

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**BANKA ÇALIŞANLARININ DUYGUSAL EMEK
DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Muhammed HAYYANI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN:
Doç.Dr. Selçuk KARAYEL**

KONYA-2024

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**BANKA ÇALIŞANLARININ DUYGUSAL EMEK
DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Muhammed HAYYANİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN:
Doç.Dr. Selçuk KARAYEL**

KONYA-2024



T.C.

NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü



YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

KABUL VE ONAY SAYFASI

Öğrencinin	Adı Soyadı	Muhammed HAYYANİ
	Numarası	20811101023
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme
	Programı	Tezli Yüksek Lisans
	Tez Danışmanı	Doç.Dr. Selçuk KARAYEL
	Tezin Adı	Banka Çalışanlarının Duygusal Emek Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan “Banka Çalışanlarının Duygusal Emek Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi” başlıklı bu çalışma .../.../.... tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sıra No	Danışman ve Üyeler		
	Unvanı	Adı ve Soyadı	İmza
1			
2			
3			



T.C.

NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bilimsel Etik Sayfası



BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin	Adı Soyadı	Muhammed HAYYANİ		
	Numarası	20811101023		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	<input checked="" type="checkbox"/>	
		Doktora	<input type="checkbox"/>	
Tezin Adı	Banka Çalışanlarının Duygusal Emek Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Muhammed HAYYANİ

İmzası

ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	Muhammed HAYYANİ		
	Numarası	20811101023		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	<input checked="" type="checkbox"/>	
		Doktora	<input type="checkbox"/>	
	Tez Danışmanı	Doç.Dr. Selçuk KARAYEL		
Tezin Adı	Banka Çalışanlarının Duygusal Emek Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi			

Bu tez çalışmasında banka çalışanlarının duygusal emek davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler incelenmiş ve banka çalışanlarının duygusal emek davranışlarının onların örgütsel vatandaşlıklarını etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Ayrıca banka çalışanlarının duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve mesleki tecrübe gibi demografik özellikleri açısından farklılaşp farklılaşmadığı da araştırılmıştır. Araştırma nicel araştırma yöntemleri ve ilişkisel tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini bir özel bankanın İstanbul'daki şubelerinde çalışan 204 kişi oluşturmuştur. Veriler anket formları aracılığıyla toplanmış ve SPSS 26.0 programı üzerinde analiz edilmiştir. Bulgular, banka çalışanlarının duygusal emek açısından samimi davranışları çoğu zaman, derinden davranışları ve yüzeysel mesleki davranışları bazen ve yüzeysel kişisel davranışları ise çok nadir sergilediklerini göstermiştir. Banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık düzeyleri ise yüksek olarak saptanmıştır. Araştırmada, banka çalışanlarının duygusal emek açısından yüzeysel, derinden ve samimi davranışlarının onların örgütsel vatandaşlıklarını anlamlı biçimde yordadığı ve örgütsel vatandaşlık üzerinde %20'lik bir varyans açıkladığı saptanmıştır. Bununla birlikte, duygusal emeğin yüzeysel kişisel davranış alt boyutunun örgütsel vatandaşlık ölçeği toplamı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu, yüzeysel mesleki davranış, derinden davranış ve samimi davranış alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Duygusal emeğin banka çalışanların cinsiyetine, yaşına, medeni durumuna ve mesleki tecrübesine göre anlamlı bir biçimde farklılaştığı bulunmuştur. Örgütsel vatandaşlığın banka çalışanların eğitim düzeyine göre anlamlı bir biçimde farklılaştığı saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Emek, Örgütsel Vatandaşlık, Banka Çalışanları.

ABSTRACT

Author' s	Name and Surname	Muhammed HAYYANİ		
	Student Number	20811101023		
	Department	Business Administration		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)	<input checked="" type="checkbox"/>	
		Doctoral Degree (Ph.D.)	<input type="checkbox"/>	
	Supervisor	Doç.Dr. Selçuk KARAYEL		
Title of the Thesis/Dissertation	The Impact of Bank Employees' Emotional Labor Behaviors on Organizational Citizenship Behavior			

In this thesis research, The Impact of Bank Employees' Emotional Labor Behaviors on Organizational Citizenship Behavior employees affected their organizational citizenship. It was also investigated whether the emotional labor and organizational citizenship behaviors of bank employees differ in terms of demographic characteristics such as gender, age, marital status, education level and professional experience. The research was conducted using quantitative research methods and relational screening model. The sample consisted of 204 people working in the branches of a private bank in Istanbul. Data were collected through survey forms and analyzed on SPSS 26.0 program. The findings showed that bank employees exhibited sincere behaviors in terms of emotional labor most of the time, deep behaviors and superficial professional behaviors sometimes, and superficial personal behaviors very rarely. The organizational citizenship levels of bank employees were found to be high. In the study, it was determined that the superficial, deep and sincere behaviors of bank employees in terms of emotional labor significantly predicted their organizational citizenship and explained a 20% variance on organizational citizenship. However, it was determined that the superficial personal behavior sub-dimension of emotional labor had a negative significant effect on the total organizational citizenship scale, and the superficial professional behavior, deep behavior and sincere behavior sub-dimensions had positive significant effects on organizational citizenship. It was found that emotional labor differs significantly according to the gender, age, marital status and professional experience of bank employees. It has been determined that organizational citizenship differs significantly according to the education level of bank employees.

