş görenler yardım ve desteklerine karşılık bulacağını varsayıp örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilirler (Toksöz, 2002: 57).

#### 2.2.1.4. Vekâlet Kuramı

Hedef ve menfaatleri ayrı olan iki hiyerarşik tarafın birbiriyle yardımlaşması halinde ortaya çıkabilecek sorunları ortaya koymaya çalışan bu kurama vekâlet kuramı denir. Bir iş görenin diğer iş görene vekalet vermesi ile ortaya çıkan bu kuram, iktisatçıların, birbirine fayda sağlayan bireylerin motivasyonları, bilgi alış verişinde bulunmaları gibi aralarındaki iklimi etkileyecek durumların mercek altına alınmasıyla gelişmeye başlamıştır (Serinkan ve Erdiş, 2014: 94).

Vekâlet kuramı iki ya da daha fazla hiyerarşik tarafın arasındaki ilişkinin nasıl düzenleneceğini sorgulamaktadır (Eisenhardt, 1985: 136). Astın vekil, üstünde vekâlet veren taraf olduğu bu ilişkide vekilin tercih ettiği fiiller kendi menfaatini önceleyebilir ve bu durum da vekalet verenin menfaatlerini etkileyebilmektedir (Kurt, 2012: 8). Bu doğrultuda kuram, üst ve astın menfaat savaşlarının önüne geçmekte ve hiyerarşik kademeler arasında bir ahenk kurmalarına yardımcı olmaktadır (Jensen, 1993: 11-12). Vekâlet verenin ve vekilin menfaatleri aynı doğrultuda şekillenmekteyse birbirlerine daha çok yardımda bulunacak ve bu güven hissini oluşmasını sağlayacaktır (Dienesch vi Liden, 1986: 626). Bu akış ise iş görenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını besleyecektir. Çünkü tarafların birbirlerine karşılıklı destekte bulunmaları örgütsel vatandaşlık davranışının önemsediği bir karşılıktır. Fakat, bu kuramda değer temelli yoklama sistemi olduğu için örgütsel vatandaşlık davranışı iş gören maliyetini tanımlayamamaktadır (Serinkan ve Erdiş, 2014: 94).

#### 2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları

Alan yazın incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına ilişkin muğlak fikirlerin etkisiyle farklı çalışmalarda farklı boyutlar görülmektedir. Ancak, bu boyutlandırmalardan en çok kabul gören ve yaygın olarak bilinen Organ' ın yapmış olduğu sınıflandırmadır (Organ, 1988: 7). Organ örgütsel vatandaşlık davranışını beş boyutta incelemiştir (Organ, 1988: 7-15). Bu boyutlar aşağıdaki gibidir:

- Azami Sosyal Fedakârlık/ Özgecilik Boyutu,
- Yüksek Görev Bilinci/ Vicdanlılık Boyutu,
- Nezaket Boyutu,
- Sivil Erdem Boyutu,
- Centilmenlik Boyutu

### 2.2.2.1. Azami Sosyal Fedakârlık/ Özgecilik Boyutu

Azami sosyal fedakârlık boyutu genellikle bir iş gören ya da iş gören grubunun örgütü ilgilendiren sorunlar ve görevler hakkında birbirine yardım etmesini temel alan, tamamen isteğe bağlı gönüllü davranışları kapsamaktadır (Organ, 1988: 8). Bu davranış diğer iş görenlerin takdir ve ilgisini kazanmak için yapılmaz ve gönüllü olmak temel faktördür (Nagel, 1979: 15-16).

Özgecilik, bireysel düzeyde bir duygu yansıması olsa da örgütte bu davranıştan fayda sağlamaktadır. Azami sosyal fedakarlık boyutunda vazifenin gereğini yerine getiremeyen ve uyum sağlayamayan çalışanlara destek olma davranışı öne çıkmaktadır (Sezgin, 2005: 323). Organ'a göre bu boyut, iş görenin sorumluluklarının üstünde fazladan bir gayret göstererek diğer çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak, önem ve özen göstermek ve bazı durumlarda onlara öncelik tanımak gibi diğer iş görenleri gözeten davranışları göstermektir (Organ, 1988: 199).

İş görenlerin diğer iş görenlere yardımcı olması örgüt içindeki grup çalışmalarının verimliliğini arttırmakta ve çalışma koşulları iyileştirmektedir. Ek olarak özgecilik, yeni iş başlayan iş görenlerin etkin ve verimli çalışmak adına motivasyonu arttırmakta ve hiyerarşik olarak üstlerin daha üst düzey sorumluluklara yoğunlaşmasını sağlamaktadır (Podsakoff ve McKenzie, 1997: 135).

Özgecilik, klasik özgecilik ve cesur özgecilik olmak üzere iki türde şekillenmektedir. Klasik özgeciliğe göre, azami sosyal fedakârlık gösteren iş gören kendisi için çok fazla sorun oluşturmayacak şekilde bu tutumu sergilemekteyken cesurca yapılan sosyal fedakarlık iş görenin kendi için yüksek risk gerektiren davranışları bile göze alabildiği durumları oluşturmaktadır. Bu davranış diğer çalışanlar için fedakâr olmayı ve gönüllü eylemde bulunmayı şart koşmaktadır ve klasik sosyal fedakârlık iş yaşamında daha çok karşılaşılan eylemdir (Oliner, 2003: 123).

Özgecilik boyutu ile yüksek görev bilinci/ vicdanlılık boyutu arasındaki en önemli fark ise, özgeciliğe iş görenler yardıma ihtiyacı olan belirli bir kişiye yardım etmek için harekete geçmektedirler; vicdanlılık boyutunda ihtiyacı olan bireye karşı değil örgüte fayda sağlamak üzere davranışta bulunmaktadır (İşbaşı, 2000: 27).

### 2.2.2.2. Yüksek Görev Bilinci/ Vicdanlılık Boyutu

Vicdanlılık boyutu, iş görenlerin görev tanımları üzerinde bir davranış sergileyerek örgütün çalışma sistemini gönüllü olarak desteklemeleridir (Allison vd., 2001: 284). Bu boyutta iş gören kendinden beklenin üstünde davranış gösterir bu sayede negatif durumlarda bile örgütsel bağlılığını korur.

Yüksek görev bilinci olarak da adlandırılan bu boyutta, çalışma ortamında ne yapması gerektiğini bilen bir iş gören, ortaya koyduğu davranışların kendisine nasıl geri döneceğinin farkında olmaktadır (Smith vd., 1983: 657). Aynı zaman da örgütün dışında da örgütün prestijini artırıcı davranışlarda bulunmayı, eksik ve hataları dile getirmemeyi, örgütün çıkarları için zamanı düzgün kullanmayı kapsar (DiPaola vd., 2007: 228). İş görenlerin çalıştıkları işe karşı itina ile yaklaşımları sonucunda ortaya çıkan, dakiklik, örgüt işlerini düzenli olarak yapma, kurallara uyma, fazladan mola vermekten kaçınma, işe geç kalmama gibi kendisinden beklenenin üstünde fazladan yerine getirdikleri görevleridir (Kark vd., 2005: 899; Podsakoff vd., 2000: 522).

Alan yazında vicdanlılık boyutu ile özgecilik boyutlarının gönüllülük esas olduğu için bazen bir biri yerine kullanıldığı görülmektedir. Vicdanlılık boyutu örgüt için ortaya koyulan faydalı davranışları kapsamaktadır. Özgecilik ise kişisel olarak bir iş görenin diğer iş görene ya da çalışma gruplarına desteğini kapsamaktadır (Sevim, 2011: 22).

### 2.2.2.3. Nezaket Boyutu

Bu boyutta, iş görenler örgütün çalışma koşulları çerçevesinde üzerine düşen görev ve sorumlulukları yerine getirirken diğer iş görenlerle etkileşim içinde olmaktadır. Bu etkileşim yaptıkları iş ve verdikleri kararlarla ilgili koordine olmaları ve birbirlerini bilgilendirmeleri gibi pozitif davranışları kapsamaktadır (Organ, 1988: 12). Nezaket boyutunda sergilenen pozitif davranışlar, ortaya çıkabilecek potansiyel sorunların oluşmasını engellemek ya da o sorunun oluşturacağı yıkımı en aza indirmek için önceden atak yapmayı gerektirmektedir (Organ, 1997: 94).

Nezaket boyutu, iş görenler arasındaki etkileşimi ve bilgi alışverişini güçlendirmektedir. Bu sayede ortaya çıkabilecek iletişim kopuklukları ve yanlış anlaşılmalardan kaçınılması görev tanımları sağlıklı bir şekilde yürütülebilmektedir (Özler, 2010: 10). Ayrıca nezaket boyutuna dayalı olarak ortaya çıkan önceden bilgilendirme

davranışı, tek başına yürütülmesi gereken işlerin planlanmasını ve uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Bu yüzden nezaket boyutu duygusal yönden stabilizasyonu koruyarak ortaya çıkabilecek sorunları önlemektedir (Kamer, 2001: 1).

Nezaket boyutu bazı durumlarda azami sosyal fedakârlık davranışıyla karıştırılmaktadır. Ancak nezaket ortaya çıkabilecek potansiyel problemi önlemek için açığa çıkarılan davranışlardır. Özgecilik ise problem ortaya çıktıktan sonra diğer iş görenlere yardımcı olmakla ilgilidir (Arabacı, 2014: 20).

#### **2.2.2.4. Sivil Erdem Boyutu**

Sivil erdem boyutu, iş görenin örgütün ekonomideki ve sektördeki varlığını etkileyen aşamalarla ilgili desteğiyle ilgilidir ve örgütsel gelişimde aktif olarak rol almakla alakalı davranış yansımalarını kapsamaktadır (Bukhari, 2008: 108). İş görenin, örgütün gelişimini etkileyen toplantılara katılması, örgütün makro düzeyde gelişimini etkileyen durumlarda etkin rol alması, örgütün prestijni ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlaması ve bununla ilgili endişe duyması sivil erdem davranışı kapsamına girmektedir (Podsakoff vd., 2000: 525; Sharma ve Jain, 2014: 58). Ayrıca sivil erdem boyutu, iş görenin üst düzey sorumluluklar altına girerek işleyişte yer aldığı ve siyasi hayatına olumlu katkıda bulunduğu davranışlardır (Farh, 2004: 242).

İş görenin örgütsel sorunlar için mesuliyet alması, prosedürlere katkı sağlaması, örgütün ilerlemesine yardımcı olmak için faaliyette bulunmak birleştirici davranışlar olarak sayılmaktadır (Podsakoff vd., 2000: 530; Organ, 1997: 92). Bu noktada sivil erdem davranışının bilgilendiren sivil erdem ve etki oluşturan sivil erdem davranışı olmak üzere ikiye ayrıldığını söylemek mümkün olmaktadır. Bilgilendiren sivil erdem davranışı, örgütün diğer iş görenlerini bilgilendirmek ve örgüt politikalarını takip ederek toplantılara katılmak gibi faaliyetleri kapsarken, etki oluşturan sivil erdem davranışı diğer iş görenlerin örgüt içindeki değişim ve gelişime ayak uydurmasını ve bireylerin kendi aralarındaki etkileşim ve iletişimlerini kapsamaktadır (Graham ve Van Dyne, 2006: 91-92).

#### **2.2.2.5. Centilmenlik Boyutu**

Centilmenlik boyutu, iş görenlerin iş ile ilgili sorunları büyütmeleri ve daha komplike hale getirmelerine neden olacak olumsuz davranışlardan kaçınmaları ile iş yerinde ortaya çıkabilecek çekişmelere zemin oluşturmayan davranışları kapsamaktadır

(Organ, 1990: 96). Başka bir deyişle bu boyut, örgüt iklimini bozan iş gören ya da örgüt kaynaklı sorunları hoş görmektir.

Centilmenlik, kayda değer olmayan durumlardan yakınmak ve şikayet etmekten kaçınarak, işin doğasında bulunan ve kaçınılmaz olan her türlü sorunu göz ardı ederek problem çözücü ve yapıcı davranışlar sergilemek olarak ifade edilmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 122; Basım ve Şeşen, 2010: 87). Ayrıca, rahatsız edici problemlere rağmen bunu dile getirmemek ve sızlanmamak, problem çözümünde istekli ve yardımcı olmak gerekirse fedakarlıkta bulunmak, farklı fikirlere saygılı olmak, sorunlara pozitif yaklaşabilmek, sosyal hayatta da örgütü sahiplenmek centilmenlik davranışı olarak sayılabilmektedir (Bolat vd., 2011: 2018). Bu davranışlar neticesinde örgütün etkinliği ve rantabilitesi artış göstermektedir. Aksine iş görenlerde centilmenlik ve gönüllülük davranışlarının olmayışı örgüte olan bağlılığı negatif etkilemekte ve örgüt ikliminin bozulmasına neden olmaktadır (Ölçüm, 2004: 21).

Centilmenlik davranışı, iş görenlerin başkalarıyla polemiğe girmeden sorunlarla baş edebilme tecrübesi kazandırmakta ve iş görenlerin potansiyel sorunlara karşı duruşunu sağlamlaştırmaktadır bu da örgütün üretkenliğini ve kıfayetini desteklemektedir (Boerner vd., 2008: 509).

### **2.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri**

Örgütsel vatandaşlık davranışları iş görenin görev tanımında mecburi olarak belirtilmeyen, yerine getirilmesi ya da getirilmemesi durumuna ödül ve ceza ile karşılık bulmayan, iş görenin tercihine bağlı olarak örgütün sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü ve rantabilitesini arttırmaya yönelik davranışlardır (Podsakoff vd., 2000: 513). Bu davranışlar kendi içinde hedefe yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı, davranış şekline göre örgütsel vatandaşlık davranışı ve diğer örgütsel vatandaşlık davranışları olarak üçe ayrılmaktadır.

#### **2.2.3.1. Hedefe Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışları**

Bu davranış şekli örgüt hedefli davranışlar ve iş gören hedefli davranışlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Markoczy ve Xin, 2004: 45).

Örgüt hedefli davranışların sergilenmesinde, iş görenler iş yerlerine karşı duygusal olarak bağlılık hissetmekte ve bu yüzden örgütün varlığını sonsuza kadar

sürdürmesi için her türlü öz veride bulunmaktadırlar. Bu nedenle de istekli olarak örgütü ileri taşıyacak her türlü faaliyet ve etkinliğe katılmakta, küçük problemleri komplike hale getirmeden ve şikayetçi olmadan çalışma ortamının atmosferini olumlu etkilemektedirler ve örgütü ileri taşıyacak kilit görevlerde aktif yer almaktadır. Bu davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından sivil erdem ve vicdanlılığı kapsamaktadır (Kaya, 2013: 272).

İş görenlerin birbiriyle etkileşim içinde karşılık beklemeden destek olmaları, işe geç kalan ya da gelmeyen arkadaşlarının görevlerini üstlenmeleri ve iş ile ilgili faaliyetlerde diğer iş görenleri bilgilendirmeleri çalışan hedefli davranışlara girmektedir. Özgecilik ve nezaket temelli haber verme davranışları çalışan hedefli örgütsel vatandaşlık davranışına girmektedir (Kaya, 2013: 272-273).

### **2.2.3.2. Davranış Şekline Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları**

Örgütsel vatandaşlık davranışı davranış şekillerine göre pozitif aktif ve pozitif sakinme davranışları olarak iki şekilde karşımıza çıkmaktadır (Markoczy ve Xin, 2004: 45).

Pozitif aktif davranışlar, örgüt yapısı ve işlerin yürütülüşü ile ilgili durumlarda iş görenlerin aktif katkı sağlaması ve kendinden beklenen davranışların dışında davranışlar sergilemesi olarak tanımlanmaktadır (Kaya, 2003: 273; Kalkan, 2013: 76).

Pozitif sakinme davranışları, pozitif aktif davranışların tersine örgüte katkıda bulunmaktan çok zarar verebilecek davranış ve durumlardan kaçınmak ve buna uygun davranmayı kapsamaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 119).

### **2.2.3.3. Diğer Örgütsel Vatandaşlık Davranışları**

Hedefe yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ve davranış şekillerine göre örgütsel vatandaşlık şekilleri dışında kalan diğer davranışlar, sahte vatandaşlık davranışı, karşı vatandaşlık davranışı ve olumsuz yardımlaşma davranışı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sahte vatandaşlık davranışı, hiyerarşik olarak üstler ve amirlerin gözünde değer kazanmak için yakın davranma, işini hakkıyla yapıyor gibi görünme ve üstlerin kişisel işlerini yapıyor olmak gibi davranışları içermektedir. Alan yazında “İzleme davranışı” olarak da anılan bu davranış şekilleri “yağcılık” olarak da tanımlanabilmektedir

(Kalkan, 2013: 76). Sahte vatandaşlık davranışının tespiti örgütün çalışma iklimini etkileyeceği için önemli bir noktadır. Çalışma esnasında iş görenlerle iyi iletişim kuran ve ilişkilerini sıkı tutan bir üst yönetici bu davranışların analizini yapabilmekteyken aynı yeterliliklere sahip olmayan ilgisiz ve dikkatsiz yöneticiler bu ayrımı yapamamaktadır (Kayan, 2008: 23).

Karşı vatandaşlık davranışı, örgüt devamlılığını olumsuz etkileyecek davranışları gösterme konusunda kararsız olmak yerine içten davranmayı kapsamaktadır (Kayan, 2008: 23). Örgüt devamlılığını olumsuz etkileyecek davranışların başında hiyerarşik olarak üstlerine karşı gelme ve kuralları reddetme, misilleme için örgüt bilgilerini açık etme, görevlerini yerine getiriyormuş gibi görünme davranışları gelmektedir ve bu tür karşı vatandaşlık davranışları örgütün rantabilitesini olumsuz yönde etkilemektedir (Podsakoff ve McKenzie, 1997: 146).