Keywords: Emotional Labor, Organizational Citizenship, Bank Employees.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	i
BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM DUYGUSAL EMEK

1. Duygusal Emek.....	3
1.1. Emek Kavramı.....	3
1.2. Duygusal Emek Kavramı.....	4
1.3. Duygusal Emek Yaklaşımları.....	6
1.3.1. Hochschild (1983) Yaklaşımı.....	6
1.3.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı (1993).....	9
1.3.3. Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Yaklaşımı.....	12
1.3.4. Grandey'in Duygusal Emek Yaklaşımı.....	14
1.4. Duygusal Emek Boyutları.....	18
1.4.1. Yüzeysel Davranış.....	19
1.4.2. derinden Davranış.....	22
1.4.3. Samimi (Doğal/Gerçek) Davranış.....	25
1.5. Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler.....	26
1.5.1. Bireysel Faktörler.....	26
1.5.2. Örgütsel Faktörler.....	29

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	31
2.1.1. Vatandaşlık Kavramı.....	31
2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı.....	31
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi.....	36
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Amaçları.....	37

2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları.....	38
2.4.1. Diğerkamlik	38
2.4.2. Vicdanlılık	40
2.4.3. Centilmenlik.....	40
2.4.4. Nezaket	41
2.4.5. Sivil Erdem	42
2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Teoriler	43
2.5.1. Sosyal Değişim Teorisi.....	43
2.5.2. Eşitlik Teorisi.....	44
2.5.3. Karşılıklı Norm Teorisi.....	45
2.5.4. Lider Üye Etkileşimi Teorisi	46
2.5.5. Barnard'ın Çalışması	47
2.5.6. Katz ve Kahn'ın Çalışmaları.....	48
2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler	49
2.6.1. Bireysel Özellikler	49
2.6.2. İş Özellikleri	51
2.6.3. Liderin Davranışları.....	52
2.6.4. Örgütsel İtaat.....	53
2.6.5. Örgüt Kültürü.....	53
2.6.6. Örgütsel Bağlılık.....	54
2.6.7. Örgütsel Adalet.....	55
2.6.8. Örgütsel Sessizlik	56
2.6.9. İş Tatmini.....	57
2.6.10. Bireyin Ruhsal Durumu	57
2.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları	58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

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

3.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi	59
3.1.1. Araştırma Konusu ve Problemi	59
3.1.2. Araştırmanın Amacı	59
3.1.3. Araştırmanın Önemi	60
3.2.1. Araştırmanın Deseni.....	61
3.2.2. Araştırmanın Modeli	61
3.2.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	62

3.2.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	64
3.2.5. Veri Toplama Araçları	65
3.2.6. Veri Toplama Süreci	66
3.2.7. Verilerin Analizi.....	67
3.3.1 Katılımcıların Demografiklerine İlişkin Bulgular.....	68
3.3.2. Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeklerinin Geçerlik Analizi	69
3.3.2.1. Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçekleri İçin Açımlayıcı Faktör Analizi	69
3.3.2.2. Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçekleri İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi	76
3.3.3. Yeni Faktör Yapılarına Göre Araştırma Modelinin Revize Edilmesi	82
3.3.4. Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeklerinin Güvenirlik Analizi..	85
3.3.5. Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeklerinin Betimsel İstatistikleri ve Normallik Analizleri.....	86
3.3.6. Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçekleri Arasındaki İlişkilerin Analizi	87
3.3.7. Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlığı Yordama Analizleri	89
3.3.8. Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlığın Demografik Değişkenlere Göre Fark Analizleri.....	91
3.3.9. Hipotez Testi Sonuçları	102
TARTIŞMA ve SONUÇ.....	104
KAYNAKÇA	110
EKLER	110
EK-1: Anket Formu.....	124

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 3.1. Katılımcılara ait demografik bulgular.	66
Çizelge 3.2. Duygusal emek ölçeği extraction değerleri.	70
Çizelge 3.3. duygusal emek ölçeği faktör yapısı ve yükleri.	73
Çizelge 3.4. Örgütsel vatandaşlık ölçeği extraction değerleri.	74
Çizelge 3.5. Duygusal emek ölçeği faktör yapısı ve yükleri.	76
Çizelge 3.6. Duygusal emek ölçeği dfa modeli anlamlılık tablosu.	78
Çizelge 3.7. Duygusal emek ölçeği dfa model uyum indeksi bulguları	78
Çizelge 3.8. Örgütsel vatandaşlık ölçeği dfa modeli anlamlılık tablosu.	80
Çizelge 3.9. Örgütsel vatandaşlık ölçeği dfa model uyum indeksi bulguları.	81
Çizelge 3.10. Duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık ölçeklerinin güvenilirlik analizi.	85
Çizelge 3.11. Betimsel istatistikler ve normallik analizleri.	86
Çizelge 3.12. Duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık ölçekleri arasındaki ilişkilerin analizi.....	87
Çizelge 3.13. Duygusal emeğin örgütsel vatandaşlığı yordama analizleri.	89
Çizelge 3.14. Cinsiyete göre fark analizleri.....	92
Çizelge 3.15. Yaşa göre fark analizleri.....	94
Çizelge 3.16. Medeni duruma göre fark analizleri.	96
Çizelge 3.17. Eğitim düzeyine göre fark analizleri.	98
Çizelge 3.18. Mesleki tecrübeye göre fark analizleri.	100
Çizelge 3.19. Hipotez testi sonuçları.	103

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3 1. Araştırma modeli.	62
Şekil 3.2. Duygusal emek ölçeği scree plot grafiği	71
Şekil 3.3. Örgütsel vatandaşlık ölçeği scree plot grafiği.	74
Şekil 3.4. Duygusal emek ölçeği dfa modeli.	80
Şekil 3.5. Örgütsel vatandaşlık ölçeği DFA modeli.	82
Şekil 3. 6. Revize Araştırma modeli.	83



KISALTMALAR

ÖVD	: Örgütsel vatandaşlık davranışı
MS	: Microsoft
SPSS	: Sosyal bilimler için istatistik paket programı
ANOVA	: Varyans analizi



ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitim sürecimin başarıyla tamamlanmasını bana nasip eden Yüce Rabbime şükürler olsun.

Akademik bilgi ve tecrübesiyle bana yol gösteren, sabır ve hoşgörüsüyle karşılayan, sorunlarımın çözümünde her türlü yardımı esirgemeyen, yüksek lisans eğitim sürecimi başarıyla tamamlamam için kapısını her zaman açık tutan ve beni sürekli teşvik eden değerli danışman hocam Doç. Dr. Selçuk KARAYEL'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Tez savunmamda değerli fikir ve önerileriyle çalışmama büyük katkı sağlayan jüri üyesi Sayın Prof. Dr. Mustafa Atilla ARICIOĞLU ve Doç. Dr. Mustafa Tahir DEMİRSEL hocalarıma şükranlarımı sunarım.

Bu süreçte her zaman beni motive eden, varlıklarıyla bana güç veren ve maddi-manevi desteklerini hiç esirgemeyen aileme derin minnettarlığımı ifade etmek isterim. Sevgili annem Abir EBU HAJAR ve babam Yusuf HAYYANİ'ye sabırları, bana olan inançları ve benimle gurur duydukları için sonsuz teşekkür ederim. Değerli kız kardeşim Danya'ya sürekli manevi desteği ve cesaretlendirici sözleri için minnettarım. Kardeşlerim Ahmed ve Tarık'a da bana olan inançları ve destekleri için teşekkür ederim.

Son olarak, yüksek lisans eğitimimi tamamlamam için bana bu fırsatı sunan Necmettin Erbakan Üniversitesi'ne şükranlarımı arz ederim.

GİRİŞ

Son zamanlarda yaşanan ekonomik gelişmeler ve örgütler arası rekabetin yüksek olması ışığında hizmet kavramı yarışta yerini korumaya çalışan birçok örgütün ilgi odağı haline gelmiştir. Örgütlerin başarılı olmaya devam edebilmeleri için artık sadece nitelikli ve bağlı çalışanlara sahip olmak yeterli değildir. Çalışanların örgütsel davranışlarının örgüt yararına yönlendirilebilmesi de önemlidir.

Müşterilere sunulan mal veya hizmetin kendisi kadar sunulmuş şekli bir önem taşımaktadır. Çünkü tüketiciler işletmenin ürünleri ile sunulan hizmeti değerlendirmektedirler. Bu yüzden verilen hizmet kalitesi kapsamında çalışanın gösterilen duyguları içermektedir.

Örgütsel davranış çerçevesinde çalışanlar için hizmet kalitesini artırmak için istenen davranışlardan biri de duygusal emektir. Dolayısıyla örgütler, yüksek performans ve çalışan profesyonelliğinden başka çalışanlarından müşteri memnuniyetini kazanmaya yardımcı olan örgütsel davranışlar sergilemelerini de bekler. Bir örgütsel davranışlardan bir tanesi de çalışanın gerçek duygularından farklı davranışlar sergilemesi ya da içindeki duyguyu sınırlı davranışta göstermesi şeklinde tanımlanan duygusal emektir. Duygusal emek, bir işin duygusal taleplerini karşılamak için duygu ve ifadeleri yönetme süreci olarak tanımlanmıştır (Hochschild, 1983).

Duygusal emek gibi çalışanlarda görülmesi istenen bir diğer davranış tipi örgütsel vatandaşlıktır. Örgütün başarısının devamı için işin kapsadığı formal dışında çalışanların kendi örgütlerinin ihtiyaçlarına göre esnek davranabilmeleri gerekmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt içindeki bireylere belirlenmiş görevlerinin üstünde gönüllülüğe dayalı olarak bireyin ödüllendirme sistemine dayanmadan rol fazlası olan davranışlara denir (Sezgin, 2005:319). Tanımda geçtiği üzere gönüllük ifadesine dikkat çekilen husus, bireyin şartlı işlevi ya da rolü olmayıp bu tür işlevleri yerine getirmediği takdirde herhangi bir cezalandırma uygulanmamasıdır.

Bu yüzden örgütün faaliyetlerine çalışanlar tarafından olumlu bir etki bırakan davranış ve kavramlar büyük bir önem kazanmaktadır. Bu kavramlar arasında

örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal emek kavramları olduğunu düşünülmektedir.

Bu araştırmada, banka çalışanlarının duygusal emek davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri incelemek amaçlanmıştır. Banka çalışanlarının duygusal emek davranışlarının onların örgütsel vatandaşlıkları üzerindeki etkilerini incelemek hedeflenmiştir. Araştırmanın hedefleri arasında banka çalışanlarının duygusal emek davranışlarının ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve mesleki tecrübe gibi demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmak da bulunmaktadır.

Araştırma nicel araştırma yöntemleri ve ilişkisel tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın verileri 2024 yılı Mayıs ayı içerisinde bir bankanın İstanbul'daki farklı şubelerinde görev yapan 204 çalışandan anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırmanın verileri IBM SPSS 26.0 programı üzerinde betimsel istatistikler, t-testi, tek yönlü varyans analizi testi, Pearson korelasyon testi ve çoklu doğrusal regresyon testi kullanılarak analiz edilmiştir.

Bu tez çalışması üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde duygusal emek kavramı ele alınmış, kavramın teorik çerçevesi çizilmiş ve açıklanmıştır. İkinci bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı incelenmiş, bu davranışın boyutları ve etkileyen faktörler tartışılmıştır. Üçüncü bölümde ise bu tez çalışması kapsamında banka çalışanları ile gerçekleştirilen saha araştırmasının nasıl ve hangi yöntemlerle yapıldığı açıklanmış, elde edilen bulgular sunulmuş ve sonuçlar tartışılmıştır. Son olarak, araştırma bulguları doğrultusunda önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK

1. Duygusal Emek

Bu bölümde emek ve duygusal emek kavramları, duygusal emek yaklaşımları (Hochschild, Ashforth ve Humphrey, Morris ve Feldman, Grandey), duygusal emek boyutları (yüzeysel davranış, derinden davranış, samimi davranış) ve duygusal emeği etkileyen bireysel ve örgütsel faktörlere yer verilecektir.

1.1. Emek Kavramı

Sürdürülebilir başarıya ulaşmak için emek, çalışanların yalnızca fiziksel katkılarını değil, aynı zamanda zihinsel ve duygusal çabalarını da kapsayan kapsamlı bir kavram olarak görülmektedir. İş yönetiminde stratejik bir kaynak olarak kabul edilmekte ve çalışanların örgütsel hedeflere ulaşması için hayati önem taşımaktadır. Çalışan emeğini etkin bir şekilde yönetmek için işletmeler çeşitli motivasyon ve performans yönetimi stratejileri uygulamaktadır. İş tatmini, çalışan bağlılığı ve ödül sistemleri gibi unsurlar işgücünün verimli kullanımını artırmakta ve işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Emek, hem kısa hem de uzun vadede işletme performansının sürdürülebilirliğine katkıda bulunmaktadır. Yüksek motivasyonlu ve yetenekli çalışanlar yenilikçi fikirler üreterek bir şirketin rekabet gücünü artırırken, iş süreçlerine aktif katılım ve ekip çalışması örgütsel verimliliği önemli ölçüde artırmaktadır (Grandey, 2000).