Olumsuz yardımlaşma davranışı, iş görenlerin kendi menfaatlerini korumak için örgüt yararını göz ardı ederek, örgüte zarar verebilecek davranışlarda bulunmasını içermektedir. İş görenlerin birlik olarak kendi yararlarına hak elde etmeye çalışmaları, maaş zammı istedikleri için görevlerini aksatmaları olumsuz yardımlaşma davranışları arasında sayılmaktadır (Kalkan, 2013: 77). Aynı zamanda iş görenin yetkisi olmadığı halde müşteriye indirim yapması, iade ve değişim koşullarına uymayan ürünleri iade alması ya da değişim yapması müşteri odaklı davranışlar gibi görünse de uzun vade de örgütü olumsuz etkileyen olumsuz yardımlaşma davranışları arasında sayılmaktadır (Çelik, 2007: 121).

#### **2.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Etkileyen Bileşenler**

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen bileşenler kişisel bileşenler, örgütsel bileşenler ve çevresel bileşenler olmak üzere üç başlık altında gruplandırılarak incelenmiştir.

##### **2.2.4.1. Kişisel Bileşenler**

Kişisel bileşenler genellikle iş yerinde iş görenlerin yapısal özellikleri, onların işini severek yapması ve bu tutumu sürdürmesine ilişkin davranışlarını etkilemektedir.

Kişilerin, içe kapanık ya da girişken olmaları, hayata karşı duruşları, ne seviyede örgütsel vatandaşlık davranışı göstereceklerini değiştirir (Chen ve Carey, 2009: 129).



Bu nokta da içsel ve dışsal motivasyon da birer etken olarak karşımıza çıkmaktadır. İç motivasyonu güçlü olan iş görenler, örgütte çalışmalarının kendi isteklerine bağlı olduğunu düşünerek daha verimli ve istekli katkıda bulunmaktadır. Ancak, dışsal olarak kendini motive eden iş görenler örgütte çalışmalarını zorunluluk ve hatta kader olarak nitelendirerek bağ kurmayı zorlaştırmaktadırlar (Başaran, 2008: 204).

İş görenin iş tatmini sağlaması örgütsek vatandaşlık davranışında bulunmasını etkilemektedir. İş tatmini fazla olan iş görenler yardım etme konusunda daha istekli ve daha fedakâr oldukları gözlemlenmiştir (Özdemir, 2005: 103).

Pozitif psikolojiye sahip ve girişken olan iş görenler, ruh hallerinden dolayı işlerinde daha etkili ve etkin çalışmalar yürütmektedir. Pozitif düşünme gücü, örgüte inancı ve işine saygıyı beraberinde getirdiğinden örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme oranını arttırmaktadır (Samancı, 2006: 33). İçe kapanık iş görenler, kendi içsel ikilemleri ile fazla zaman geçirmelerinden dolayı, diğer iş görenlerin ve örgütün sorunlarına çözüm bulmak ya da verimli olmak için yeterli bilince sahip olmadıkları için örgütsel vatandaşlık davranışını göstermekte eksik kalmaktadırlar (Karaduman, 2013: 40).

Kişisel bileşenler arasında sayılabilecek diğer bir etken nokta ise ihtiyaçlardır. Bireyi, her hangi bir davranışı sergilemeye iten soyut dürtü ihtiyaçlarıdır. Birinci aşamada hayati öneme sahip ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra toplumda kabul görme ve başarıya gibi kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını gidermeye yönelik davranışlar sergilemektedir. Bu tür üst seviye ihtiyaçlara yönelen iş görenlerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecekleri ön görülmektedir.

Diğer bir kişisel bileşen olan demografik değişkenler örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen kişisel bileşenler arasında sayılmaktadır. Bu demografik değişkenlerin başında yaş ve cinsiyet gelmektedir. Podsakoff ve arkadaşları yaptığı çalışmada iş görenlerin cinsiyeti ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir (Podsakoff vd., 2000: 513-563). Turniseed ve Murkison'un araştırmasına göre ise, iş görenlerin yaşları ve tecrübeleri arttıkça örgüte olan bağlılık ve güvenin arttığı görülmektedir (Turniseed ve Murkison, 2000: 281- 302).

Sonuç olarak kişisel bileşenler, iş görenlerin yapısal özellikleri, ihtiyaçlar ve iş görenlerin demografik değişkenleri etrafında şekillenmektedir.

#### 2.2.4.2. Örgütsel Bileşenler

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen örgütsel bileşenlerin başında örgütün yapısal özellikleri gelmektedir. Örgütlerin, iş görenlere yapacakları işlerle ilgili düzenli bilgilendirmede bulunması ve bu işlerin yerine getirilmesi beklenirken iş görene özgür bir çalışma alanı sağlaması, iş görenlere kendini değerlendirme şansı vermektedir (Van Dyne, 1994: 774). İş görenler görevlerini yerine getirirken sürekli kontrol edilerek değil, görevlerini tamamladıktan sonra dönüt almaları durumunda mesuliyet bilinçleri gelişmekte ve örgüte bağlılıkları artmaktadır (Farh vd., 1997: 421).

Yönetici özellikleri, örgütsel bileşenlerin ikincisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Organ ve arkadaşları (1983)' de yapmış oldukları çalışmada yöneticilerin iş görenleri desteklemesi örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen önemli bir unsur olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yöneticiler tarafından sergilenen dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemede arasındaki ilişki, yöneticilerin iş görenlerin teşvik etmesi, onlara ilham olması, onlara destek olması ile temellendirilmiştir. Sonuç olarak yöneticinin bu tutumları iş görenlerin performanslarını arttırmaktadır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007). Yöneticilerin iş göreni destekleyen davranışları aynı zamanda iş görenlerde motivasyonun artmasını da sağlamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen örgütsel bileşenlerin sonuncusu da örgütün vizyonudur. Örgütün, iş hayatında çalışmalarına yön veren, hedefleri ortaya koyan vizyon, iş görenleri hedefe ulaşmaları için motive eden ve bağlılığı sağlayan bir unsurdur (Elden, 2004: 8). Bu nedenle örgütün vizyonu iş görenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini desteklemektedir (Balay, 2000: 80).

#### 2.2.4.3. Çevresel Bileşenler

Açık birer sistem olarak karşımıza çıkan örgütler, uygulanan iç ve dış politikalar, kanunlarla uygulanan düzenlemeler, örgütün faaliyet gösterdiği sektöre ilişkin algılar, sosyolojik yapı gibi çevresel unsurlardan etkilenerek, iş görenlerin davranışlarını şekillendirmeleri hatta davranış yelpazelerini genişletmek ya da daraltmak suretiyle kendini göstermektedir (Demiröz, 2014: 23). Dolayısıyla canlı birer varlık olan örgütler devimsel yapılarından dolayı çevreleriyle etkileşim içindedir. Çevresel faktörler iş görenin işiyle ilgili pozitif tavırlar sergilemesini ve ihtiyaçlarını karşılamasını

sağlamaktadır, bütün bunlar örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini desteklemektedir (Demiröz, 2014: 24).

### **2.2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yapılan Araştırmalar**

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan bazı araştırmalar aşağıdaki gibidir:

#### **2.2.5.1. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yapılan Bazı Araştırmalar**

Celep ve Polat (2008)' de 1281 öğretmen üzerinde yaptığı çalışmada, öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarını saptamayı amaçlamıştır. Araştırmaya göre, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını sergilemede, örgütsel adalet ve örgütsel güven önemli bir yere sahiptir.

Terzi (2011)' de, Balıkesir üniversitesinde 252 öğrenci üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile denetim odağı arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Araştırmaya göre, öğrencilerin sergilemiş oldukları örgütsel vatandaşlık davranışı ile cinsiyet ve okul türü arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Ayrıca, denetim odağı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında düşük ve negatif yönde ilişki tespit edilmiştir.

Runhaar, Sanders, Konermann (2013)'de öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ve işe bağlılık arasındaki ilişkide liderlik ve öz denetimin rolünü incelemiştir. Araştırmaya göre, özdenetim değişkeni öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif etkilemektedir. Ayrıca dönüşümsel ve işlemsel liderlik türleri öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık sergilemelerini olumlu etkilemektedir.

Yılmaz (2012)' de yaptığı çalışmada orta öğretimde görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için yaptığı çalışmada; katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili tutumları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermezken, yaşa, cinsiyete, tecrübeye ve branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ayrıca iş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Khalid, Othman, Jusoff, Rahman ve Ismail (2010)' da yaptığı çalışmasında yüksek öğretim kurumunda görev yapan akademisyenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri ile öğrencilerin akademik başarıları arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamıştır. Sonuç olarak, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutu olan özgecilik ve nezaket boyutu öğrencilerin akademik başarılarıyla anlamlı ve pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca vicdanlılık boyutu, başarı ihtiyacı yüksek öğrencilerin akademik başarısında pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Polat (2009)' da okul müdürlerinin algılarına göre, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme seviyelerini tespit etmeyi amaçlamıştır. Sonuç olarak, müdürlerin cinsiyet, pozisyon ve okul türüne göre anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Genç ve daha düşük pozisyonda bulunan yöneticilerin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili algılarının daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Yılmaz ve Çokluk (2008)' de ilköğretimde görev yapan öğretmenler üzerinde, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yaptıkları araştırmada, iki değişken arasında orta derecede olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

DiPaola ve Hoy (2005)'de yaptıkları çalışmada lisede görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile öğrencilerin başarıları arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırmaya göre, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile öğrencilerin başarıları arasında yüksek ve pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca öğrencilerin sosyal ekonomik düzeyleri dikkate alındığında da örgütsel vatandaşlık davranışı ve başarı arasındaki ilişkinin devam ettiği gözlemlenmiştir.

DiPaola ve Tschannen (2001)' de farklı sosyal ekonomik düzeylere sahip okulları kapsayan çalışmasında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve okul iklimi arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamıştır. Sonuç olarak, iki değişken arasında yüksek seviyede bir ilişki tespit edilmiştir. Okul ikliminin açık ve düzgün olması öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyini arttırdığını ortaya koymuşlardır.

Yaylacı (2004)' de yaptığı çalışmasında ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri ile ilgili fikirleri ve örgütsel adalet ile ilgili fikirleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmaya göre,

öğretmenlerin kendilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri noktasında pozitif düşündükleri; diğer meslektaşlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri noktasında ise daha negatif düşündükleri tespit edilmiştir.

Ünal (2013)' de öğretmenlerin iş doyumları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sonuç olarak örgütsel vatandaşlık davranışı oluşmasına neden olabilecek mutluluk, özgüven, güç ve engellenme, imkan sağlama, beğenilme gibi değişkenlerin yanında demografik değişkenler incelenmiş ve bu değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını %21 oranında tanımladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bogler ve Somech (2004), ortaokullarda görev yapan öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada, öğretmen yetkilendirmenin, örgütsel ve mesleki bağlılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Sonuç olarak, öğretmenlerin yetkilendirilmesi ve onların karar alma sürecine katılmalarının sağlanması ile örgüte ve mesleğe bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu ve yüksek derecede ilişki tespit edilmiştir.

Yücel (2006)' da ilköğretim öğretmenleri üzerinde yaptığı çalışmada tükenmişlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ve tükenmişlik boyutları arasında düşük seviyede anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Aktay (2008)' de yaptığı çalışmada yöneticiler ve öğretmenle arasındaki değer seçimleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Sonuç olarak, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Değerlere verilen önem arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışının arttığı ortaya konulmuştur.

Mercan (2006)' da yaptığı çalışmada ilköğretim öğretmenlerin örgütsel bağlılık, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda, örgütsel bağlılık, örgütsel yabancılaşma ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Oplatka (2009)'da ilköğretim okullarında örgütsel vatandaşlık davranışının, öğretmenler, öğrenciler ve okullar açısından sonuçlarını incelemiştir. Sonuç olarak, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme oranları arttıkça; öğrenci başarısının, okula ve sınıfa olumlu duyguların gelişmesinin ve okul disiplininin arttığı

gözlemlenmiştir. Ayrıca, çalışmada öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi okulun imajı ve olumlu okul iklimi sağladığı tüme varım bakış açısı ile açıklanmıştır.

Özer (2012)' de devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin farklı değişkenler açısından örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını incelemiştir. Sonuç olarak, demografik değişkenler ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Ayrıca meslekte düşük tecrübeye sahip öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin düşük olduğu tespit edilmiştir.

İpek (2012)' de Rize il merkezinde 10 orta öğretim kurumunda yaptığı çalışmada, görev yaptıkları okulların örgüt kültürleri ve örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili algıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin algıları geleneksel örgüt kültürü boyutunda kadınlar açısından ve okul türüne göre mesleki liseler açısından anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

#### **2.2.5.2. Diğer Kurum ve Sektörlerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yapılan Bazı Araştırmalar**

Gürbüz (2006)' da, Erzurum bölgesinde bulunan farklı sektörlerde çalışan 136 kişi üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sonuç olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş görenlerin duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Ek olarak, örgütsel vatandaşlık alt boyutu olan yüksek görev bilinci ve nezaket boyutu ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Demirel ve arkadaşlarının (2012)' de Adana' da yaptığı çalışma, polyester ve filament gibi malzemelerin üretiminde etkinlik gösteren bir firmanın çalışanlarından örnekleme ile seçilen 147 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amacı işletme kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin örgütsel hedefleri gerçekleştirmeye olan etkileri araştırılmaktadır. Sonuç olarak, örgüt kültürü boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, örgüt kültürünün alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt

boyutu olan özgecilik ve vicdanlılık arasında orta yüksek seviyede bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Karaaslan ve arkadaşları (2009)' da Kütahya Defterdarlığında görev yapan 167 katılımcı ile yürüttüğü çalışmasında, örgütsel vatandaşlık ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel vatandaşlık alt boyutları ve bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Demirel ve Tohum (2018)' de örgütsel öğrenme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için yaptıkları çalışma, iki farklı kamu kurumunda görev yapan 155 katılımcı ile yürütülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre, kişiye ve örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel öğrenme arasında pozitif bir ilişkinin olduğu ortaya koyulmuştur. Ayrıca, örgütsel öğrenmenin, iş görenlerin örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışını daha fazla etkilediği tespit edilmiştir.

Kanbur ve arkadaşları (2017)' nin, Malatya' da sağlık sektöründe yaptığı çalışma, bir kamu hastanesinde görev yapan 130 iş gören ile yürütülmüştür. Çalışma, normatif örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Sonuç olarak, normatif örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutu olan özgecilik, vicdanlılık ve centilmenlik ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmişken, sivil erdem ve nezaket boyutları bir ilişki tespit edilememiştir.

Ulutaş (2018)' de yaptığı çalışmasında iş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı kişiye ve örgüte yönelik olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Çalışma, Konya' da sanayi bölgesinde bulunan 19 ayrı firmanın iş görenleri ile yürütülmüştür. Araştırma sonucunda, kişiye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiş fakat örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki ortaya koyulmuştur.

Aslan (2008)' de, Afyon' da sağlık sektöründe çeşitli hastanelerde görev yapan 225 hemşire ile yürüttüğü çalışmasında örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Sonuç olarak, hemşirelerin mesleğe bağlılıkları ile sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı

bir ilişki ortaya koyulmuştur. Fakat örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişkiden söz etmek mümkün olmamaktadır.

Bolat ve Bolat (2008)' de 283 otel çalışanı üzerinde yaptığı çalışmasında, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Sonuç olarak, örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ortaya koyulmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicisi olarak ilk sırada normatif bağlılık yer almaktadır. Bunu duygusal bağlılık ve devam bağlılığı takip etmektedir.

Mert (2010)' da, Ankara' da, kamu kuruluşunda görev yapan 350 orta ve üst düzey yönetici üzerinde yaptığı çalışmasında, iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarını ne derece etkilediğini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, iş tatmini alt boyutu olan, işten kaynaklanan tatminin, kişiye ve örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu etkilediği ve ücretten kaynaklı tatminin, kişiye ve örgüte yönelik örgütsek vatandaşlık davranışını olumsuz etkilediği ortaya koyulmuştur.

Arıkan ve arkadaşları (2017)' de Kuşadası'nda beş yıldızlı otellerde çalışan 312 iş gören ile yaptığı çalışmasında, karizmatik liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, karizmatik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, iş görenlerin, cinsiyetlerine göre değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.



### 2.3. Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisine Yönelik Yapılmış Bazı Çalışmalar

Beğenirbaş ve Meydan (2012)' de, Ankara'da orta öğretim kurumlarında öğretmenlik yapan 169 öğretmen üzerinde yaptığı çalışmasında duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini araştırmıştır. Araştırmaya göre, öğretmenlerin sarf ettiği duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık davranışına ciddi bir boyutta etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Yüzeysel rol yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını sergileme oranlarının düşük olduğu tespit edilmişken, doğal duygularını yansıtan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme oranlarının fazla olduğu tespit edilmiştir. Ek olarak, derinden rol davranışı sergileyen öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri düşük olmasına rağmen yüzeysel davranış sergileyen öğretmenlere oranla artma eğilimi gösterdiğini ortaya koymuştur.

Bıyık ve Aydoğan (2014)' de, Tokat il Merkezinde Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı faaliyet gösteren 598 öğretmenin katılımıyla duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, bu iki değişken arasında pozitif anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ek olarak, duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu, doğal ve derinden davranış boyutuna kıyasla örgütsel vatandaşlık davranışı ile daha düşük bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal emeğin öğretmenlerin demografik değişkenleri ile ilgili değerlendirmelerinde ise, yaş, medeni durum, cinsiyet, tecrübe gibi değişkenlerde anlamlı bir ilişki tespit edilmişken, eğitim durumuna göre anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir.