Dolayısıyla, emek işletmelerin başarısında çok önemli bir rol oynamaktadır. İşletmeler, çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal katkılarına bütüncül bir yaklaşım benimseyerek örgütsel performansı ve rekabet gücünü artırmaktadır. Bu katkıları etkin bir şekilde yönetmek, uzun vadeli başarıya ulaşmak için büyük önem taşımaktadır (Bolino, Turnley ve Bloodgood, 2002).

1.2. Duygusal Emek Kavramı

Günümüzde hizmet sektörünün gelişimi ve artan rekabet ışığında, örgütler ile çalışanları arasındaki ilişkinin yönetilmesine büyük bir önem verilmektedir. Bir örgüt ile çalışanları arasında iletişim köprüsü kurmanın önemli bir unsuru, duygusal bağların kurulması ve sürdürülmesidir. Bu nedenle pek çok akademik çalışma, çalışan bireylerin duygularını ve bu duyguların örgütler, üzerindeki etkilerini araştırmaktadır. Bu bağlamda duygusal emek kavramı, çalışanların örgütsel koşullar içerisinde belirli iş davranışlarını sergilemelerine yardımcı olan temel kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Gündüz, 2017).

Duyguları öznel ve iş hayatında kaçınılması gereken bir olgu olarak gören Klasik Yönetim Yaklaşımı'nın eksiklikleri 1929 Dünya Ekonomik Krizi'nin ardından ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım, işyerinde başarıya ulaşmak için duyguların bastırılması ve gizlenmesi gerektiğini savunmuştur. Ancak 1930'larda Davranışsal Yönetim ve Organizasyon Teorisi'nin (Neo-Klasik Yaklaşım) yükselişi bu bakış açısına meydan okumaya başlamıştır. Hizmet sektörü büyüdükçe, işyerinde duyguların önemi giderek daha fazla anlaşılmaya başlanmış ve hem müşteri memnuniyeti hem de örgütsel kârlılık üzerindeki kritik rolleri vurgulanmıştır. Bu değişim, duygusal emek kavramının akademik tartışmalarda yer edinmesine yol açmıştır (Güngör, 2009).

Literatür taramasında sonucunda varılan geniş yargı çerçevesinde duygusal emek kavramının farklı açılardan incelendiği ve çalışmaların çoğunda ortak olarak duyguların içsel yönetimi ve sergilenen ifadesine odaklanıldığı görülmektedir. Bu konuda araştırma yapanlar arasında Goffman (1959), örgütlerin çalışanlarda ihtiyaç duyduğu uygun davranışlarını ortaya koyan ilk araştırmacı olarak karşımıza çıkmaktadır. İlerleyen süreçte de "The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling" adlı kitapta, duygusal emek kavramı 1983 yılında Amerikalı sosyolog Arlie Hochschild tarafından literatürde ilk kez tanımlanmıştır (Gündüz, 2017).

Hochschild (1983) duygusal emeğin yüz ve vücut ifadeleri aracılığıyla ortaya çıktığını öne sürmüştür. Bunu genişleten Wharton ve Erickson (1993) ile Rafaeli ve Sutton (1989) ses tonunu da bu ifadelerin bir parçası olarak ele almışlardır. Steinberg

ve Figart (1999) duygusal emeği, konuşmalar ve yüz yüze etkileşimler sırasında bu ifadeler aracılığıyla sergilenen bir tutum olarak tanımlamıştır.

Sosyal araştırmacı Hochschild, “Yönetilen Kalp” adlı kitabında duygusal emek kavramını tanıtarak, “müşteriler tarafından fark edilen yüz ve beden ifadeleri yaratmak için duyguların yönetimi veya uygun yüz ve beden ifadelerini sunmak için duyguların bilinçli düzenlenmesi” olarak ifade etmiştir (Yakar, 2015). Hochschild, tiyatro dramasını andıran bir çerçevede, müşteri ve çalışan arasındaki etkileşimi bir sahne performansına benzetmiş ve müşterilerin izleyiciyi, çalışanların ise sahnedeki oyuncularını temsil ettiği bir benzetme yapmıştır. Bu bağlamda, gerçek duygular ve yüzeydeki rol kabiliyeti olmak üzere iki tür duygu sunmuştur (Yılmaz, 2023). Hochschild, ortaya koyduğu bu çalışmaları ile duyguların yönetimi aracılığıyla yüz ve vücut ifadelerini olumlu bir şekilde sergileyerek, duygusal emeğin bir değer karşılığında ortaya çıkabileceğini ifade etmiştir (Gündüz, 2017).

Duygusal emek, bir çalışanın görevlerini yerine getirirken sergilemesi beklenen ve iş gerekliliklerinin gerektirdiği bireysel çabaların ötesine geçen 'duygusal ifade' ile ilgilidir. Bu duygusal ifade, çalışan tarafından müşteride istenen duygusal algıyı yaratmak ve kurumun beklentileriyle uyumlu hale getirmek için kullanılmaktadır. Bu bağlamda duygusal emek, bir çalışanın görevlerini yerine getirirken beklenen duygusal tepkiyi iletmek için kendi duygusal tepkilerini düzenlediği süreci ifade etmektedir (Noon ve Blyton, 2002: 175; Seçer, 2005: 814).

Duygusal emek, ücret karşılığında işlerin gerektirdiği gösterim kurallarına uymak için duygusal durumları yönetme, düzenleme, bastırma ve taklit etme gibi faaliyetlerden oluşmaktadır (Karaman, 2017). Çalışanlar, bu gösterim kurallarında özetlenen beklentileri karşılamak için çalışırken, bunları kendi dışavurumcu davranışlarıyla uzlaştırmaya gayret ederler. Örgütsel kurallar ile kişisel davranışları arasındaki uyumsuzluğu gidermek için çalışanlar duygularını örgütün gereklilikleriyle uyumlu hale getirmeye çabalamaktadır (Oktuğ, 2013).

Duygular iş sorumluluklarının bir parçası haline geldiğinde, ticari bir boyut kazanmaktadır. İşverenlerin çalışanların duygularını ve duygusal ifadelerini şekillendirme ve kontrol etme çabası, duygusal emeği örgütsel davranış çalışmalarında

ön plana çıkarmıştır. Kurumun beklentilerini karşılamak için çalışanlar kişisel duygularını bastırmak zorunda hissedebilmektedir. Bu ücretli duygu düzenleme bağlamında duygusal emek bir meta olarak görülmektedir (Gülşen ve Özmen, 2018).

1.3. Duygusal Emek Yaklaşımları

Literatürde duygusal emekle ilgili farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yöntemlerden en yaygın kabul görenleri, aşağıda kronolojik sırayla sunulmaktadır.

1.3.1. Hochschild (1983) Yaklaşımı

Arlie Russell Hochschild, “The Managed Heart” (Yönetilen Kalp) adlı kitabında, uçuş hosteslerinin gösterdiği duygusal emeği inceleyerek, yolcuları mutlu etmek için sergilediği davranışları gözlemleyerek duygusal emek kavramını tanımlamıştır. Delta Havayolları’nda hosteslerinin eğitim akademilerine katılarak duygusal emek kavramı üzerine yaptığı çalışmasında, müşterilere memnuniyetle hizmet sunma odaklarını gözlemiştir. Hosteslerin, müşterileri memnun etmek için gülümsemelerinin, yemek servisi yapmak veya müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak gibi diğer hizmetlerden daha az önemli olmadığını hipotezine ulaşmıştır. Özellikle uçuş görevlilerinin, yolcuları mutlu etmek ve gerektiğinde zor durumlarla başa çıkabilmek için içsel duygularını dışarıya ifade etme konusunda eğitilmeleri ve uçuş görevlilerinin işlerinde duygusal emeği etkin bir şekilde kullanmalarının önemini ortaya çıkarmıştır. Buna göre Hochschild, duygusal emek kavramını “müşterilerin fark edeceği yüz ve vücut ifadelerini yaratmak amacıyla duyguların yönetimi” olarak tanımlamıştır. Bir diğer çıkarıma göre de, uygun yüz ve vücut ifadeleri üretmek için duygu ve hislerin amaçlı olarak kontrol edilmesi, sonucunu ortaya koymuştur (Hochschild, 2003: 8-11).

Hochschild’in 1960’larda Goffman’dan esinlenerek duygular üzerine yaptığı araştırma, doğrudan müşteri etkileşimi olan çalışanlar ile tiyatro oyuncularını arasında bir paralellik kurmuş ve bu etkileşimleri bir tiyatro performansına benzetmiştir. Hochschild bu benzetmede müşterileri “seyirci”, çalışanları “oyuncu” ve işyerini de “sahne” olarak tanımlamıştır. Bu etkileşim sürecini, oyuncuların rollerini gerçekçi, samimi ve doğal bir şekilde sunmalarının beklendiği bir performans olarak görmektedir. Hochschild’e (1983) göre bu özgünlük, seyircinin performansı gerçek ve

samimi olarak algılamasını sağlayarak sahnedeki rolleri gerçeğin gerçek bir yansımaya dönüştürmektedir (Hochschild, 1983).

Hochschild, duyguların bir ürün olarak değerlendirilip alım-satım süreçlerine dahil edilmesi durumunda, duyguların ticarete dönüştüğünü belirtmektedir ve bu durumu da “duygusal ticaret” olarak adlandırmıştır. Bu bağlamda çalışanların duyguları üzerinde kontrol uygulayan örgütlerde, duygusal ticaret gözlemlenebilmektedir. Bu durum, çalışanlar için arzu edilmeyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle çalışanların, zor müşterilerle başa çıkmak zorunda kalması durumunda, çalışanlarda tükenmişlik duygusu oluşmaktadır. (Hochschild, 2003: 6-7).

Bu bilgiler sonucunda, çalışanlarının olumlu ya da olumsuz durumlarla karşılaştıklarında uymaları gereken “duyguları gösterme kuralları” tanımlanmıştır. Bu kurallar, çalışanların örgütsel hedeflere ulaşması için bir yol haritası oluşturulmasını ve davranışların kuruluşun hedefleriyle tutarlı olmasını sağlamaktadır (Hochschild, 2003: 6-7).

Hochschild öncelikle duyguların ticarileştirilmesine odaklanmaktadır. Duygular işgücü piyasasında meta olarak ele alındığında, çalışanlar üzerindeki etkileri önemli ölçüde değişmekte, kullanım değerinden değişim değerine kaymaktadır. Hochschild, hissedilen ve sergilenen duygular arasında uyumsuzluk yaratan yüzeysel davranışın, derinden davranmaktan daha zararlı etkileri olan “duygusal çatışma” ile sonuçlandığını özellikle vurgulamıştır. Bu çabaların çalışanlar arasında şiddetli baş ağrılarına ve işe devamsızlığın artmasına neden olduğu tespit edilmiştir (Hochschild, 2003).

Çalışanlar duygusal emeği üç temel durumda kullanmaktadırlar (Hochschild, 2003: 147):

- Müşterilerle yüz yüze veya sesli iletişim kurarken,
- Müşterilerin duygularını etkilemek için minnettarlık veya korku gibi duygular üretirken,

- İşverenlerin çalışanların duygusal davranışlarını kontrol altında tutma durumunda.

Örneğin; Kuaförlerin müşterilerle sıkılmaması için neşeli bir şekilde sohbet etmeleri, alışveriş merkezlerindeki resepsiyon görevlileri ve farklı ruh halindeki müşterilerin sorunlarını çözmeye çalışan müşteri hizmetleri çalışanları gibi örnek olarak birçok meslekte duygusal emek gösterimi bulunmaktadır.