Çolakoğlu ve diğerleri (2015)' de; Antalya, Afyon, İstanbul, Aydın ve Ankara gibi önemli turizm potansiyeline sahip şehirlerde, 36 adet beş yıldızlı otelde yaptığı çalışmasını 497 katılımcı ile yürütmüştür. Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal emeğin birbiri ile olan ilişkisi incelenmiş ve sonuç olarak, duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir korelasyon tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının duyguları düzenlemede fonksiyonel bir etkiye sahip olduğunu ortaya koyulmuştur.

Cheung ve Chi Lun (2015)' de; Çin' de 264 öğretmen üzerinde yaptığı çalışmasında duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide çalışan bağlılığının aracılık rolünü araştırmıştır. Araştırma sonucunda duygusal

emek boyutlarından olan yüzeysel davranış ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki tespit edilmemiştir. Ancak, derinden davranış ve içten davranış boyutları ile örgütsel vatandaşlık boyutları arasında pozitif korelasyon ortaya koyulmuştur.

Romachandram, Jordan ve diğerleri (2011)' de Malezya' da hizmet sektöründe yer alan çeşitli otel servisleri üzerinde yaptığı çalışmasında 131 ön büro çalışanından veri toplamıştır. Hintli, Çinli ve Malay etnik kökenine sahip farklı milletlerden oluşan katılımcıların milletlere göre duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin fark gösterip göstermediği ve duygusal emek boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkileri incelenmiştir. Sonuç olarak, farklı etnik kökenlere sahip katılımcılara arasında duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Ancak; duygusal emek boyutları olan yüzeysel, derinden ve içten davranış boyutları örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı ve pozitif ilişkilendirilmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DUYGUSAL EMEK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu kısmında, öğretmenlerin duygusal emek boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin tespit edilmesine yönelik yapılan araştırmanın önemi ve amacı belirtildikten sonra, araştırmanın hipotezleri, kısıtları, evren ve örnekleme, veri bulguları ve veri toplama yöntem ve araçlarına değinilecektir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

İş hayatında sık rastlanır hale gelen değişim ve dönüşümler, beklentilerin sürekli artmasına neden olmuştur. Gün geçtikçe zorlaşan çalışma hayatı özellikle globalleşme ve sürdürülebilir üstünlük için artan rekabet sonucunda organizasyonlar değişik yollara başvurmuşlardır. Bu noktada insan kaynağı olarak emeğin rolü göze çarpmaktadır. Yani iş görenlerin harcadığı fiziksel emeğin yanında sergilediği duygusal emeğin de örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu görülmüştür; Ekseriyetle görevleri sırasında gerçek duygularını yansıtmayan iş görenlerin örgütsel vatandaşlık duygusunun zayıf olduğu tespit edilmiştir (Beğenirbaş ve Meydan, 2012: 159). Başka bir deyişle, iş görenlerin duygularını doğru sergileyebilmeleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında doğrudan bir ilişki olduğu dile getirilmiştir.

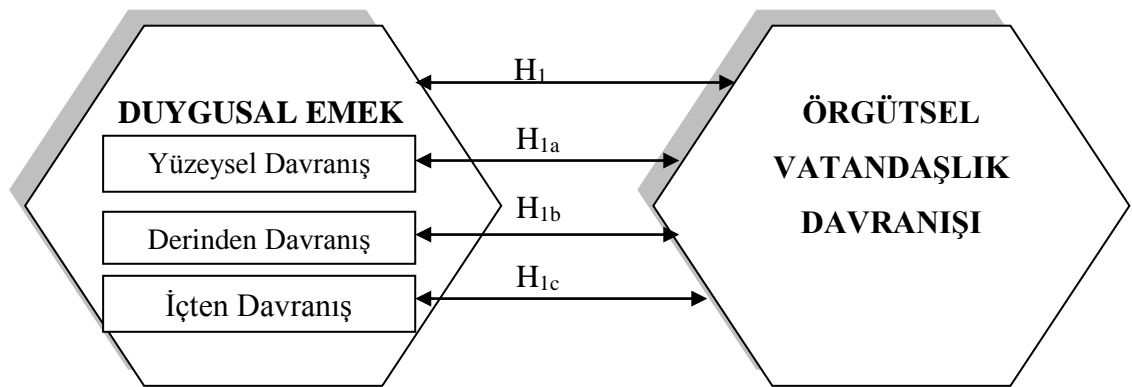
Duygu, soyut bir unsur olarak karşımıza çıksa da, insanı tanımlayan bir faktör olması sebebiyle ekonomik bir öneme sahiptir. Bu bakış açısına göre bireylerin sergilediği duygusal emek türü ilk olarak kendi duygularını anlamlandırması ve buna uygun davranış sergilemesi ile alakalıdır. Bu durumda bireyin bağlı olarak faaliyet gösterdiği örgüt, iş görenin duygu gösteriminden ekonomik olarak etkilenmektedir.

Duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışını konu alan araştırmalar incelendiğinde eğitim, yönetim ve davranış bilimleri gibi çeşitli alanlarda yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Alan yazındaki bu çalışmaların uygulamaları okul, hastane ve çeşitli sektörlere bağlı işletmelerde yapılmıştır. Bu nedenle hizmet sektörü araştırmanın öncelikli çalışma sahasını oluşturmaktadır. Bu bağlamda bu araştırmanın inceleme sahasını okullar oluşturmaktadır. İnceleme sahasının okulların seçilmesinin nedeni olarak başta, insanlara yönelik önemli bir hizmet sahası olması ikinci olarak da,

öğretmenlerin duygularını doğru sergileme konusunda bir güdüleme ile sınırlandırılmasıdır. Sonuç olarak bu tez çalışmasında, ilkokul, ortaokul ve liselerde aktif görev yapan öğretmenlerin sergilediği duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek ve deneysel olarak test etmek hedeflenmektedir.

### 3. 2. Araştırmanın Tanımlayıcı Modeli

Araştırmanın modeli öğretmenlerin duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kurulmuştur. Bu model Şekil 3'te gösterilmiştir.



Şekil 3. Araştırmanın Modeli

Eğitim sektörünün doğrudan hizmet sektörü içinde yer alması, bu sektörün sürekli ve yüz yüze hizmet verilmesini gerektirdiğinden duygusal emeğin yoğun harcandığını göstermektedir. Bu nedenle insandan elde edilen kaynak eğitim sektörünün ana kaynağını oluşturmaktadır. İş görenlerin birbiriyle ve örgütle iletişimini sağlayarak birçok değişkene doğrudan etkileyen örgütsel vatandaşlık davranışı ise duygusal emeğin gösterim düzeyi ile şekillenmektedir. Bu ön yaklaşım ile çalışmada aşağıdaki hipotezler test edilmek istenmektedir.

### 3.3. Araştırmanın Hipotezleri

**H<sub>1</sub>:** Duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>1a</sub>:** Yüzeysel davranış boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>1b</sub>:** Derinden davranış boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>1c</sub>:** İçten davranış boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Cinsiyete göre duygusal emek düzeyi anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>3</sub>:** Cinsiyete göre örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>4</sub>:** Medeni duruma göre duygusal emek davranışı düzeyi anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>5</sub>:** Medeni duruma göre örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>6</sub>:** Öğrenim durumuna göre duygusal emek davranışı düzeyi anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>7</sub>:** Öğrenim durumuna göre örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>8</sub>:** Okulun türüne göre duygusal emek düzeyi anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>9</sub>:** Okulun türüne göre örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>10</sub>:** Görev süresine göre duygusal emek düzeyi anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>11</sub>:** Görev süresine göre örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>12</sub>:** Yaşa göre duygusal emek düzeyi anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>13</sub>:** Yaşa göre örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelendiği analizlerde konuyla ilgili katılımcıların demografik verileri de duygusal emek ve

örgütsel vatandaşlık davranışıyla olan ilişkisi ayrı ayrı incelenmiştir. Bu verilere ait analizler ilgili başlık altında gösterilmiştir.

### 3. 4. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları

Araştırmada, işletmeler üzerinde en çok tercih edilen ve kullanılan veri toplama aracı olan (Kurtuluş, 2010: 31) anket tekniği kullanılmıştır. Anketlerin geri toplanması ve güvenilirlik açısından sağlıklı olması için, zaman tanzimi uygun olan okullarda yüz yüze anket uygulanmıştır.

Anket formu, araştırmanın amacını, anketin nasıl yapılması gerektiğini ve elde edilen bilgilerin gizliliğini ifade eden bir bölümle başlamaktadır ve iki bölüme ayrılmıştır. İlk bölümde katılımcıların demografik bilgileri yer almaktadır. İkinci bölümde duygusal emek ölçeği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği yer almaktadır.

Duygusal emek ölçeği Diendorff ve arkadaşları (2005) tarafından iki farklı ölçekten yararlanarak geliştirilmiştir. Türkçe geçerliliği ve öğretmenlere uyarlaması Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından yapılan ölçek 13 ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği, Podaskoff ve McKenzie (1989) tarafından geliştirilmiş, Mehtap (2011) tarafından Türkçeye çevrilmiş olup 20 ifadeden oluşmaktadır. İki ölçeğin de geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Duygusal emek ölçeği üç boyuttan oluşmaktadır. 13 ifadenin 4'ü "yüzeysel davranış" boyutunu, 6'sı "derinden davranış" boyutunu, 3'ü "içten davranış" boyutunu ölçmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği beş boyuttan oluşmaktadır. 20 ifadenin 4'ü "azami sosyal fedakârlık/özgecilik (Altruism)" boyutunu, 4'ü "yüksek görev bilinci/Vicdanlılık (Conscientiousness)" boyutunu, 4'ü "nezaket (Courtesy) " boyutunu, 4'ü "sivil erdem (Civil Virtue)" boyutunu, 4'ü "Centilmanlık (Sportmanship)" boyutunu ölçmektedir.

Katılımcıların ölçek ifadelerine katılım düzeylerini belirlemek amacıyla 5'li Likert ölçümü kullanılmıştır. Her iki ölçekteki sıklık dereceleri: 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade edilmiştir.

Araştırmada uygulanan ölçeklerden elde edilen veriler, IBM SPSS 22.0 "Statistical Package for the Social Sciences" paket programına aktarılarak veri tabanı oluşturulmuştur. Bu program ile veriler alt problemlere uygun analizlerle test edilmiştir. Araştırmanın amaçları doğrultusunda değişkenler arasında ilişkileri incelemek için

Spearman korelasyon analizi ve bağımsız değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla non-parametrik analiz tekniklerinden Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

### **3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini Antalya Kepez ilçesinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Milli eğitim bakanlığına bağlı Antalya/Kepez ilçe milli eğitim müdürlüğünün güncel verilerine göre araştırma evreni belirlenmiştir. Bu verilere göre kepez ilçesinde yaklaşık 170 adet ilkokul, ortaokul ve lise bulunmaktadır (<http://www.meb.gov.tr/baglantilar/okullar>).

Evrende yer alan okulların tamamına zaman, ulaşım ve ekonomik kısıtlar nedeniyle ulaşılamamıştır. Bu nedenle örneklem evrende bulunan okulların 32 tanesinden oluşmaktadır.

Araştırma örneklemini oluşturmak için okul saatlerinin dikkate alınarak bazı okullara anketler bırakılmış ve belirlenen zamanlarda geri toplanmıştır. Okulların bir kısmında ise tenefüslerde birebir anket çalışması uygulanmıştır.

Anketler, Kepez ilçesinde aktif görev yapan 500 öğretmene uygulanmak istenmiştir. Fakat ders saatlerinin yoğunluğu, zamanın yetersiz olması ve uygulamaya katılımın gönüllük esasına dayalı olması nedeniyle anketlerin bir kısmı cevaplanmamıştır. Dağıtılan anketlerin 316 anket geri dönmüştür. 11 anket eksik ve hatalı olmasından dolayı değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuç olarak, 305 anket araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

### **3.6. Araştırmanın Kısıtları**

Araştırmanın Antalya Kepez ilçesinde yer alan ilkokul, ortaokul ve liselerde yapılmış olması çalışmanın ilk kısıtıdır. Maddi imkânların yetersiz olması, ulaşım ve öğretmenlerin yoğun çalışma temposuna bağlı zaman kısıtı nedeniyle örneklem Antalya sınırları içerisinde seçilmiştir. Ancak çalışma tek bir il ile sınırlandırılmadan daha geniş bir evren ve örneklem ile yapıldığında, daha genellenebilir sonuçlar elde edilebilecektir. Çünkü daha büyük örneklem daha genellenebilir sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır. Diğer bir kısıt ise öğretmenlerden okul ismi istenmediği için okullar arası karşılaştırma yapılmamış olmasıdır.

### 3.7. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Bir ölçekten elde edilecek verilerin güvenilirliği, ölçeğin güvenilirliğiyle doğru orantılıdır. Bu noktada güvenilirlik, bir ölçeğin ölçmek istediği verinin tutarlı ve devamlı biçimde ölçme derecesi olarak adlandırılmaktadır. Güvenilir olan ölçeklerin benzer şartlarda uygulandığında benzer sonuçlar vermesi beklenmektedir (Altunışık vd., 2012: 124). Bir ölçeğin güvenilirliğini test etmek için farklı yöntemler kullanılabilir. Bu araştırmada, içsel tutarlılık analizinin en tercih edileni olan Cronbach Alfa katsayısı kullanılacaktır. Herhangi bir konuda test edilmek üzere hazırlanmış bir ölçeğin güvenilirlik durumu;  $0.00 < \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değil,  $0.40 < \alpha < 0.60$  ise ölçek düşük güvenilir,  $0.60 < \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilir,  $0.80 < \alpha < 0.100$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir şeklinde ifade edilmektedir (Üngüren, 2008: 893).

#### 3.7.1. Duygusal Emek Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Çalışmada kullanılan duygusal emek ölçeği 13 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğe güvenilirlik analizi uygulandığında Cronbach Alfa Değeri 0,836 olarak bulunmaktadır. Bu sonuca göre ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Duygusal emek ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirliği analiz edildiğinde çıkan sonuçlar şöyledir: Yüzeysel davranış boyutunun Cronbach Alfa değeri 0,932 bulunmuştur. Derinden davranış boyutunun Cronbach Alfa Değeri 0,890 ve son olarak içten davranış boyutunun Cronbach Alfa değeri 0,948 olarak bulunmuştur. Benzer çalışmalar incelendiğinde ölçeğin güvenilirlik katsayısının çok yakın değerler aldığı görülmektedir.

Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesi için toplam madde-puan korelasyon değerlerinin de incelenmesi gerekmektedir. Bu değerler, her bir ifade için en az 0,30 ve daha fazla olması beklenmektedir. Toplam-madde puan korelasyon değerleri ölçekteki her bir ifade çıkarıldığı zaman güvenilirliğinin ne kadar düşeceğini göstermektedir. Duygusal emek ölçek verilerinin analizi sonucunda ise ifadelerin bu değer üstünde çıktığı görülmektedir. Güvenilirlik analizinin sonuçları ve toplam-madde puan korelasyon değerleri Tablo 2’de gösterilmektedir.



**Tablo 2.** Duygusal Emek Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

	$\alpha$	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Cronbach Alfa (İfade Çıkarıldığında)
<b>Yüzeysel Davranış Boyutu</b>	,932		
Öğrencilerle ilgilenirken iyi hissediyordum rolü yaparım.		,710	,808
Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.		,712	,809
Öğrencilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.		,704	,810
Öğrencilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.		,718	,808
<b>Derinden Davranış Boyutu</b>	,890		
Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyordum gibi davranırım.		,724	,807
Öğrencilere gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.		,701	,808
Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.		,688	,808
Öğrencilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.		,694	,807
Öğrencilere sergilemem gereken duyguları içimde hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.		,674	,809
Öğrencilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.		,614	,814
<b>İçten Davranış Boyutu</b>	,948		
Öğrencilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.		,546	,876
Öğrencilere sergilediğim duygular samimidir.		,463	,826
Öğrencilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.		,644	,886
<b>Toplam</b>	,836		

### 3.7.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan 20 ifadeden oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin verileri analiz edildiğinde Cronbach Alfa değeri 0,796 çıktığından ölçek oldukça güvenilir kabul edilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarına analiz yapıldığı zaman; Azami sosyal fedakarlık/Özgecilik boyutunun Cronbach Alfa değeri 0,759; Nezaket boyutunun alfa değeri 0,844; Centilmenlik boyutunun alfa değeri

0,716; Yüksek görev bilinci/Vicdanlılık boyutunun 0,727 ve son olarak sivil erdem boyutunun alfa değeri 0.866 olarak bulunmuştur. Ölçeğin boyutlarının güvenilirliği ve toplam-madde puan değerlerine ilişkin veriler Tablo 3'te gösterilmiştir.