Hochschild'e (2003) göre, duygusal emek kavramında iki farklı davranış biçimi bulunmaktadır:

Birincisi *yüzeysel davranış*, kişinin gerçek duygularını dikkate almadan, kişinin gerektirdiği duygusal davranış gereklerine uygun, dıştan davranışlar sergilemesi olarak ifade edilmektedir. Yüzeysel davranışta, beklenen veya istenen dış tepkilere dayalı olarak sözlü ifade, ses tonu, jestler, yüz ifadeleri ve davranışlarla ifade edilmektedir. Örnek olarak kötü bir davranış sergileyen ve öfkeli bir müşteriyle karşılaşan müşteri hizmetleri temsilcisinin, müşteriye karşı içsel olarak rahatsız hissetmesine rağmen nazik ve profesyonel bir görünüm sergilemek zorunda kalması, müşteriye sakinleştirmesi bir yüzeysel davranış biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ve benzeri durumlarda gerçek duyguları ile sergilenen duygular arasındaki farklılık nedeniyle duygusal çelişki oluşmaktadır (Hochschild, 2003: 35-37).

İkincisi *derin davranış* kavramıdır. Bu kavram, bir çalışanın geçmişte yaşadığı duygularla ilgili deneyimlerini kullanarak içsel duyguları kanalize etme ve bunları bir iş ortamında istenen davranışlar ile gösterme sürecidir (Demirci, 2023). Özet olarak derin davranış, bir çalışanın içsel olarak örgütün hedefleriyle tutarlı duyguları hissetmeye çalışmasıdır. Bu sayede gerçek duyguların dışarıya yansıyan duygularla tutarlı olması sağlanmaktadır (Gündüz, 2017).

Hochschild, üç temel özelliği tanımlayarak duygusal emek teorisini geliştirmiştir: 1. Bireylerle doğrudan yüz yüze ve sözlü etkileşimler, 2. Müşterilerin duygularını etkileme ihtiyacı ve 3. Çalışanların duyguları üzerinde örgütsel kontrolün sürdürülmesidir. Belirli mesleklerin duygusal emek gerektirdiğini tespit etmiş ve bu meslekleri altı ana gruba ayırmıştır (Hochschild, 1983):

- Serbest Meslek Çalışanları (Doktorlar, Avukatlar)

- İşletmeci ve Yöneticiler
- Satış Görevlileri
- Evde Çalışan Özel Hizmetliler (Bakıcılar)
- Dışarıda Çalışan Özel Hizmetliler (Garsonlar)
- Memurlar

Hochschild, bu meslek gruplarının diğer mesleklere kıyasla duygusal tükenmeye daha yatkın olduğunu öne sürmüştür. Ancak bu sınıflandırma eleştirilere maruz kalmış ve duygusal emek gerektiren mesleklerin sosyal özelliklerini dikkate alan daha kapsamlı bir gruplandırmaya ihtiyaç duyulduğu vurgulanmıştır. Hochschild, bu grupların dışında kalan mesleklerin duygusal emek gerektirmediğini ileri sürmektedir (Değirmenci, 2010).

1.3.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı (1993)

Ashforth ve Humphrey'in (1993) yaklaşımına göre, iş görenlerin görevlerini yerine getirirken her zaman örgütün istediği davranışı sergilemek için kendilerini zorlamadığını ve bazen gerçek duygularıyla örtüşen davranışları sergileyebilecekleri ifade edilmektedir. Bu bağlamda Hochschild'in yaklaşımına yeni bir boyut eklemiştir. Bu yaklaşımda, doğal ve samimi davranışların da önemli olduğu vurgulanmıştır. Fakat, bu durumun aksine, örneğin sağlık sektöründe bir hastanın ölmesi durumunda, hemşirenin üzülmeye beklenmektedir. Bu örnekler, iş görenlerin gerçek duygularını yansıttığı durumları göstermektedir. Böylelikle de iş görenin samimi davranışlar sergilemesi, duygusal emeği eksi yönde etkileyebilmektedir. Çünkü gerçek duygularını ifade etmek daha az enerji gerektirir. Bu durum, iş görenin duygusal emeğini korumasına ve iş memnuniyetini artırmasına yardımcı olabilmektedir.

Ashforth ve Humphrey duygusal emeği, belirlenmiş davranışsal kararlara dayalı olarak belirli bir duruma uygun davranışların sergilenmesi olarak tanımlamaktadır. Bu davranışların arkasındaki nedenleri inceleyen Hochschild'in aksine Ashforth ve Humphrey davranışların kendilerine odaklanmaktadır. Onlara göre davranışın önemi motivasyonunda değil, alıcılar üzerindeki etkisinde yatmaktadır.

Yaklaşımlarının, duyguları deneyimlemek ile ifade etmek arasındaki ayrımı netleştirdiğini ileri sürmektedirler (Şahin, 2019).

Ashforth ve Humphrey'in duygusal emek yaklaşımı davranışı temel alırken, Hochschild'in yaklaşımı duyguya odaklanmaktadır. Hochschild duyguların somut bir şekilde ifade edilebileceğini savunmaktadır (Özgen, 2010). Bu perspektifte kişinin içinden gelen duygularını dışa yansıtması psikolojik açıdan bir sorun teşkil etmez, hatta bazen olumlu etkilere yol açabilmektedir. Çalışan, kendi duygularıyla örgütünün kendisinden beklediği duygular arasında köprü kurarak, kendi karakterinden ödün vermeden işini yapabilme yeteneği kazanabilir. Bu, çalışanın duygusal uyum sağlamasını ve iş performansını artırmasını sağlamaktadır (Yılmaz, 2023). Hochschild'in aksine Ashforth ve Humphrey, duyguların içsel yönetiminden ziyade gözlemlenebilir davranışlara öncelik vermekte, bu davranışlar başkaları tarafından görülebildiği için duyguların görünür şekilde sergilenmesine ve gözlemlenmesine odaklanmaktadır (Oral ve Köse, 2011: 466).

Çalışanın kendisinin hissetmediği duyguları, örgüt politikası gereği kabullenmeye çalışıp, dışa yansıtmasının duygusal karmaşıklığa neden olduğu görülmektedir. Ashforth ve Humphrey (1993), çalışanların kendi duygularını yansıtmaları ve hissetmedikleri duyguları benimsemeye çalışmamaları halinde olumsuz durumların önemli ölçüde önüne geçilebileceğini savunmuştur (Ashforth ve Humphrey, 1993: 95-97). Ashforth ve Humphrey (1993), Hochschild'in modelinin aksine, duygusal emeğin hem olumlu hem de olumsuz sonuçlara yol açabileceğini savunmaktadır (Durak, 2019: 14).