**Tablo 3.** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

	$\alpha$	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Cronbach Alfa (İfade Çıkarıldığında)
<b>Azami Sosyal Fedakarlık/Özgecilik Boyutu</b>	,759		
Sorumluluğumda olmasa da kuruma yeni katılan çalışanların uyum sağlamalarına destek olurum.		,570	,776
İş yükü ağır olan diğer çalışanlara destek olmaya uğraşırım.		,624	,771
Bir sebepten dolayı devamsızlık eden çalışanların işlerini yapmaya uğraşırım.		,443	,795
İşle alakalı çeşitli problemlerle karşılaşan çalışanlara isteyerek vakit ayırırım.		,569	,777
<b>Nezaket Boyutu</b>	,844		
Diğer çalışanların haklarına saygı gösteririm.		,635	,773
Başkalarının karşılaşabileceği sorunları önlemek ve mevcut sorunlar çare bulmak amacıyla yardımcı olurum.		,660	,773
İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce ilgili kişilere bilgi veririm.		,667	,774
Herhangi bir karar verirken bundan etkilenebilecek iş görenlerin fikrini sorarım.		,574	,778
<b>Centilmenlik Boyutu</b>	,716		
Sık sık işi bırakmaktan bahseden biriyim.		,454	,802
İşle ilgili olayların pozitif yönlerinden ziyade negatif yönlerine odaklandığım fikrindeyim.		,457	,831
Problemleri büyütmeye meyilli olduğum fikrindeyim.		,374	,835
Önemsiz konulardan şikayetçi olarak fazla vakit geçirdiğim fikrindeyim.		,321	,803
<b>Yüksek Görev Bilinci/Vicdanlılık Boyutu</b>	,727		
Kuralları, yöntem ve prosedürlerini kimse kontrol etmese de yerine getirmeye çalışırım.		,517	,777
Her zaman dakik olmaya gayret ederim.		,440	,783
Çay kahve aralarını vaktinde bitiririm.		,435	,783
Fazladan mola almak eğiliminde değilim.		,320	,791

<b>Sivil Erdem Boyutu</b>	,866	
Kurumla alakalı gelişmelere ayak uydurmaya çalışırım.	,600	,778
Kurumun devamlı ilerlemesini destekleyecek faaliyetler sergilerim.	,576	,776
Görevim olmasa da kurum için olumlu imaj oluşturacak bütün faaliyetlere katılmak isterim.	,535	,777
Kurumla ilgili toplantı ve faaliyetleri önemser ve katılmaya çabalarım.	,622	,773
<b>Toplam</b>	,796	

### 3.8. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri

Bir ölçeğin ölçmeyi amaçladığı unsuru, başka bir unsurla karıştırmadan, doğru ölçebilme seviyesi geçerlilik olarak adlandırılmaktadır (Ercan ve Kan, 2004: 214). Yani geçerlilik, bir ölçme aracında yer alan ifadelerin ölçmeyi amaçlanan unsuru ne kadar ölçülebildiğini göstermektedir.

Çalışmada içsel geçerlilik ve yapısal geçerlilikler analiz edilmek istenmiştir. İçerik geçerliliği, anketin yeterli sayıda olması, ölçülmek istenen unsuru ölçüp ölçmediği, ve seçilen örnekleme uygunluğu ifade edilmek istenmektedir (Çöllü, 2008: 290). Yapı geçerliliği ise, ölçekteki faktörlerin bir aradayken doğru unsuru ölçmesinin sağlanmasını kapsamaktadır. Bu nedenle ölçeklere KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) ve Barlett testleri yapılarak faktör analizine uygunluğu incelenmiştir. Ölçeklerin faktör analizine uygunluğu neticesinde ölçekler faktör analizine tabi tutulmuştur.

#### 3.8.1. Duygusal Emek Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Araştırmanın veri setinin faktör analizine uygunluğunu test etmek için Kaiser-Mayer-Olkin testi ve Barlett küresellik testleri uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda duygusal emek ölçeğinin; Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değeri 0,891 ve Barlett's küresellik testinin anlamlılık düzeyi 0,000 çıkmıştır. KMO test değerinin 0,5'ten büyük olması ve anlamlılık düzeyinin 0,000 olması ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bu veriler Tablo 4'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.** Duygusal Emek Ölçeğinin KMO ve Barlett's Testi Sonuçları

<b>Kaiser-Mayer-Olkin Örneklem Yeterliliği</b>		,891
<b>Barlett's Küresellik Testi</b>	Yaklaşık Ki kare Değeri	4072,320
	Serbestlik Derecesi	78
	Anlamlılık Düzeyi	,000

Faktör analizinde çıkan ifadelerin faktör yüklerinin 0,3'ün üzerinde olması istenmektedir. Veri setinde yapılan analiz sonucunda 13 maddeden oluşan duygusal emek ölçeği boyutlarının faktör yükleri düzgün dağılmıştır. Bu nedenle hiçbir madde çıkarılmamıştır. Duygusal emek ölçeği faktör yüklerine ilişkin veriler Tablo 5' te gösterilmektedir.

**Tablo 5.** Duygusal Emek Ölçeği Faktör Yükleri

Ölçek İfadeleri	Faktör ve Faktör Yükleri		
	Yüzeysel Davranış	Derinden Davranış	İçten Davranış
Öğrencilerle ilgilenirken iyi hissediyormuşum rolü yaparım.	,951		
Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.	,942		
Öğrencilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	,885		
Öğrencilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	,712		
Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.		,921	
Öğrencilere gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.		,882	
Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.		,853	
Öğrencilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.		,843	
Öğrencilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba harcarım.		,839	
Öğrencilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.		,746	
Öğrencilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.			,948
Öğrencilere gösterdiğim duygular samimidir.			,916
Öğrencilere gösterdiğim duygular hissettiklerimle aynıdır.			,881

Faktör analizinde, faktörlerin toplam varyansın örneklemin ne kadarını açıkladığını gösterdiği için önemlidir. Araştırmada kullanılan duygusal emek ölçeğini Türkçeye uyarlayan Basım ve Beğenirbaş'ın yapmış olduğu analizde, varyansın açıklama yüzdesi %67 olarak bulunmuştur (Basım ve Beğenirbaş, 2012: 85). Bu çalışmada ise faktörlerin toplam varyansı açıklama yüzdesi %82,900 olarak bulunmuştur. Analiz sonucunda çıkan bu sonuç önceki çalışmadan daha fazla bulunmuştur. Bu da bize çalışmanın geçerli olduğunu göstermektedir. Faktörlerin varyans değerlerine ilişkin veriler Tablo 6'da yer almaktadır.

**Tablo 6.** Duygusal Emek Ölçeğinde Açıklanan Varyans Değerleri

Faktör	Önceki Özdeğerler			Faktör yüklerinin Düzenlenmiş Hali		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif Varyans (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif Varyans (%)
1	7,270	55,922	55,922	7,270	55,922	55,922
2	2,129	16,375	72,297	2,129	16,375	72,297
3	1,378	10,604	82,900	1,378	10,604	82,900
4	,512	3,936	86,836			
5	,385	2,963	89,799			
6	,499	2,302	92,101			
7	,425	1,735	93,836			
8	,350	1,593	95,429			
9	,320	1,155	96,584			
10	,291	1,086	97,670			
11	,270	1,000	98,669			
12	,251	,702	99,371			
13	,235	,629	100,000			

### 3.8.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Araştırmanın veri setinin faktör analizine uygunluğunu kontrol etmek için Kaiser-Mayer-Olkin testi ve Barlett's küresellik testi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değeri 0,827 ve Barlett's küresellik testinin anlamlılık seviyesi 0,000 bulunmuştur. Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değerinin 0,5'ten büyük olması ve anlamlılık seviyesinin 0,000

olması verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bu veriler Tablo 7’de gösterilmektedir.

**Tablo 7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı KMO ve Barlett’s Testi Sonuçları**

<b>Kaiser-Mayer-Olkin Örneklem Yeterliliği</b>		,827
<b>Barlett’s Küresellik Testi</b>	Yaklaşık Ki kare Değeri	2782,773
	Serbestlik Derecesi	153
	Anlamlılık Düzeyi	,000

Faktör analizi yapmak için bütün ifadelerin faktör yüklerinin 0,30’dan büyük çıkması beklenmektedir. Ölçeğe faktör analizi uygulandıktan sonra aynı anda farklı faktörlere yüklenen ve faktör yükü düşük olan iki ifade ölçekten çıkarılmıştır. Bu değişikliğe göre; “bir sebepten dolayı devamsızlık eden çalışanların işlerini yapmaya uğraşırım” ve “kurum kurallarını, yöntem ve prosedürlerini hiç kimse kontrol etmediğinde dahi yerine getirmeye uğraşırım” ifadeleri ölçekten çıkarılarak yinelenen faktör analizi sonucunda faktör analizine ait varyans açıklama yüzdesi artmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin faktör yüklerini gösteren veriler Tablo 8’de gösterilmektedir.

**Tablo 8.** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Faktör ve Faktör Yükleri

Ölçek İfadeleri	Faktör ve Faktör Yükleri				
	Özgecilik	Nezaket	Sivil Erdem	Centilmenlik	Vicdan
Sorumluluğumda olmasa da kuruma yeni katılan çalışanların uyum sağlamalarına destek olmaya uğraşırım.	,867				
İş yükü ağır olan diğer çalışanlara destek olmaya uğraşırım.	,843				
İşle alakalı sorunlarla karşılaşan çalışanlara isteyerek vakit ayırırım.	,745				
Çalışanların haklarına saygı gösteririm.		,854			
Sorunları önlemek ve mevcut sorunlar çare bulmak amacıyla yardımcı olurum.		,748			
İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce ilgili kişilere bilgi veririm.		,608			
Karar verirken başkalarına fikir sorarım.		,533			
Kurumla alakalı gerçekleşen gelişmelere uymaya gayret gösteririm.			,891		
Kurumun devamlı ilerlemesini destekleyecek faaliyetler sergilerim.			,873		
Görevim olmasa da kurum için olumlu imaj oluşturacak bütün faaliyetlere katılmayı isterim.			,815		
Kurumla ilgili toplantı ve faaliyetleri önemser ve katılmaya çalışırım.			,774		
Sık sık işi bırakmaktan bahseden biriyim.				,822	
İşle ilgili olayların pozitif yönlerindense negatif yönlerine odaklanırım.				,805	
Problemleri büyütmeye meyilli olduğum fikrindeyim.				,801	
Önemsiz konulardan şikayetçi olarak fazla vakit geçirdiğim fikrindeyim.				,624	
Her zaman dakik olmaya gayret ederim.					,819
Çay kahve aralarını vaktinde bitiririm.					,803
Fazladan mola almak eğiliminde değilim.					,771

Faktör analizi için başka bir değerlendirme ölçütü de faktörlerin varyansının toplam varyansın ne kadarını yansıttığıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde bulunan ifadelerin varyansının toplam varyansı açıklama yüzdesi %70,203 olarak bulunmuştur. Bu yüzde ölçekte bulunan ifadelerin açıklayıcılığı bakımından uygun bir değer olarak görülmektedir. Faktörlerin varyans değerlerine ilişkin veriler Tablo 9’da yer almaktadır.

**Tablo 9.** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Açıklanan Varyans Değerleri

Faktör	Önceki Özdeğerler			Faktör yüklerinin Düzenlenmiş Hali		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif Varyans (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif Varyans (%)
1	6,278	34,880	34,880	6,278	34,880	34,880
2	2,109	11,719	46,599	2,109	11,719	46,599
3	1,802	10,011	56,609	1,802	10,011	56,609
4	1,536	8,532	65,141	1,536	8,532	65,141
5	,911	5,062	70,203	,911	5,062	70,203
6	,779	4,328	74,531			
7	,690	3,835	78,365			
8	,559	3,106	81,471			
9	,545	3,030	84,501			
10	,486	2,700	87,201			
11	,467	2,592	89,793			
12	,354	1,966	91,760			
13	,334	1,856	93,615			
14	,308	1,714	95,329			
15	,235	1,307	96,636			
16	,229	1,274	97,910			
17	,205	1,138	99,048			
18	,171	,952	100,000			

### 3.9. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu kısmında katılımcılara ait demografik verilerin incelenmesine, araştırma varsayımlarının değerlendirilmesine ve hipotez testlerinin analizlerine yer verilecektir.



### 3.9.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik bilgileri anket aracılığı ile tespit edilmiş olup, frekans analizi ile değerlendirilerek analiz edilmiştir. Katılımcılara sorulan demografik bilgiler; cinsiyet, medeni durum, yaş, görev yapılan okulun türü, görev süresi ve öğrenim durumu şeklindedir. Uygulamada değerlendirmeye alınan anket sayısı 305'tir. Demografik özelliklere ilişkin verilen cevaplar sonucunda ortaya çıkan dağılım ve sıklık bu bölümde analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu veriler Tablo 10'da gösterilmektedir.

**Tablo 10.** Katılımcılara İlişkin Demografik Veriler

Demografik Özellikler	Frekans (n)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	179	58,7
Erkek	126	41,3
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	255	83,6
Bekâr	50	16,4
<b>Yaş</b>		
22-27 yaş	22	7,2
28-32 yaş	39	12,8
33-37 yaş	78	25,6
38-42 yaş	69	22,6
43 ve üzeri yaş	97	31,8
<b>Görev Yapılan Okulun Türü</b>		
İlkokul	82	26,9
Ortaokul	94	30,8
Lise	129	42,3
<b>Meslekteki Görev Süresi</b>		
1-5 yıl	35	11,5
6-10 yıl	52	17,0
11-15 yıl	69	22,6
16 yıl ve üzeri	149	48,9
<b>Öğrenim Durumu</b>		
Lisans	268	87,9
Yüksek Lisans	37	12,1
<b>Toplam</b>	<b>305 kişi</b>	<b>100%</b>

Tablo 10’da aktarıldığı üzere ankete katılanların %58,7’si kadın, %41,3’ü erkektir. Türkiye İstatistik Kurumundan erişilen bilgilere göre de aktif görev yapan öğretmenlerin %56,89’u kadın, %43,11’i erkektir ([www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr)). Bu dağılıma göre çalışmada çıkan sonuçla Türkiye İstatistik Kurumu verileri yaklaşık değerler göstermektedir.

Çalışmaya katılan öğretmenlerin medeni durumları incelendiğinde; katılımcıların %83,6’sı evli, %16,4’ü bekâr olduğu görülmektedir. Yaş grupları incelendiğinde; katılımcıların en fazla olduğu yaş grubu 43 yaş ve üzeridir, bu yaş grubu katılımcıların %31,8’ini oluşturmaktadır. Bu yaş grubunu %25,6 ile 33-37 yaş arası, %22,6 ile 38-42 yaş arası, %12,8 ile 28-32 yaş arası ve son olarak da %7,2 ile 22-27 yaş arası öğretmenler takip etmektedir. Katılımcıların görev yaptığı okullarla göre dağılımı incelendiğinde; öğretmenlerin en fazla olduğu okul türünün %42,3 ile liseler olduğu görülmektedir. Bu dağılımı %30,8 ile ortaokullar, %26,9 ile ilkokullar izlemektedir. Katılımcıların öğretmen olmaları nedeniyle öğrenim durumu lisans seviyesinden başlatılmıştır. Lisans eğitimi alan öğretmenler %87,9 iken yüksek lisans yapan öğretmenlerin oranı %12,1 ‘dir.

Öğretmenlerin meslekteki görev sürelerini belirlemek için sorulan soruya verilen yanıtlar neticesinde ise, %48,9 ile 16 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenler en fazla orana sahiptir. Bu oranları, %22,6 ile 11-15 yıl arası, %17,0 ile 6-10 yıl arası ve %11,5 ile 1-5 yıl arası görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Yaş aralığının en fazla 43 yaş ve üzeri çıkması ile görev süresinin en fazla 16 yıl ve üzeri çıkması birbiri ile paralellik göstermektedir. Ayrıca yaş aralığının en az gözleendiği 22-27 yaş ile en az görev süresinin 1-5 yıl arasında tespit edilmiş olması da verilerin doğruluğunu ortaya koymaktadır.

### **3.9.2. Tanımlayıcı İstatistikler**

Çalışmanın varsayımlarının değerlendirilmesi için duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçek ifadelerine ait ortalama ve standart sapmalar hesaplanmıştır. Tablo 11’de duygusal emek ifadelerine ilişkin tanımlayıcı analiz sonuçları gösterilmektedir.

Varsayımların incelenmesi sırasında veriler ortalamalarının aldıkları değerlere göre düşük orta ve yüksek olmak üzere üç düzeyde incelenmiştir. Bu düzeylere dahil olan ifadelerin ortalamalarının dağılımı aşağıdaki gibidir:

$$\bar{x} = 1-2,33; \text{Düşük } \bar{x} = 2,34-3,66; \text{Orta } \bar{x} = 3,67-5; \text{Yüksek}$$

**Tablo 11.** Duygusal Emek Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapmaları

Ölçek ifadeleri	Ortalama ( $\bar{x}$ )	Standart Sapma	Düzye
<b>Yüzeysel Davranış</b>	<b>1,8828</b>	<b>,97753</b>	<b>Düşük</b>
Öğrencilerle ilgilenirken iyi hissediyormuşum rolü yaparım.	1,7574	1,00336	Düşük
Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.	1,8230	,97069	Düşük
Öğrencilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	1,9705	,95065	Düşük
Öğrencilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	1,9803	,97650	Düşük
<b>Derinden Davranış</b>	<b>2,6225</b>	<b>1,20614</b>	<b>Orta</b>
Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.	1,9410	,98832	Düşük
Öğrencilere gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	2,0492	1,07951	Düşük
Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.	2,6754	1,17382	Orta
Öğrencilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	3,0197	1,16399	Orta
Öğrencilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba harcarım.	2,9344	1,12198	Orta
Öğrencilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.	3,0557	1,10925	Orta
<b>İçten Davranış</b>	<b>3,9726</b>	<b>,8342</b>	<b>Yüksek</b>
Öğrencilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.	3,9934	,77796	Yüksek
Öğrencilere gösterdiğim duygular samimidir.	3,8820	,85021	Yüksek
Öğrencilere gösterdiğim duygular hissettiklerimle aynıdır.	4,0426	,87443	Yüksek

Tablo 11’de yer alan ortalama ve standart sapmalara göre duygusal emek ölçeğine ait iki boyutta ortalama değerler orta ve yüksek çıkmıştır. İçten davranış ve derinden davranış boyutunun ifadelerinin ortalama değerlerin yüksek ve orta çıkması bize çalışmaya katılan öğretmenlerin içten davranış sergileme oranlarının yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durumda bu sonuçlar, eğitim sektöründe aktif görev yapan öğretmenlerin duygusal emek oranlarının yüksek olması gerektiği var sayımını doğrulamaktadır.

Tablo 12’de örgütsel vatandaşlık davranışı ölçek ifadelerine ait tanımlayıcı analiz sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 12. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ortalama ve Standart Sapmaları**

Ölçek İfadeleri	Ortalama ( $\bar{x}$ )	Standart Sapma	Düzye
<b>Özgeçilik</b>	<b>3,9956</b>	<b>,75872</b>	<b>Yüksek</b>
Sorumluluğumda olmasa da kuruma yeni katılan çalışanların uyum sağlamalarına destek olmaya uğraşırım.	4,0230	,75402	Yüksek
İş yükü ağır olan diğer çalışanlara destek olmaya uğraşırım.	3,9967	,82517	Yüksek
İşle alakalı sorunlarla karşılaşan çalışanlara isteyerek vakit ayırırım.	3,9672	,69697	Yüksek
<b>Nezakat</b>	<b>4,2672</b>	<b>,67448</b>	<b>Yüksek</b>
Çalışanların haklarına saygı gösteririm.	4,3704	,74147	Yüksek
Sorunları önlemek ve mevcut sorunlar çare bulmak amacıyla yardımcı olurum.	4,1607	,69094	Yüksek
İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce ilgili kişilere bilgi veririm.	4,2590	,64005	Yüksek
Karar verirken başkalarına fikir sorarım.	4,2787	,62548	Yüksek
<b>Sivil Erdem</b>	<b>4,0338</b>	<b>,71204</b>	<b>Yüksek</b>
Kurumla alakalı gerçekleşen gelişmelere uymaya gayret gösteririm.	4,1607	,61003	Yüksek
Kurumun devamlı ilerlemesini destekleyecek faaliyetler sergilerim.	4,0787	,70737	Yüksek
Görevim olmasa da kurum için olumlu imaj oluşturacak bütün faaliyetlere katılmayı isterim.	3,8556	,78533	Yüksek
Kurumla ilgili toplantı ve faaliyetleri önemser ve katılmaya çalışırım.	4,0590	,74546	Yüksek

<b>Centilmenlik</b>	<b>1,7352</b>	<b>1,04117</b>	<b>Düşük</b>
Sık sık işi bırakmaktan bahseden biriyim.	1,3213	,98427	Düşük
İşle ilgili olayların pozitif yönlerindense negatif yönlerine odaklanırım.	1,9311	1,0537	Düşük
Problemleri büyütmeğe meyilli olduğum fikrindeyim.	1,7836	,99954	Düşük
Önemsiz konulardan şikayetçi olarak fazla vakit geçirdiğim fikrindeyim.	1,9049	1,12718	Düşük
<b>Vicdan</b>	<b>4,0207</b>	<b>,89244</b>	<b>Yüksek</b>
Her zaman dakik olmaya gayret ederim.	4,1410	,80487	Yüksek
Çay kahve aralarını vaktinde bitiririm.	4,1082	,86113	Yüksek
Fazladan mola almak eğiliminde değilim.	3,8131	1,01134	Yüksek

Ölçek ifadelerinin ortalamalarına göre, örgütsel vatandaşlık düzeyi boyutlarından centilmenlik boyutunda verilen cevapların ortalamalarının düşük olması soruların olumsuz olmasıdır. Bu bize aktif görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini göstermektedir. Diğer boyutlar olan özgecilik, nezaket, sivil erdem ve vicdan boyutlarının yüksek düzeyde çıkması, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin oldukça yüksek olduğu varsayımını doğrulamaktadır.

### 3.9.3. Hipotez Testleri

Verilerin analizini doğru yapabilmek için doğru tekniklerin kullanılması gerekmektedir. Uygun tekniklerin tespit edilmesi için SPSS programı ile yapılan analizler sonucunda verilerin analiz edilmesi için parametrik ve non-parametrik testler bulunmaktadır. Bu ayırım veri özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkan farklılıkları incelemeye yönelik tekniklerden oluşmaktadır. Normal dağılım özelliklerini taşıyan veri setlerinde parametrik analizler kullanılırken, normal dağılım gözlenmeyen veri setlerinde non-parametrik test teknikleri kullanılmaktadır. Parametrik olmayan veri setlerinde; nominal, ordinal ve normal dışı dağılım gösteren sayısal veriler incelenmektedir (Altunışık vd., 2012: 180). Bu bilgiler doğrultusunda ölçek boyutlarına dağılımın türünü belirlemek için Kolmogorov-Smirnov Testi uygulanmıştır. Testin sonucuna göre anlamlılık düzeyi (significance level) 0,05'in altında bulunmuştur. Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerleri de normal dağılıma uygun bulunmamıştır. Bu

durum araştırmanın verilerin normal dağılmadığını göstermektedir. Bu nedenle hipotezleri test edilirken non-paramaterik analiz yöntemleri kullanılmıştır.

Araştırmanın ana hipotezi olan duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi belirlemek için ve duygusal emek boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek için non-parametrik analiz yöntemlerinden Spearman Korelasyon testi uygulanmıştır.

Duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri belirlemek için yapılan testin sonuçları Tablo 13' teki gibidir:

**Tablo 13.** Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

	Duygusal Emek	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Sig. (2-Tailed) (p Değeri)
Duygusal Emek	1	,372	,000
**p<0,05			

Yapılan Spearman Korelasyon testinin sonucuna göre, duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $r=,37$ ;  $p<0,05$ ). Bu nedenle araştırmanın ilk hipotezi olan **H<sub>1</sub>**: Duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır, hipotezi kabul edilmiştir.

Alan yazında daha önce yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde, Aydoğan ve Bıyık (2014)'te Tokat il merkezinde Mili Eğitime bağlı okullar da yapmış olduğu çalışmada duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğunu tespit etmiştir. Aynı zamanda Çolakoğlu ve diğerlerinin (2015)' konaklama şirketlerinde yapmış olduğu çalışmada da duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Cheung ve Chi Lun (2015)'te, Çin'de 264 öğretmen üzerinde yapmış olduğu çalışmada çalışmamızın sonuçlarına benzer sonuçlar elde etmiştir. Ek olarak Salami (2007)'de çalışmamızda tespit edildiği gibi duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit etmiştir.

Duygusal emeğin alt boyutları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan Spearman Korelasyon testinin sonuçları Tablo 14'teki gibidir:

**Tablo 14.** Duygusal Emek Boyutları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

	Yüzeysel Davranış	Derinden Davranış	İçten Davranış	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Sig. (2-Tailed) (p Değeri)
Yüzeysel Davranış	1				
Derinden Davranış	,217	1			
İçten Davranış	-,037	,132	1		
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	-,173**	-,242**	,427**	1	

\*\*p<0,05

Duygusal emek boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi test edildiğinde, yüzeysel davranış ve derinden davranış ile düşük ve negatif yönlü, içten davranış ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular neticesinde, **H<sub>1a</sub>** (yüzeysel davranış boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır) ve **H<sub>1c</sub>** (içten davranış boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır) hipotezleri kabul edilmiştir. **H<sub>1b</sub>** (Derinden davranış boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır) hipotezi reddedilmiştir.

Alan yazında benzer çalışmalar incelendiğinde; Beğenirbaş ve Meydan (2012)'de, Ankara'da 169 öğretmen üzerinde yaptığı çalışmada, çalışmamızda olduğu gibi, yüzeysel davranış ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif, içten davranış boyutu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişkiler tespit etmiştir. Derinden davranış boyutu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ise bir ilişki tespit edilememiştir. Bu noktada çalışma, Beğenirbaş ve Meydan (2012)'de yaptığı çalışmada bulduğu sonuçlar ile benzerlik göstermektedir. Sonuç olarak yüzeysel davranış sergileyen öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı seviyesinin

düşük olduğu ve içten davranış sergileyen öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı seviyesinin yüksek olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. (Beğenirbaş ve Meydan, 2012: 172).

Bıyık ve Aydoğan (2014)' te yaptığı çalışmasında, yüzeysel davranış boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında düşük ama pozitif, derinden davranış boyutu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı pozitif ilişkiler tespit etmiştir. Bu noktada çalışmanın sonuçları, çalışmamızla farklılık göstermektedir. Ancak, içten davranış boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmesi çalışmamızda elde edilen sonuçlarla benzerlik göstermektedir.

Cheung ve Chilun (2015)'de Çin'de 264 öğretmen üzerinde yaptıkları çalışmasında, yüzeysel davranış boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif, içten davranış boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki tespit etmesi açısından çalışmamızla benzerlik göstermektedir. Ancak derinden davranış boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki tespit etmesi açısından çalışmamızla farklılık göstermektedir.

Çolakoğlu ve diğerleri (2015)'te yaptığı konaklama şirketlerinde yaptığı çalışmasında, yüzeysel davranış ve derinden davranışın örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı bir ilişkisi olmadığını ortaya koymuştur. Bunun nedenin ise yüzeysel ve derinden davranışın bilinç dışı ortaya çıkmasına bağlamaktadır. Sonuç olarak yüzeysel davranış ile derinden davranış boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkisi neticesinde tespit etmiş olduğu sonuç çalışmamızla benzerlik göstermektedir.

Analiz bulguları (Kiffin-Petersen ve diğerleri, 2011; Salami, 2007)'nin de yapmış olduğu çalışmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Çalışmanın diğer hipotezlerini test etmek için non-parametrik testlerden Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleri uygulanmıştır. Bu testler farklılıkları tespit etmeye yönelik test tekniklerindedir. Çalışmada bu testlerle demografik değişkenlere ilişkin farklılıklar incelenmiştir.

Duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışının cinsiyet açısından karşılaştırılmasına yönelik Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 15'teki gibidir:



**Tablo 15.** Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Cinsiyet Açısından Farkı

	Duygusal Emek	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
<b>Mann-Whitney U</b>	10648,500	11119,500
<b>Wilcoxon W</b>	26758,500	27229,500
<b>Z</b>	-,830	-,208
<b>p Değeri</b>	,406	,835

Duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışının öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Her iki değişkende de p değeri (Asymp. Sig. (2-Tailed)) 0,05'ten büyük çıkmıştır. Bu durumda gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığını söylemek mümkün olmaktadır. Dolayısıyla **H<sub>2</sub>** (Cinsiyete göre duygusal emek düzeyi anlamlı bir farklılık göstermektedir.) ve **H<sub>3</sub>** (Cinsiyete göre örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi anlamlı bir farklılık göstermektedir.) hipotezi reddedilmiştir. Bu beklenmeyen bir sonuçtur. Özellikle duygusal emek düzeyinin kadın öğretmenlerde daha yüksek çıkması -toplum açısında daha duygusal addedilmelerinden dolayı- beklenmekteydi.

Bıyık ve Aydoğan (2014)'te yaptığı çalışmasında duygusal emek düzeyi ve örgütsel vatandaşlık davranışının cinsiyetler açısından anlamlı fark gösterdiğini tespit etmiştir. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere oranla daha fazla duygusal emek sergilemesinin yanında, yine erkek öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin kadın öğretmenlerden fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu noktada çalışmamızda elde edilen sonuçlar farklılık göstermektedir.

Duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışının medeni durum yönünden karşılaştırılmasına yönelik Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 16'daki gibidir:

**Tablo 16.** Duygusal emek ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Medeni Durum Açısından Farkı

	Duygusal Emek	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
<b>Mann-Whitney U</b>	6227,500	6249,000
<b>Wilcoxon W</b>	7502,500	7524,000
<b>Z</b>	-,259	-,221
<b>p Değeri</b>	,027	,034

Duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı p değerleri (Asymp. Sig. (2-Tailed)) 0,05'ten küçük çıkmıştır. Bu durumda evli ve bekar öğretmenler arasında duygusal emek düzeyi ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin farklılık gösterdiğini söylemek mümkün olmaktadır. Hangi grupların farklılık gösterdiğini tespit etmek için Post. Hoc. Analizi yapılmıştır. Evli katılımcıların duygusal emek düzeyi (ort=3,37; sd=638), bekar öğretmenlerin duygusal emek düzeyi ise (ort=2,65; sd=486) bulunmuştur. Bu nedenle evli öğretmenlerin bekar öğretmenlere göre duygusal emek düzeyinin yüksek olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Dolayısıyla **H<sub>4</sub>** (Medeni duruma göre duygusal emek davranışı düzeyi anlamlı bir farklılık göstermektedir) hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca evli öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi (ort=3,43; sd=457), bekar öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi (ort=3,67; sd=389) bulunmuştur. Bu nedenle bekar öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin evli öğretmenlerden yüksek olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Dolayısıyla **H<sub>5</sub>** (Medeni duruma göre örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi anlamlı bir farklılık göstermektedir) hipotezi kabul edilmiştir.

Bıyık ve Aydoğan (2014)'te yaptığı çalışmada duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin medeni duruma göre farklılık gösterdiğini tespit etmesi açısından çalışmamızın bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Ancak evli öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin yüksek olduğunu ortaya koyması bakımından bulgular farklılık göstermektedir.

Duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışının öğrenim durumu yönünden karşılaştırılmasına yönelik yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 17'deki gibidir:

**Tablo 17.** Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öğrenim Durumu Açısından Farkı

	Duygusal Emek	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
<b>Mann-Whitney U</b>	4278,000	4774,000
<b>Wilcoxon W</b>	4981,000	40820,000
<b>Z</b>	-1,355	-,367
<b>p Değeri</b>	,175	,714

Duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin öğrenim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan testin sonucunda her iki değişkenin de p değeri (Asymp. Sig. (2-Tailed)) 0,05'ten büyük çıkmıştır. Bu durumda duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediğini söylemek mümkün olmaktadır. Bu durumun başlıca sebebi olarak öğretmenlerin eğitim seviyelerinin büyük çoğunluğunun lisans seviyesinde bulunmasından olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla **H<sub>6</sub>** (Öğrenim durumuna göre duygusal emek davranışı düzeyi anlamlı bir farklılık göstermektedir) ve **H<sub>7</sub>** (Öğrenim durumuna göre örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi anlamlı bir farklılık göstermektedir) hipotezleri reddedilmiştir. Bıyık ve Aydoğan (2014)'te yaptığı çalışmada, çalışmamızla benzer sonuçlar elde etmiş, duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışının öğrenim durumu açısından anlamlı bir farka sahip olmadığını ortaya koymuştur.

Cinsiyet, medeni durum ve öğrenim durumu iki kategoriye sahip ifadeleri karşılaştırdığından Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Fakat, araştırmanın devamında yaş, görev yapılan okulun türü ve görev süresi gibi değişkenler incelenecektir. Bu değişkenler arasındaki farklılıkları incelemek için non-parametrik testlerden olan Kruskal-Wallis Testi kullanılacaktır.

Duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin öğretmenlerin görev yaptığı okulun türü yönünden karşılaştırılmasına yönelik yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçları Tablo 18'deki gibidir:

**Tablo 18.** Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Okulun Türü Açısından Farkı

	Duygusal Emek	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
<b>Ki-Kare</b>	3,380	2,097
<b>Df</b>	2	2
<b>P Değeri</b>	,182	,350

Duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin öğretmenlerin görev yaptığı okulla anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak için yapılan testin sonucunda p değeri (Asymp. Sig.) 0,05'ten büyük bulunmuştur. Bu noktada öğretmenlerin görev yaptığı okulların ilkokul, ortaokul ya da lise olması arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. **H<sub>8</sub>** (Okulun türüne göre duygusal emek düzeyi anlamlı bir farklılık göstermektedir) hipotezi ve **H<sub>9</sub>** (Okulun türüne göre örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi anlamlı bir farklılık göstermektedir) hipotezi reddedilmiştir.

Duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin görev süresine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Kruskal-Wallis Testi sonucu Tablo 19'daki gibidir:

**Tablo 19.** Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Görev Süresi Açısından Farkı

	Duygusal Emek	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
<b>Ki-Kare</b>	6,351	2,576
<b>Df</b>	3	3
<b>p Değeri</b>	,013	,023

Yapılan testin sonucunda p değeri (Asymp. Sig.) 0,05'ten küçük bulunduğu için duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin görev süresiyle

anlamli bir farklılık gösterdiğini söylemek mümkün olmaktadır. Hangi gruplar arasında farklılaşma olduğunun tespit edilmesi için yapılan Post. Hoc. Analizine göre 16 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerin duygusal emek düzeyinin diğer 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl görev yapan öğretmenlere oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu nedenle  $H_{10}$  (Görev süresine göre duygusal emek düzeyi anlamli bir farklılık göstermektedir) hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin hangi yıllarda farklılık gösterdiğini tespit etmek için yapılan analiz sonucunda ise 16 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Dolayısıyla,  $H_{11}$  (Görev süresine göre örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi anlamli bir farklılık göstermektedir) hipotezi kabul edilmiştir. Bu durum görev süresi fazla olan öğretmenlerin meslekle duygusal bir bağ oluşturarak, kurumu tanımak ve kuruma bağlılığın artmasıyla açıklanmaktadır (Bıyık ve Aydoğan, 2014: 176).

Duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçları Tablo 20'deki gibidir:

**Tablo 20.** Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yaş Açısından Farkı

	Duygusal Emek	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
<b>Ki-Kare</b>	11,967	1,934
<b>Df</b>	4	4
<b>p Değeri</b>	,018	,021

Yapılan testin sonucunda p değeri (Asymp. Sig.) 0,05'ten küçük bulunduğu için duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin yaş ile anlamli farklılık gösterdiğini söylemek mümkün olmaktadır. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunu belirlemek için yapılan Post. Hoc. analizine göre 22-27 yaş öğretmenlerin duygusal emek düzeyi, 33-37 yaş ve 38-42 yaş öğretmenlerden anlamli seviyede farklılaşmaktadır. Buna ek olarak, 28-32 yaş öğretmenlerin duygusal emek seviyesi 33-37 yaş öğretmenlere göre farklılaşmaktadır. Bu nedenle  $H_{12}$  hipotezi (Yaşa göre duygusal emek düzeyi anlamli bir farklılık göstermektedir) kabul edilmiştir. Yaş arttıkça duygusal emek seviyesinin arttığı görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin

yaşları ilerledikçe duygularını daha iyi yönetebilmesiyle ilgili olabilmektedir (Bıyık ve Aydoğan, 2014: 174). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı seviyelerinde farklılık gösterdiğini belirlemek için yapılan analiz sonucunda ise, 33-37 yaş öğretmenlerin, 38-42 yaş, 43 yaş ve üzerinden anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Bu nedenle  $H_{13}$  hipotezi (Yaşa göre örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi anlamlı bir farklılık göstermektedir) kabul edilmiştir. Dolayısıyla öğretmenlerin yaşları ilerledikçe daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini söylemek mümkün olmaktadır. Bu durumun öğretmenlerin yaşları arttıkça mesleklerine ve kurumlarına karşı sorumluluk duygusunun artmasıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Çağ çağ değişen ekonomik ve soysal değişimler; iş kültürü, rekabet tarzı, işveren ve iş gören arasındaki ilişkileri değiştirmektedir. Kurumlar sürdürülebilir rekabeti sağlamak için, uzun dönemde hizmet alanı memnun etmek ve vazgeçilmez olmanın yollarını aramaktadırlar. İş hayatındaki bu dönüşümü takip etmek adına işveren ve kurumlar teknoloji çağına uygun hareket ederken, insanın ve duygularının önemli bir yere sahip olduğunun fark edilmesiyle insan ve duygu bileşenine de dikkat çekilmiştir.

Çalışma yaşamında, iş gören duygularının verimi etkilemesi nedeniyle önem kazanması sonucunda bu konuda yapılan çalışmaların sayısını artmıştır. Başlangıçta Ashforth ve Humprey (1995)'de çalışma ortamı ve duygular üzerine yaptıkları çalışmada; duyguların iş hayatında vazgeçilmez bir olgu olduğunu ve iş görenler ile duyguların ayrı tutulamayacağını ortaya koymaktadırlar Bu sebeple duygusal emek kavramı önemle dikkatleri üzerine çekmektedir.

Çalışmanın ilk değişkeni olan duygusal emek, örgütün ön gördüğü davranışları yerine getirmek ve beklentilere uygun duygusal gösterimde bulunmak olarak tanımlanmaktadır. Farklı bir bakış açısı ile üzerinde durulan nokta, duygusal gösterimin bir ürün gibi alınıp satılabilecek bir olgu olarak görülmesidir. Ayrıca, bireyin kendine ait duyguları belirleyip bu duyguları kontrol altına alarak, bazen değiştirerek hizmet alanlarla iyi ilişkiler kurabilmesi neticesinde belirlenen amaçlara ulaşması olarak da adlandırılmaktadır.

Bireylerin, eğitim ve beceri açısından tam donanımlı olması mesleklerini icra ederken duygularını kontrol edebilmelerinde bazen yetersiz kalmaktadır. Çünkü kurumlar tarafından, çalışanların fark yaratarak rakiplerini geçmeleri için belirli iş tanımları ve davranış şekilleri belirlenmektedir. Bu nedenle çalışma, öğrencilerle yüz yüze bulunan ve sürekli belli davranış şekli, giyim kuşam ve okul kuralları ile davranışları sınırlandırılmış öğretmenler ile yürütülmüştür.

Çalışmada öğretmenlerin duygusal emekleri üç boyutta incelenmiştir. Bu boyutlar; yüzeysel davranış, derinden davranış ve içten davranıştır. Araştırma sonuçlarının beklenen sonuçları takip ettiğini söylemek mümkün olmaktadır. Öğretmenlerin duygusal emek ölçeğinde yer alan sorulara verdiği cevaplar

incelendiğinde; yüzeysel davranış boyutunun ‘düşük’, derinden davranış boyutunun ‘orta’, içten davranış boyutunun ise yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Tez çalışmasında yer alan diğer değişken ise örgütsel vatandaşlık davranışı kavramıdır. Alan yazında alan tanıma en yaygın tanıma göre, formal mükâfat yöntemleri içerisinde direkt tanımlanmayan, örgütün ve iş görenlerin dinamik bir şekilde ilerlemesini özendirilen gönüllü davranışlar olarak adlandırmaktadır (Organ, 1997: 86). İş görenler, çalıştığı kurumlara karşı hissettikleri aidiyet ya da borçluluk duygusundan dolayı kurumun belirlediği davranışlar dışında faaliyetler göstermektedirler. Bu faaliyetler, kurum için olumlu sonuçlanmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı resmi iş tanımlarının dışında, iş görenlerin kuruma katlıda bulunmak için gönüllü olarak gösterdikleri ekstra davranışlardır. İşe gelmeyen bir iş görene yardımcı olmak, resmi olarak gerekli olmayan ama gerçekleştirildiği takdirde pozitif sonuçlar doğuran faaliyetleri gerçekleştirmeye istekli olmak, çalışmaya yeni başlayan iş görenlerin mesleğe adaptasyon sürecini kolaylatması adına yardımcı olmak, mola sürelerini suistimal etmemek ve buna izin vermemek gibi davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışlarından bazıları olarak değerlendirilebilmektedir. İsteklilik ve gönüllülük temeline dayalı olarak yapılan örgütsel vatandaşlık davranışları, kurumda belirli kurallara bağlı olmadığından, iş görenin bu davranışları sergilemesinden ya da sergilememesinden doğacak her hangi bir ödüllendirme ya da cezalandırma sisteminde göz önüne alınmamaktadır. Bu noktada örgütsel vatandaşlık davranışının rantabiliteye etkisinin fazla olması ve iş görenler arasındaki yardımlaşmanın gerekliliği ve bu gerekliliğin öneminin fazla olması kavramın gerekli ve önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir.

Örnek olarak gösterilen davranışlar aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin boyutlarını oluşturmaktadır. Bu boyutlar; azami sosyal fedakarlık (özgecilik), vicdanlılık, centilmenlik, sivil erdem ve nezakettir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçek sorularına verilen cevaplara göre, azami sosyal fedakarlık, vicdanlılık, sivil erdem ve nezaket boyutları ‘yüksek’, centilmenlik boyutu ‘düşük’ düzeyde olduğu görülmektedir. Sonuçların çoğunun yüksek çıkması örgütsel vatandaşlık davranışına olan yaklaşımın iyi seviyede olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın analiz bölümünde duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenmek istenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın



örneklemini oluşturan öğretmenlerden elde edilen veriler ışığında araştırmanın modeli oluşturulmuştur. Bu modelden yola çıkarak duygusal emek boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri belirlemek için 4, değişkenlerin demografik verilerle ilgili anlamlı farklılıkların olup olmadığını ortaya koymak için 12 olmak üzere toplamda 16 hipotez oluşturulmuştur. Çalışmanın temel hipotezi olan duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle **H<sub>1</sub>** hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca duygusal emek alt boyutlarından olan yüzeysel davranış boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir negatif bir ilişki tespit edilmiştir bu da araştırmanın **H<sub>1a</sub>** hipotezini desteklemektedir. Derinden davranış boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bekleyen **H<sub>1b</sub>** hipotezi, yapılan korelasyon analizi sonucunda anlamlı ve pozitif bir ilişki ortaya koymadığı için reddedilmiştir. Yapılan korelasyon analizlerinden sonuncusu **H<sub>1c</sub>** hipotezini test etmek için yapılmış olup, içten davranış boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur, bu sonuç neticesinde hipotez kabul edilmektedir.

Tez çalışmasının diğer bir araştırma konusu duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışının demografik değişkenlere göre farklılığını incelenmesidir. Demografik değişkenler; cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, okulun türü, görev süresi ve yaşıdır. Yapılan Mann-Whitney U testi sonucuna göre duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir bu nedenle **H<sub>2</sub>** ve **H<sub>3</sub>** hipotezleri reddedilmiştir. Duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışının medeni duruma göre anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan test sonucunda ise değişkenler arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Hangi grubun farklılık gösterdiğini tespit etmek için yapılan test sonucunda ise evli öğretmenlerin duygusal emek düzeyin bekar öğretmenlerden fazla olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin bekar öğretmenlerde, evli öğretmenlere oranla daha fazla olduğu görülmüştür. Bu nedenle **H<sub>4</sub>** ve **H<sub>5</sub>** hipotezleri kabul edilmiştir. Duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışının öğrenim durumuna göre anlamlı fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan test sonucunda ise anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bunun nedenin öğretmenlerin tamamına yakınının lisans mezunu olması düşünülmektedir. Bu nedenle **H<sub>6</sub>** ve **H<sub>7</sub>** hipotezleri reddedilmiştir. Duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışının okulun türü ile arasında anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için yapılan Kruskal-Wallis testi

sonucunda değişkenler arasında anlamlı bir fark olmadığı ortaya koyulmuştur. Bu nedenle **H<sub>8</sub>** ve **H<sub>9</sub>** hipotezleri reddedilmiştir. Öğretmenlerin duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışının görev süresine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak için yapılan test sonucunda ise değişkenler arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya koyulmuştur. 16 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerin duygusal emek düzeyinin diğer 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl görev yapan öğretmenlere oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca 16 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Bu nedenle **H<sub>10</sub>** ve **H<sub>11</sub>** hipotezleri kabul edilmiştir. Duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışının yaşa göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak için yapılan test sonucunda ise değişkenler arasında anlamlı farklılık olduğu ortaya koyulmuştur. 22-27 yaş öğretmenlerin duygusal emek düzeyi, 33-37 yaş ve 38-42 yaş öğretmenlerden anlamlı seviyede farklılaşmaktadır. Dolayısıyla yaş arttıkça duygusal emek düzeyinin arttığını söylemek mümkün olmaktadır. Ayrıca 33-37 yaş öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyinin, 38-42 yaş, 43 yaş ve üzerinden anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Sonuç olarak **H<sub>12</sub>** ve **H<sub>13</sub>** hipotezleri kabul edilmiştir.

Yapılan testler ışığında elde edilen bulgulardan yola çıkarak aşağıdaki öneriler sıralanabilir:

1. Eğitim kurumlarında öğretmenlerin uyması gereken kulları ve göstermekle yükümlü oldukları davranışları samimi olmayan kalıplara sokmayan bir yönetim anlayışının tercih edilmesi, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeylerini arttıracakları ön görülmektedir.
2. Öğretmenlerin okullarda içten duygularını sergileyebilecekleri bir kültürün olması onların kendini kuruma daha ait hissettireceğinden örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri artış gösterecektir. Bu nedenle öğretmenlerin derinden ve içten davranışların sergilenmesi için uygun örgütsel yapılanmaların sağlanması önerilebilir.
3. Yaş ile birlikte artan görev süresinin, duygusal emek gösterim düzeyini arttırdığı görülmektedir. Öğretmen atamalarında ya da görevlendirilmelerinde yaş ve görev süresi ile ilgili alt ve üst sınırlar koyulması önerilebilir. Bu sınırların kuruma olumlu yansıtacağı ön görülmektedir.

4. Öğretmenlerin üniversite eğitimleri sırasında duygularını kontrol etme ve düzenlemesine yönelik derslerin verilmesi, onların meslek hayatında duygularını yönetme de daha başarılı yapacağından eğitim fakültelerinde bu dersin verilmesi önerilebilir.
5. İlgili bakanlıklar ve milli eğitim müdürlükleri olumsuz duyguları düzenlemek ve kontrol altına almak için meslek için gelişim ve katkı programları ve seminerleri düzenlenebilir.
6. Bu çalışma öğretmenler üzerinde yapıldığından diğer sektörlerle genellenemez. Bu nedenle farklı sektörler üzerinde farklı çalışmalar yürütülebilir.

Çalışmada ele alınan iki değişkenin aracılık yönünden, öncül ve ardıları ile ilgili davranışsal değişkenler ele alınarak yapılan araştırmalar alan yazına yeni veriler kazandıracaktır.

## KAYNAKLAR

- Akdemir, A. (2012). İşletmeciliğin Temel Bilgileri, 2. Baskı, Ekin Yayınları, Bursa.
- Akhter, S., (2016). The Impact of Emotional Labor on Employee Performance with Moderating Role of Supervisory Support, Doctoral Dissertation Thesis, Capital University.
- Akıyık, M. (2013). “Etkili Liderliğin Duygusal Emek Davranışları Üzerindeki Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aktay, A. (2008). Yönetici ve Öğretmenlerin Değer Tercihleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişkinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Yedi Tepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Allison, Barbara J., Voss, Richard Steven and Dryer, Sean (2001). Student classroom and career success: the role of organizational citizenship behavior. *Journal of Education for Business*, 76 (5), 282-288.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Yayıncılık, İstanbul.
- Anderson, L. B. (2014). There Goes Another Little Chip of Your Hearth: Exploring The Intersections of Communication, Emotional Labor and Age, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Purdue University, West Lafayette, Indiana.
- Arabacı, H. (2014). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve örgüt kültürünün tükenmişlik üzerine etkisi (Kız meslek liselerinde bir araştırma, İstanbul ili Avrupa yakası örneği). Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ardıç, K., Aydın, Y. (2011). İktisat Okulları ve Emek Piyasası, 2. Basım, Derin Yayınları, İstanbul.
- Arıkan, E., Kılıç, G., Becerikli, G. (2017). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1/4, 1-19.

Ashford, B. E., Humprey, R. H. (1993). "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity", *Academy of Management Review*, 18/1.

Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması, 15/2, 163-178.

Balay, R. (2000). Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara ili Örneği, Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.

Baltaş, Z. (2013). Duygusal Zeka, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Barksdale, Kevin ve Werner, Jon M. (2001). "Managerial ratings of in-role behaviors, organizational citizenship behaviors and overall performance: testing different models of their relationship", *Journal of Business Research*, 51/2, 145-155.

Barutçugil, İ. (2004). Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Basım, N., Beğenirbaş, M. (2012). "Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlaması", *Yönetim ve Ekonomi*.

Başaran, İ. E. (2008). Örgütsel davranış. (1. Baskı). Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık.

Başbuğ, G., Ballı, E., Oktuğ, Z. (2010). "Duygusal Emegin İş Memnuniyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 58, 253-274.

Beceren, E. (2012). Duygusal ve Sosyal Zekamız, Postiga Yayınları, İstanbul.

Bechtold, M. N., Rohrman, S., De Pater, I. E., Beersma, B. (2011). "The Primacy of Perceiving: Emotion Recognition Buffers Negative Effects of Emotional Labor", *Journal of Applied Psychology*, 95/5, 1087-1094.

Bedük, A. (2010). Karşılaştırmalı İşletme-Yönetim Terimleri Sözlüğü. Selçuk Üniversitesi Basımevi, 2.Baskı, Konya.

Beğenirbaş, M. (2013). Kişiliğin Öğrenme Stillerine Etkisinde Duygusal Emek ve Tükenmişliğin Aracılık Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.

Beğenirbaş, M., Basım, N. (2013). “Duygusal Emekte Bazı Demografik Değişkenlerin Rolü: Görgül Bir Araştırma”, Çankaya University Journal of Humanities and Social Sciences, 10/1, 45-57.

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

Bıyık, Y., Aydoğan, A. (2014). “Duygusal Emeğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Yapılmış Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16/3, 159-180.

Blau, G., Melissa A. Bentley, and Jennifer, Eggerichs-Purcell (2012). Testing the impact of emotional labor on work exhaustion for three distinct emergency medical service (EMS) samples. *Career Development International*, 17 /7, 626-645.

Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: Jossey-Bass.

Blau, Peter Michael (1967). *Exchange and Power in Social Life* (2ndEdition). New York: Wiley Science Editions.

Boerner, Sabine, Dütschke, Elisabeth and Wied, Simon (2008). Charismatic leadership and organizational citizenship behaviour: examining the role of stressors and strain. *Human Resource Development International*, 11(5), 507-521.

Bogler, B., Somech, A. (2004). Influence of Teacher Empowerment on Teachers Organizational Commitment, Professional Commimment and Organizational Citizenship Behavior in Schools, *Teaching and Teacher Education*, 20/3, 277-289.

Bolat, O. İ. (2011). Öz yeterlilik ve Tükenmişlik ilişkisi: lider- üye etkileşiminin aracılık etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(2), 255-266.

Bolat, O. İ., Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11/19, 75-94.

Briner, R.B. (1999). “The Neglect and Importance of Emotion at Work”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8/3, 323- 346.