Bu bağlamda, içinden geldiği gibi davranan, kendine özgü duyguları ve davranışları dışa vuran çalışanların, özgüvenlerinin arttığı, kimliklerini kaybetmedikleri ve sonuç ne olursa olsun daha verimli çalıştıkları gözlemlenmektedir. Ashforth ve Humphrey'nin (1993) yaklaşımındaki bir diğer farklılık, duygusal emeğin iş verimliliği üzerindeki etkisine vurgu yapmaları ve bireysel etkilere daha az odaklanmalarıdır (Örücü ve Korkmaz, 2018: 341). Çalışanların örgütsel kurallara uyum sağladıklarında kendilerini daha rahat hissettiklerini ve böylece duygusal emeğin olumsuz etkilerini azalttıklarını öne sürmektedirler (Turhan, 2019: 49). Ashforth ve Humphrey (2015), duygusal emeğin doğası gereği zararlı olmadığını;

ancak düzenleme stratejilerinin, çalışanların uyum süreçlerinin ve duygusal emeğin uygulandığı katı koşulların olumsuz sonuçlara yol açabileceğini belirtmiştir. Doğru uygulandığında, duygusal emek hem çalışanlara hem de kurumlara fayda sağlayabilmektedir.

Hochschild'ın ifade ettiği duygusal karmaşıklık, çalışanların kendi kimliklerini kaybetmelerine ve doğal olmayan hareketler sergileyerek psikolojik sıkıntılar yaşamalarına neden olabilmektedir (Köksal, 2009). Hochschild, çalışanların derin ya da yüzeysel davranışlarda bulunurken çaba harcadıklarını ifade etmiştir. Bunun aksine Ashforth ve Humphrey, çalışanların zaman içinde bu davranışlara adapte olacağını ileri sürmektedir. Çalışanlar ister derin ister yüzeysel davranışlarda bulunsunlar, sürekli olarak duygusal emek sarf edenlerin bunu eninde sonunda kendiliğinden ve zahmetsizce yapacaklarını öne sürmektedirler. Çalışanların çeşitli durumlarda gerekli duyguları gerçekten hissetme kapasitesine sahip oldukları da belirtilmektedir (Tunç, 2012: 47).

Ashforth ve Humphrey'in duygusal emek konusundaki perspektifi, çalışanların samimi davranışlar sergilemek için duygusal davranış kurallarıyla özdeşleşmelerinin önemini vurgulaması bakımından benzersizdir. Bu görüş sosyal kimlik teorisi ile çerçevelenmiştir. Bu teoriye göre, çalışanlar kurumun arzu ettiği duygusal davranış kurallarına ne kadar uyum sağlarsa, duygusal gösterimleri de o kadar samimi olacak ve duygusal uyumsuzluğu azaltacaktır. Bireyler kendilerini ve diğerlerini bir sosyal grubun ayrılmaz parçaları olarak görür ve grubun özelliklerini kendi özellikleri olarak içselleştirirler. Çalışanlar örgütsel davranış kurallarını benimsediklerinde ve örgütsel rollere uyum sağladıklarında, duygusal emekle ilişkili olumsuz etkilerin hafifleyeceğine inanılmaktadır (Yeni, 2015: 48).

Ashforth ve Humphrey, duygusal davranış kurallarını takip etmenin işlevsel faydaları olduğunu, bireysel performansı ve öz yeterliliği artırdığını iddia etmektedir. Bu uyum, müşteri etkileşimlerini daha öngörülebilir hale getirerek olumsuzlukları azaltmakta ve genel iletişimi ve müşteri ilişkilerini iyileştirmektedir. Daha yüksek performans, bireylerin iş gerekliliklerini yerine getirme konusundaki güvenini artırmaktadır. Bu kurallar çalışanların davranışlarını kısıtlasa da, bir miktar özgürlük sunarak işyeri iletişimde ifade yeteneklerini de geliştirmektedir. Ancak duygusal

emek, sergilenen duyguların gerçek duygulardan farklı olduğu çelişkilerle sonuçlanabilir ve potansiyel olarak yabancılaşma, öz saygı kaybı ve depresyona yol açabilmektedir (Tunç, 2012: 48).

1.3.3. Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Yaklaşımı

Küreselleşme ve rekabetin artmasıyla birlikte, örgütlerde toplam kalite anlayışı önem kazanırken, çalışanların duygu yönetimi üzerine yapılan araştırmalar da artmıştır. Çalışan-müşteri etkileşiminin kalitesi, örgüt amaçları ve müşteri yönetimi ile kontrolü bağlamında belirlenmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 986). Morris ve Feldman, çalışmalarında örgütün hedefleri doğrultusunda çalışanlardan beklenen duygu davranışlarının gerçekleştirilmesi için harcanan çabayı vurgulamıştır. Ashforth ve Humphrey (1993:93) ise duygusal emek konusunda çaba sarf etmenin rolünü ele almıştır. Çalışanların, duygusal emek sergilerken hissettikleri duygular ile örgütsel gösterim kuralları arasında uyumsuzluk olmasa bile bir miktar çaba harcamaları gerektiğini öne sürmüştür. Başka deyişle, iş görenin göstermek zorunda olduğu duyguyu hissettiği duyguyla uyum sağlasa dahi bu hislerini nasıl ve ne zaman hangi davranışlarla karşı tarafa yansıtacağı, duygusal davranış kurallarına esas alınarak belirlenmektedir.

Morris ve Feldman (1996:987)'a göre, duygusal emeğin dört temel boyutu bulunmaktadır. İlk olarak, uygun duygusal ifadelerin ne sıklıkta sergilendiği önemlidir. İkinci olarak, gereken ifade kurallarına dikkat edilmesi gerekliliği vurgulanmaktadır; bu kapsamda duygusal ifadenin süresi ve yoğunluğu gibi alt boyutlar da değerlendirilmelidir. Üçüncü olarak, sergilenmesi beklenen duyguların çeşitliliği önem arz etmektedir. Bu bilgiler ışığında, örgüt tarafından istenilen ancak gerçekte hissedilmeyen duyguların sergilenmesinden kaynaklanan duygusal çelişki de önemli bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır.