- Brotheridge, C. M. Grandey, A. A. (2002). "Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of People Work", *Journal of Vocational Behavior*, 60/1, 17-39.
- Brotheridge, C. M., Lee, R. T. (2002). "Testing a Conservation of Resources Model of The Dynamics of Emotional Labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, 7/1, 57.
- Bukhari, Zirgham Ullah (2008). Key antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) in the banking sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 3(12), 106-115.
- Caruso, D.R. and Salovey, P. (2010). *Yönetimde Duygusal Zeka*, (Çev: Kaymak, S.), Crea Kitap, İstanbul.
- Chang, J. P., Chiu, J. M. (2009). "Flight Attendants Emotional Labor and Exhaustion in the Taiwanese Airline Industry", *J. Service and Management*, 2, 305-311.
- Chen, S. X. and Carey, T. P. (2009). Assessing citizenship behavior in educational contexts: The role of personality, motivation, and culture. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 27(2), 125-137.
- Choi, Byoung Kwon, Moon, Hyoung Koo, Ko, Wook and Kim, Kyoung Min (2014). "A cross-sectional study of the relationships between organizational justices and OCB". *Leadership and Organization Development Journal*, 35 (6), 530-554.
- Chu, K. H. (2002). *The Effect of Emotional Labor on Employee Work Outcomes*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Virginia State University, Polytechnic Institute.
- Chu, K. H., Nurmam S. K. (2006). "Development and Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale", *Tourism Management*, 27/6, 1181- 1191.
- Cohen, A., Gadot, V. E. (2000). "Do Good Citizens Make Good Organizational Citizens? An Empirical Examination of the Relationship Between General Citizenship and Organizational Citizenship Behavior in Israel"., *Administration & Society*, 32/5, 596-624.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-Ma ve Kessler, Ian (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 69-86.

Cropanzano, R. ve Mitchell, S.M. (2005). "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review", *Journal of management*, 31/6, 874-900.

Çaldağ, M. A. (2010). Duygusal Emek Davranışlarının Sağlık Çalışanlarında İş Sonuçlarına Etkileri, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Çalışkan, A., Beğenirbaş, M., (2013). "Duygusal Emeğin Bireyin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılı Rolü", 1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildirileri Kitabı, 15-16 Kasım, Sakarya, 444-454.

Çelik, M. (2007). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmış Doktora Tezi.

Çetin, M., Yeşilbağ, Y., Akdağ, B. (2003). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, *Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17, 39-54.

Çoruk, A. (2014). "Yüksel Öğretim Kurumlarında Görev Yapan İdari Personelin Duygusal Emek Davranışları", *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33/1, 79-93.

Dahling, J. J., Perez, L. A. (2010). "Older Worker, Different Actor? Linking Age and Emotional Labor Strategies", *Personality and Individual Difference*, 48, 574.

Dalal, Reeshad S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1241–1255.

Demirel, Y., Seçkin, Z., Özçınar, M. F. (2012). İşletme Kültürü İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. *Akademik Bakış Dergisi*, 29, 7.

Demirel, Y., Tohum, E. U. (2018). Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7/2, 277-295.

Diefendoff, J. M., Croyle, M.H., Gosserand, R.H. (2005). "The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies", *Journal of Vocational Behavior*, 66/2, 339-357.



- Diefendorff, J. M. (2003). "Understanding the Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective", *Journal of Organizational Behavior*, 24/8, 945- 953.
- Diefendorff, J. M., Erickson, R. J., Grandey, A. A., Dahling, J. J. (2011). "Emotional Display Rules as Work Unit Norms: A Multilevel Analysis of Emotional Labor Among Nurses", *Journal of Occupational Health Psychology*, 16/2, 170-186.
- Dienesch, Richard M. and Liden, Robert C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development. *Academy of management review*, 11(3), 618-634.
- DiPaola, M. F., Hoy, W. K. (2005). Organizational Citizenship of Faculty and Achievement of High School Students, *The High School Journal*, Feb/Mac, 35-44.
- DiPaola, M. F., Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational Citizenship Behavior in School and Its Relationship to School Climate, *Journal of School Leadership*, 11, 424-447.
- DiPaola, Michael, F., Tarter, C., and Hoy, Wayne. K. (2007). Measuring Organizational Citizenship in Schools: the OCB Scale (Ed. Wayne K. Hoy, Michael F. DiPaola). *Essential Ideas for the Reform of American Schools*. North Carolina: Information Age Publishing, 227-250.
- Domagalski, T. A. (1995). "Emotion in Organizations: Main Currents", *Human Relations*, 52, 833-852.
- Dökmen, Ü. (2013). *Sanatta ve Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Eisenhardt, K. (1985). Control: organizational and economic approaches. *Management Science*, 31 (2), 134-149.
- Elden, M. (2004). Modern yönetim anlayışı kapsamında kurum kültürünün yaratıcılığa etkisi ve işletmeler açısından önemi. *Selçuk İletişim Dergisi*, 3(2), 5-15.
- England, P., Farkas, G. (1986). "Households, Employment and Gender: A Social, Economic and Demographic View", Aldine Publishing Company.

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

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

Farh, J. Early, C.P., Lin, S. (1997). A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.

Feldman, R.S. (2012). *Understanding Psychology*, 10. Edition, New York: McGraw Hill.

Fine, B. (2001). *Social Capital Versus Social Theory* (1 st Edition). New York: Routledge.

Gangadharan, A. (2014). *Can I Smile With Spirit? Toward A Process Model Associating Workplace Spirituality And Emotional Labor*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Texas-Pan American, 45-49.

Glomb, T.M., Kammayer-Muller, J.D., Rotundo, M. (2004). "Emotional Labor Demands and Compensating Wage Differentials", *Journal Of Applied Psychology*, 89/4, 700-714.

Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*, New York: Anchor Books.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*, Bloomsbury Publishing, New York.

Gosserand, R.H. (2003). *An Examination of Individual and Organizational Factors Related to Emotional Labor*, Unpublished Doctoral Dissertation, Louisiana State University, Los Angeles, 85-87.

Gouldner, A. W. (1960). *The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement*. *American Sociological Review* 25, 161-178.

Graham, Jill W. and Van Dyne, Linn (2006). *Gathering information and exercising influence: two forms of civic virtue organizational citizenship behavior*. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 18(2), 89-109.

Grandey, A. A, Dickter, D. N., Sin, H. P. (2004). "The Customer is Not Always Right: Customer Aggression and Emotion Regulation of Service Employees", *Journal of Organization Behavior*, 25/3, 1-22.

Grandey, A. A. (2003). "When The Show Must Go On: Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Perceived Service Delivery", *Academy of Management Journal*, 46, 86-96.

Grandey, A. A. (2008). "Emotions at Work: A Review and Research Agenda", İçinde J. Barling ve C. L. Cooper (ed.), *The Sage Handbook of Organizational Behavior*, 1, Micro Approaches, 235-261.

Grandey, A. A., Fisk, G. M., Steiner, D. D. (2005). "Must Service With A Smile Be Stressful? The Moderating Role Of Personal Control For American and French Employees", *Journal of Applied Psychology*, 90/5, 893-904.

Grandey, A. A., Mattila, G. M., Jansen, A.S., Sideman, L. A. (2005). "Is Service With a Smile Enough? Authenticity of Positive Displays During Service Encounters", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 96/1, 38-55.

Grandey, A.A. (2000). "Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, 5/1, 95-110.

Gross, J. J. (1998). "The Emerging Field of Emotion Regulation: Integrative Review", *Review of General Psychology*, 2/3, 271-299.

Gülova, A. A., Palamutçuoğlu, B. T., Palamutçuoğlu, A. T. (2013). "Duygusal Emek ile İşe Bağlılık arasındaki İlişkide Amir Desteginin Rolü: Üniversitede Öğrenci İşleri Personeline Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler fakültesi Dergisi*, 28/2, 41-74.

Güngör, M. (2009). "Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları", *Kamu-İş*, 11/1, 167-184.

Gürbüz, S. (2006). "Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3/1, 48-75.

Güzel, Ö. F., Atilla Gök, Gaye ve Büyüker İşler, Didar (2013). “Duygusal Emek ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma”, Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 10 /3, 107-123.

Güzel, S., (2008). Çalışma Sosyolojisi Modern İş Gücünün Oluşumu, Literatürk Yayınları, İstanbul.

Hacızade, N. (2012). Bilişsel Dilbilim Açısından Duyguların Dili, Çizgi Kitabevi, Konya.

Hochschild, A. R. (1979). “Emotion Work, Feeling Rules and Social Structure”, American Journal of Sociology, 85/3, 551-575.

Hochschild, A. R. (1983). The Menaged Hearth, Berkeley, CA: University of California Press.

Hochschild, A. R. (2003). The Menaged Hearth Commercialization of Human Feeling Berkeley, University of California Press.

Hsieh, C. W. (2009). Emotional Labor in Public Service Roles: A Model of Dramaturgial and Dispositional Approaches, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Florida State University.

<http://www.merriamwebster.com> (08.12.2018).

İpek, C. (2012). Öğretmen Algılarına Göre Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Kültür ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 18(3), 399-434.

İplik, F. (2015). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Akademisyen Kitabevi, Ankara.

İşbaşı, J. (2000). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasındaki rolü: bir turizm işletmesinde uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 21(1), 49-54.

James, N. (1989). "Emotional Labor: Skill and Work in the Social Regulation of Feelings", *Sociological Review*, 37/1, 15-42.

Jensen, Michael C. (1994). Self interest, altruism, incentives, and agency theory. *Journal of Applied Corporate Finance*, 6, 1-16.

Jiang, Jane Yan and Law, Kenneth S. (2013). "Two parallel mechanisms of the relationship between justice perceptions and employees' citizenship behaviour: a comparison of the organizational identification and social Exchange perspective", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22/4, 423-435.

Johnson, Hazel-Ann M. (2007). *Service With a Smile: Antecedents and Consequences of Emotional Labor Strategies*, Doctoral Thesis, University of South Florida.

Jones, David A. (2010). "Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83/4, 857-878.

Kalkan, A. (2013). *Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kurumsal ve Görgül Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayımlanmış Doktora Tezi.

Kamber, A., (2014). *Duygusal Emek Bağlamında Çalışmanın Anlamı ve İşe Yabancılaşma*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Kamer, M. (2001). *Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kammer-Muller, J. D., Rubenstein, A. L., Long, D. M., Odio, M. A., Buckman, B. R., Zhang, Y., Halvorsen-Ganepola, M. D. (2013). Meta-Analytic Structural Model of Dispositional Affectivity and emotion Labor, *Personal Psychology*, 66/1, 47-90.

Kanbur, E., Özyer, K., Akyüz, M. (2017). Normatif Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5/52, 300-316.

Karaaaslan, A., Ergun Özler, D., Kulaklıoğlu, A. S. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 2, 135-160.

Karabanow, J. (2009). “The Organizational Culture of a Street Kid Agency: Understanding Employee Reactions to Pressures of Feel”, Emotions in the Workplace: Research, Theory and Practice, 165-176.

Karaduman, M. (2013). İş yaşamında yalnızlık algısının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi ve öğretmenler üzerinde bir uygulama. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Karakaş, M. (2006). “Örgütsel vatandaşlık davranışı ile İKY uygulamalarının etkileşimi”, <http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/748-orgutsel-vatandaslik-davranisi-ile-iky-uygulamalarinin-etkilesimi.html>.

Kark, R., Waismel, R. , Manor (2005). Organizational Citizenship Behavior: What’s Gender Got to Do With It. Organization, 12(6), 889-917.

Kart, E. (2011). “Bir Duygu Yönetimi Süreci Olarak Duygusal Emegın Çalışanlar Üzerinde Etkisi”, Çalışma ve Toplum, 3, 215-230.

Kaya, F. (2014). Duygusal Emek ile Tükenmişlik ve İş Doyumu arasındaki İlişkinin incelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaya, Ş. D. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Türk İdare Dergisi, Sayı: 476, 270-271.

Kaya, U., Özhan, C. K. (2012). “Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma”, Çalışma İlişkileri Dergisi, 3/2, 109-130.

Kayan, M. (2008). Yaşam Kalitesi ve Örgütsel Vatandaşlık. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Keleş, Y., Pelit, E. (2009). “Otel işletmesi işgörenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları: İstanbul’daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 5/2, 24-45.

- Keskin, H., Akgün, A. E., Yılmaz, S. (2013). Örgütlerde Duygusal Zeka ve Duygusal Yetenekler, Der Yayınları, İstanbul.
- Khalid, S. A., Josoff, K., Othman, M., Ismail, M., Rahman, N. A. (2010). Organizational Citizenship Behavior as a Predictor of Student Academic Achievement, *International Journal of Economics and Finance*, 2/1, 65-71.
- Kim, H.J. (2008). "Hotel Service Providers' Emotional Labor: The Antecedents and Effects on Burnout", *International Journal of Hospitality Management*, 27, 151-161.
- Kleinman, S., Copp, M. A. (1993). *Emotions and Fieldwork*: Sage Publications, Newbury Park.
- Konrad, S. And Herdl, C. (2002). *Duygularla Güçlenmek*, (Çev: M. Taştan), Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Köksel, L. (2009). *İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kruml, S. M., Geddes, D. (2000). "Exploring the Dimension of Emotional Labor: The Hearth of Hochschild's Work", *Management Communication Quarterly*, 14/1, 8-49.
- Kurt, D. (2012). *Vekâlet Teorisi Çerçevesinde Hisse Senedi Maaş Yapılarının Risk Alma Davranışı ve Finansal Performansa Etkisi: S&P 500 Firmaları Üzerine Bir Uygulama*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Lazányi, K. (2011). *Organizational Consequences of Emotional Labour in Management*. *Applied Studies In Agribusiness And Commerce*, (5), 125-130.
- Lazaroiu, G. (2015). *Employee motivation and job performance*. *Linguistic and Philosophical Investigations*, 14, 97-102.
- Lee, H.Y. (2012). *Antecedents and Consequences of Emotional Labor in Head Coaches of NCAA Division Program*. Dissertation Present in Partial Fulfillment of the Graduate School of Ohio State University.

- Leidner, R. (1999). "Emotional Labor in Service Work", *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561/1, 81-95.
- Li, Ning, Liang, Jian and Crant, J. Michael (2010). "The role of proactive in job satisfaction and organizational citizenship behavior: a relational perspective", *Journal of Applied Psychology*, 95 (2), 395-404.
- Lopes, P. N., Grewal, D., Gall, J., vd. (2006). "Evidence That Emotional Intelligence is Related to Job Performance and Affect and Attitudes at Work", *Psicothema*, 18, 132-138.
- Lub, Xander D., Blomme, Rob J. ve Bal, P. Matthijs (2011). "Psychological contract and organizational citizenship behavior: a new deal for new generations?", *Advances in Hospitality and Leisure*, 7, 109–130.
- Markoczy, L., Xin, K. (2004). *The Virtues of Omission in Organizational Citizenship Behavior*, <http://www.Goldmark.org/livia/papers/ocb.pdf>. (Erişim Tarihi: 10.11.2018).
- Marx, K. (2007). *Yabancılaşma*, (Çev: Somer, K., Kardam, A., Belli, S., Gelen, A., Fincancı, Y.), Kurban Matbaacılık, Ankara.
- Mastracci, J. H., Newman, M. A., Guy, M. E. (2006). "Appraising Emotional Work: Determining Whether Emotional Labor is Valued in Government Jobs", *American Review of Public Administration*, 36/2, 123-138.
- Menguc, B. (2000). An empirical investigation of a social exchange model of organizational citizenship behaviors across two sales situations: a Turkish case. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 20/4, 205-214.
- Mercan, M. (2006). *Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Moon, T. W., Hur, W. M. (2011). "Emotional Intelligence, Emotional Exhaustion and Job Performance", *Social Behavior and Personality*, 39/8, 1087-1096.
- Moorman, R. H., (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology* 76, 845–855.



Moorman, R. H., Blokeli, G. L. (1995). "İndividüalizm Collectivism As An İndividual Difference Predictor Of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127-142.

Morris, A.J., Feldman D. C. (1996). "The Dimensions Antecedents and Consequences of Emotional Labor", *The Academy of Management Review*, 21/4, 986-1010.

Morris, J., Feldman, D. (1997). "Managing Emotions in the Workplace", *Journal of Managerial Issues*, 9, 257- 274.

Nagel, T. (1979). *The Possibility of Altruism*, Princeton University Press, New Jersey.

Naseer, Z., Chisti, S. H., Nabi, B. (2011). "Impact of Emotional Intelligence on Team Performance in Higher Education Instutes", *International Online Journal of Educational Sciences*, 3/1, 30-46.

Oliner, S. P. (2003). *Do Onto Others: Extraordinary acts of ordinary people*. Boulder Co: Westview Press.

Oplatka, I. (2009). *Organizational Citizenship Behavior in Teaching: The Consequences for Teacher, Pupils and The School*, *İnternational Journal of Educational Management*, 23/5, 375-389.

Oral, L., Köse, S. (2011). "Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16/2, 463-492.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.

Organ, D. W. (1990). *The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior*. (Eds: Cummings, Larry. L. and Staw, Barry M.). *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: JAI Press, 43-72.

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

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., MacKenzie, Scott B.(2006). “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences”, Sage Publications, Thousand Oaks -California.

Ölçüm, Ç. M. (2004). Örgütsel vatandaşlık davranışı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Öz, E. Ü. (2007). Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi, 1. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları.

Özdemir, Y., 2005. Kariyer Devreleri İle Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki. Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.

Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 20, 117-135.

Özer, S. (2012). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Demografik Faktörler Açısından Değerlendirilmesi, EYFOR-III Eğitim Yönetimi Forumu, Nevşehir Üniversitesi, 12-13 Ekim 2012, 97-106.

Özgen, I. (2010). Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek, Detay Yayıncılık, Ankara.

Özgüleş, B. (2017). Algılanan Kurumsal İtibar ve İşe Bağlılığın Duygusal Emek Üzerine Etkisi, Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özgün, A. (2015). Duygusal Emek Davranışlarının İş Sektörü Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

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

Özkan, G. (2013). “Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek ve Örgütsel İletişim”, Selçuk İletişim, 7/4.

- Özler, D. (2010). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Ekin Basım Yayın Dağıtım, 3. Baskı, Bursa.
- Pala, T., Tepeci, M. (2009). Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi ve Duygusal Emegin Çalışanların Tutumlarına Etkileri, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 113-119.
- Perugini, Marco, Gallucci, Marcello, Presaghi, Fabio and Ercolani, Anna Paola (2003). The personal norm of reciprocity. *European Journal of Personality*, 17(4), 251-283.
- Podsakoff, P. M. and MacKenzie, Scott B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestion for future research. *Human Performance*, 10 (2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G. (2000). "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical and Emprical Literature and Suggestions For Future Research", *Journal of Management*, 10/3, 513-563.
- Polat, S. (2009). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dİsplay Levels of The Teachers at Secondary Schools According to the Perceptions of The School Administors, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 1591-1596.
- Polatkan, N. N. (2016). Ortaokul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışları İle İş Doyumları arasındaki İlişki, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pugliesi, K., (1999). "The Consequences of Emotional Labor: Effects on Work Stress, Job Satisfaction, and Weil-Being", *Motivation and Emotion*, 23/2, 125-154.
- Rafaeli, A., Sutton, R. (1987). "Expression of Emotion as Part of the Work Rob", *Academy of Menagement Review*, 12/1.
- Rafaelli, A. (1989). "When Clerks Meet Customers: A Test of Variables Related to Emotional Expression on the Job", *Journal of Applied Psychology*, 74/3, 385-393.
- Raub, S. (2008). Does bureaucracy kill individual initiative? the impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 179-186.

- Rotenberry, Paul F. and Moberg, Philip J. (2007). Assessing the impact of job involvement on performance. *Management Research News*, 30 (3), 203-215.
- Runhaar, P., Konermann, J., Sanders, K. (2013). Teachers Organizational Citizenship Behaviour: Considering the Roles of Their Work Engagement, Autonomy and Leader Member Exchange, *Teaching and Teacher Education*, 30, 99-108.
- Saas, J. S. (1997). "Emotional Labor As Cultural Performance in a Human Service Organization", Arizona State University.
- Samancı, S. (2006). Örgütsel iklim ve örgütsel vatandaşlık. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Savaş, A. L. (2012). İlköğretim Okul Müdürlerinin Duygusal Zeka ve Duygusal Emek Yeterliliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Scherer, K.R. (2000). *Psychology Models of Emotion*. Borod, J.C. içinde, *The Neurosychology of Emotion*, Oxford University Press, New York, 137-162.
- Scott, B. A., Barnes, C. M. (2011). "A Multilevel Field Investigation of Emotional Labor Affect Work Withdrawal and Gender", *Academy of Management Journal*, 54/1, 116-136.
- Scott, B. A., Barnes, C. M., Wagner, D. T. (2012). "Chameleonic or Consistent? A Multilevel Investigation of Emotional Labor Variability and Self-Monitoring", *Academy of Management Journal*, 55/4, 905- 926.
- Seçer, H. Ş. (2005). "Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme", *Sosyal Siyaset Konferansı Dergisi*, 813-835.
- Seery, B. L., Corrigan, E. A. (2009). "Emotional Labor: Links to Work Attitudes and Emotional Exhaustion", *Journal of Managerial Psychology*, 24/8, 797-813.
- Serin, S., (2014). Duygusal Emelin Tükenmişlik ve İş Tatminine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Serinkan, C., Erdiş, Y. Ü. (2014). Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Sharma, V., Jain, S. (2014). A Scale For Measuring Organizational Citizenship Behavior In Manufacturing Sector. Pacific Business Review International, 6(8), 57-62.
- Shuler S., B.D. Sypher., (2000). "Seeking Emotional Labor: When Managing The Heart Enhances The Work Experience", Management Communication Quarterly, 14, 50-89.
- Smith, A. C., Organ D. W., Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior It's Nature and Antecedent. Journal of Applied Psychology, 68(4), 653-664.
- Steinberg, R. J. (1999). "Emotional Labor in Job Evaluation: Redesigning Compensation Practices", Annals of The American Academy of Political and Social Sciences, 561/1, 143-157.
- Steinberg, R. J., Figart, D. M. (1999b). "Emotional Demands at Work: A Job Content Analysis", The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 561/1, 177-191.
- Şat, A., Amil, O., Özdevecioğlu, M. (2015). "Duygusal Zeka ve Duygusal Emek Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Özel Okul Öğretmenleri ile Bir Araştırma", Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 39/2, 1-20.
- Şenturan, Ş. (2014). Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 1. Baskı, İstanbul.
- Şeşen, H., Basım, N. (2010). "Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi İş Tatmininin Aracılık Rolü", ODTÜ Gelişme Dergisi, 37, 171-193.
- Tao, Y., (2016). Relationship Between Emotional Labor, Leader Member Social Exchange, And Affective Commitment: A Empirical Study Of Clinicians İn Hospitals İn China, Doctoral Dissertation Thesis, Instituto Universitario de Lisboa.
- Terzi, A. (2011). "Denetim Odağı ve Örgütsek Vatandaşlık Davranışı ilişkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma", Eğitim ve Bilim Dergisi, Cilt: 36, Sayı: 162.

Tokmak, İ., (2014). Duygusal Emek ile İşe Yabancılaşma İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Etkisi. *Journal Of Business Research Turk*, 6 /3, 134-156.

Tolich, M. B., (1993). “Alienating and Liberating Emotions at Work: Supermarket Clerks; Performance of Customer Service”, *Journal of Contemporary Ethnography*, 22/3, 361-381.

Torland, M., (2013). Emotional Labour and the Job Satisfaction of Adventure Tour Leaders in Australia, Southern Cross University, Australia.

Tran, V. (1998). “The Role of the Emotional Climate in Learning Organizations”, *The Learning Organization*, 5, 99-103.

Turnipseed, D. and Murkison, G. (2000). Good soldiers and their syndrome: Organizational citizenship behavior and the work environment. *North American Journal of Psychology*, 2(2), 281-302.

Tutar, H. (2007). Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(3), 97-120.

Türk Dil Kurumu: [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) (08.12.2018).

Türk Dil Kurumu: [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) (13.12.2018).

Türkay, O., Ünal, A., Taşar, O. (2011). “ Motivasyonel ve Yapısal Etkenler Altında Duygusal Emegın İşe Bağlılığa Etkisi”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7/14, 201-222.

Türker, A. (2016). “Duygusal Zeka ve Duygusal Emegın Satış Performansına Etkisi: Acenta Temsilcileri Üzerine Bir Uygulama”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 18 /1, 72-96.

Ulutaş, M. (2018). İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Üzerine Bir Alan Araştırması, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 5/22, 66-77.

Ünal, Z. (2003). Öğretmenlerde İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Ünler Öz, E., (2007). Effect of Emotional Labor on Employees Work, Outcomes, Published Doctoral Dissertation, Marmara University, Istanbul.

Van Dyne, L., Graham, J. W., Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.

Van Dyne, L., Pierce, J. L. (2004). "Psychological Ownership and Feelings Of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behavior". *Journal of Organizational Behavior*, 25, 439-459.

Van Gelderen, B. R., Konijn, E. A., Bakker, A. B. (2011). "Emotional Labor among Trainee Police Officers: Interpersonal Rol Of Positive Psychology", 6/2, 163-172.

Walster, Elaine, Berscheid, Ellen and Walster, G. William (1976). New directions in equity research. *Advances In Experimental Social Psychology*, 9 (2), 1-42.

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

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

Wouters, C. (1989). "The Sociology of Emeotions and Flight Attendants: Hocshchild's Menaged Hearth Theory", *Culture and Society*, 6/1, 95-123.

Yaylacı, A. F. (2004). İlköğretim Okulları Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Yurttaşlık Davranışları, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yılmaz, K. (2012). İlköğretim Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 2/2, 1-14.

Yılmaz, K., Altinkurt, Y., Günler, M., Şen, B. (2015). "The Relationship Between Teachers Emotional Labor and Burnout Level", *Eurovision Journal of Education Research*, 59, 75-90.

Yücel, G. F. (2006). Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

Yüksel, H. (2014). “Emek Kavramının Ortaya Çıkışında Rol Oynayan Tarihi Dönüm Noktalarının Süreç Merkezli Değerlendirilmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19/2, 257-273.

Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H., Isic, A. (1999). “Emotion Work as a Source of Stress: The Concentand Development of an Isturmant”, European Journal of Work and Organizational Psychology, 8/3, 371-400.



## EK-1 ANKET FORMU

### Değerli Katılımcı;

Bu anket, duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi değerlendirmek amacıyla hazırlanmıştır. Anket sonucunda elde edilecek veriler yalnızca yüksek lisans tezinde bilimsel veri elde etmek amacıyla kullanılacaktır.

Ankete katılanlardan kimlikleri ile ilgili herhangi bir özel veya kişisel bilgi istenmemektedir. Ankete vereceğiniz yanıtlarınız, hiçbir kişi veya kurumla kesinlikle paylaşılmayacaktır. Lütfen anketteki soruları “olması gerektiği gibi” değil “siz nasıl görüyorsunuz” o şekilde yani “olduğu gibi” yanıtlayınız.

Eksik doldurulan formlar istatistiki açıdan değerlendirilemeyeceği için, tüm sorulara cevap veriniz. Lütfen her bir soru için **seçeneklerden yalnızca bir tanesini işaretleyiniz**. Şimdiden ayırdığınız zaman ve verdiğiniz samimi cevaplardan dolayı çok teşekkür ederim.

<b>1</b>	<b>Cinsiyetiniz?</b>	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
<b>2</b>	<b>Medeni durumunuz?</b>	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
<b>3</b>	<b>Yaşınız?</b>	<input type="checkbox"/> 22-27 <input type="checkbox"/> 28-32 <input type="checkbox"/> 33-37 <input type="checkbox"/> 38-42 <input type="checkbox"/> 43 ve üzeri
<b>4</b>	<b>Çalıştığınız okulun türü?</b>	<input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise
<b>5</b>	<b>Meslekteki görev süreniz?</b>	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16 yıl ve üzeri
<b>6</b>	<b>Öğrenim durumunuz?</b>	<input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek lisans

NO	DUYGUSAL EMEK ÖLÇEK SORULARI	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1	Öğrencilerle ilgilenirken iyi hissediyormuşum rolü yaparım.					
2	Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.					
3	Öğrencilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.					
4	Öğrencilere uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.					
5	Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.					
6	Öğrencilere gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.					
7	Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.					
8	Öğrencilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.					
9	Öğrencilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.					
10	Öğrencilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.					
11	Öğrencilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.					
12	Öğrencilere sergilediğim duygular samimidir.					
13	Öğrencilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerime aynıdır.					

NO	ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEK SORULARI	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1	Sorumluluğumda olmasa da kuruma yeni katılan çalışanların kuruma uyum sağlamalarına destek olmaya uğraşırım.					
2	İş yükü ağır olan diğer çalışanlara destek olmaya uğraşırım.					
3	Bir sebepten dolayı devamsızlık eden çalışanların işlerini yapmaya uğraşırım.					
4	İşle alakalı çeşitli problemlerle karşılaşan çalışanlara isteyerek vakit ayırırım.					
5	Diğer çalışanların haklarına saygı gösteririm.					
6	Başka çalışanların karşılaşılabileceği problemleri önlemek ve mevcut problemlerine çare bulmak maksadıyla yardımcı olurum.					
7	İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce ilgili kişilere bilgi veririm.					
8	Herhangi bir karar verirken bundan etkilenebilecek üstümün ve başka çalışanların düşüncelerini sorarım.					
9	Sık sık işi bırakmaktan bahseden biriyim.					
10	İşle ilgili olayların pozitif yönlerinden ziyade negatif yönlerine odaklandığım fikrindeyim.					
11	Problemleri büyütmeye meyilli olduğum fikrindeyim.					
12	Önemsiz konulardan şikayetçi olarak fazla vakit geçirdiğim fikrindeyim.					
13	Kimse kontrol etmese de kurallara uyarım.					

<b>14</b>	Her zaman dakik olmaya gayret ederim.					
<b>15</b>	Çay, kahve ve yemek aralarını vaktinde bitiririm.					
<b>16</b>	Fazladan mola almak eğiliminde değilim.					
<b>17</b>	Kurumla alakalı gerçekleşen gelişmelere uymaya gayret gösteririm.					
<b>18</b>	Kurumun devamlı ilerlemesini destekleyecek faaliyetler sergilerim.					
<b>19</b>	Görevim olmasa da kurum için olumlu imaj oluşturacak bütün faaliyetlere katılmayı arzularım.					
<b>20</b>	Kurumla ilgili toplantı ve faaliyetleri önemser ve iştirak etmeye çabalarım.					

## EK-2 ETİK KURUL KARARI

.Evrak Tarih ve Sayısı: 26/02/2019-E.15036



T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği  
Kurulu

Sayı :93803232-622.02/  
Konu :Etik Kurul Kararı

REKTÖRLÜĞE  
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

İlgide kayıtlı başvurunuz 30.01.2019 tarih ve 01-02 karar nolu etik kurul toplantısında görüşülmüş olup, alınan karar ekte gönderilmiştir.

Gereği için bilgilerinize arz ederim.

**e-imzalıdır**  
Prof. Dr. Ersan ÖZ  
Başkan

EK :  
Etik kurul kararı ( 1 sayfa )

Ayrıntılı bilgi için irtibat : Aysen TOSUN

Tel: 0 (258) 0  
E-Posta:

Faks: 0 (258) 0  
Elektronik Ağ:<http://www.pau.edu.tr/>

Evrak Tarih ve Sayısı: 26/02/2019-E.15036

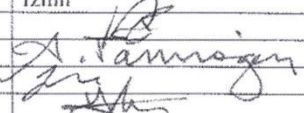
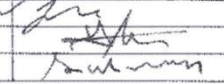
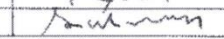
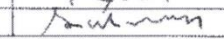
T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLERİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU

SAYI: 68282350/2018/G01

Toplantı Tarihi : 30.01.2019

Toplantı Sayısı : 01

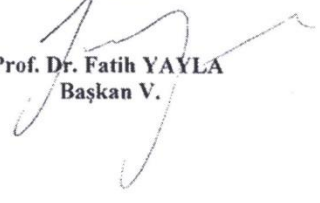
Toplantı Saati : 14:00

S.N	Adı Soyadı	İmza
1	Prof. Dr. Ersan ÖZ	İzinli
2	Prof. Dr. Ertuğrul İŞLER	İzinli
3	Prof. Dr. Asım ÇİVİTÇİ	
4	Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN	
5	Prof. Dr. Fatih YAYLA	
6	Prof. Dr. İsmet PARLAK	
7	Prof. Dr. Selçuk B. HAŞILOĞLU	

**KARAR 2-** Üniversitemiz İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek lisans öğrencisi Sinem CANER'in "**Duygusal Emek İle Örgütsel vatandaşlık Davranışı Arasındaki ilişki**" başlıklı tez ve anket başvuru formunun usul ve etik açıdan incelenmesi talebiyle verdiği beyan ve ekler tetkik edilmiş olup; proje sahibinin, başvurusunda yer alan bilgi, belge ve taahhütnamelere uygun bilimsel davranışlar sergileyeceği kanaati oluşmuştur. İş bu karar oy birliği ile alınmıştır.

ASLI GİBİDİR

30.01.2019

  
Prof. Dr. Fatih YAYLA  
Başkan V.

## EK-3 ANTALYA MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ ANKET UYGULAMA İZİNİ



T.C.  
ANTALYA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 98057890-605.01-E.2439997  
Konu: Anket Uygulaması

05.02.2019

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi :17/12/2018 tarih ve 24568 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı Öğrencisi Sinem CANER' in "**Duygusal Emek ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki**" adlı araştırmasını, İlimiz Kepez İlçesindeki İlkokul,Ortaokul ve Liselerde uygulama isteği ile ilgili 17/12/2018 tarih ve 24568 sayılı yazısı, İl Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma Değerlendirme ve İnceleme komisyonumuz tarafından, 24/01/2019 tarihinde incelenerek "**Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin ve Uygulama Genelgesi**" gereğince uygun görülmüş olup, Müdürlüğümüzün 04/02/2019 tarihli ve 2365216 sayılı onayı ve uygulanacak veri toplama araçları onaylanarak ekte gönderilmiştir.

Araştırmanın bitiminde, sonuç raporunun bir örneğinin CD ortamında (başvuru sahibinin ekte örneği bulunan dilekçe ile) Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosuna gönderilmesi hususunda;

Gereğini arz ederim.

Mehmet KARAKAŞ  
Müdür a.  
Müdür Yardımcısı

EKLER:

- 1- Onay ve ekleri (5 sayfa)
- 2-Dilekçe Örneği(1 sayfa)

Antalya İl Millî Eğitim Müdürlüğü  
Soğuksu Mah. Hamidiye Cad. MERKEZ/ANTALYA  
E-posta: projelcr07@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Mehmet KARAKAŞ Md. Yrd.  
Tel: (0 242) 238 60 00  
Faks: (0 242) 238 61 11

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 564d-782c-3a8b-b176-e2cc kodu ile teyit edilebilir.

## ÖZ GEÇMİŞ

### KİMLİK BİLGİLERİ

**Adı Soyadı** : Sinem CANER  
**Doğum Yeri** : Akseki/Antalya  
**Doğum Tarihi** : 03.08.1992  
**E-posta** : sinemmcanner@gmail.com

### EĞİTİM BİLGİLERİ

**Lise** : Kepez Lisesi  
**Lisans** : Pamukkale Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü  
**Yüksek Lisans** : Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı  
**Yabancı Dil ve Düzeyi:** YÖKDİL: 64,75

**İŞ DENEYİMİ** : Amerikan Kültür Dil Okulları, Sunis Hotel Satış Ofisi