Morris ve Feldman (1996), duygusal emeğe farklı bir açıdan yaklaşmakta ve duygusal emeği kişiler arası etkileşimlerde kurumun talep ettiği duyguları sergilemek için gereken çaba, kontrol ve planlama olarak tanımlamaktadır. Bireylerin, talep edilen ve hissedilen duygular aynı olsa bile, kurum tarafından beklenen duygusal davranışları sergilemek için çaba sarf etmeleri gerektiğini savunmaktadırlar. Bu bakış açısına göre,

bir çalışanın iş yerinde duygularını kullanma becerisi duygusal emek ile eř anlamlıdır. Morris ve Feldman, örgütsel kuralların hissedilen duyguların ifadesini nasıl belirlediğinin altını çizmektedir. Kurumlar çalışanlarından belirli duygusal davranışlar beklemekte ve bu davranışları sergilemek duygusal emek harcamayı gerektirmektedir. Duyguların örgütsel beklentilerle uyumlu bir şekilde aktarılması çok önemlidir. Çalışanlar duygularını belirli bir şekilde kontrol etmeyi ve ifade etmeyi planlar ve bu da iş performanslarını etkilemektedir. Bu tanım, duyguların sadece içsel deneyimler değil, aynı zamanda işyeri davranışını şekillendiren faktörler olduğunu göstermektedir. Morris ve Feldman'a göre duygusal emeğin bu yönü, çalışanların örgütsel beklentiler doğrultusunda davranmalarına yardımcı olarak örgütün genel başarısına katkıda bulunmaktadır (Köse vd., 2011: 170).

Duygusal gösterim sıklığı, hizmet sunan çalışan ile müşteri arasındaki etkileşimde belirleyici bir faktördür ve işin hangi sıklıkta duygusal emek gerektirdiğine odaklanmaktadır. Çalışanların davranışlarıyla müşteriler arasında oluşan sadakat, duygusal emeğin bu temel boyutunu oluşurmaktadır. Bu sadakat kurulduğunda, müşteriler örgütten daha fazla hizmet almaya istekli oldukları görülmektedir. İş rolünün talep ettiği, uygun duygusal ifade sıklığının artması, örgütün arzuladığı duygu gösterimlerini de oğaltacaktır. Bu durum, çalışanların duygusal performanslarını belirli bir standarda yükseltmeleri gerektiğinde de özellikle kritik bir hal almaktadır (Bıyık, 2024).

alışan ve müşteri arasındaki duyguların sıklığı, müşterilerle güçlü bir ilişki örgütünün önemli faktörlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum da müşteri ile örgüt arasındaki ilişkinin güçlenmesini sağlamaktadır. Böylece örgütünün istenilen duyguları uygulama ve teşvik etme isteği artacaktır (Bıyık, 2024). Duygusal emeğin ikinci boyutu, çalışanın duygusal davranışlarının gereken kurallara uyum düzeyini ifade eder. Duygusal emeğin gösterimi gerektirdiği istenen düzey arttıkça çalışanın ihtiyaç duyduğu psikolojik enerji ve fiziksel emek düzeyi de artmaktadır.

Araştırmalara göre gösterim davranış kurallarına dikkat, duygusal davranışın süresini ve yoğunluğunu da içermektedir (Köksel, 2009). Duygusal davranışın süresinden kastedilen, çalışanların müşterilerle olan etkileşiminin süresidir. Duygusal

davranışın yoğunluğu ise, müşterinin sergilediği duyguların değerini ve önemini ifade etmektedir.

Bu modellemelere göre sürenin, örgütün istediği duyguları ifade etmek için gereken çaba üzerinde iki etkisi vardır. Birincisi, duygusal gösterim süresi ile duygusal davranış kurallarına uyma arasında ters bir ilişki bulunmasıdır. Süre arttıkça çalışanın davranış kurallarına uyması için daha fazla çaba ve duygusal dayanıklılığa ihtiyacı olacaktır ve bu durum süre uzadıkça duygusal davranış kurallarına uymaya kontrol kaybına sebep olacaktır. Uzun duygusal gösterim ise daha fazla çaba ve duygusal dayanıklılık gerektirir. İkincisi, çalışanın müşteri hakkında daha kapsamlı bilgisi varsa etkileşim daha uzun sürmektedir (Bıyık, 2024).

Müşterilerin duygusal çeşitliliği, çalışanın duygusal emek harcamasıyla doğrudan ilişkilidir. Araştırmalara göre, çalışanlardan üç tür duygu beklenmektedir: bütünleştirici duygular, ayırt edici duygular ve duygusal maskeleyme. Bütünleştirici duygular, örgütlerin müşteri memnuniyeti kazanmak için gereken olumlu duyguları ifade etmesini beklediği duygular olarak ifade etmektedir. Örneğin, danışman görevlilerinden nazik ve kibar olmaları beklenir. Ayırt edici duygular, güvenlik çalışanlarının suçlulara karşı öfke duyguları gibi olumsuz duygularla davranmalarını örneklerle açıklayabilir. Duyguları maskeleyme ise, hakimler gibi olumlu veya olumsuz duyguları göstermemesi olarak ifade edilmektedir. Duygusal çeşitlilik, müşterilere sunulan hizmetlerin duygusal zenginliği artmasıyla ortaya çıkmaktadır (Kurt, 2013).

1.3.4. Grandey'in Duygusal Emek Yaklaşımı

Grandey, duygusal emek üzerine yaptığı çalışmada önceki çalışmaları yeterli olmadığını görerek, literatüre eleştirileri bağlamında yeni boyutlar kazandırmaya çalışmıştır. Bu bağlamda duygusal emek kavramına yeni bir yaklaşım katmasını istemiş ve duygusal emekle ilgili tüm çalışmaların toplanması gerektiğini vurgulamıştır.

Çalışmalarında, literatüre ek olarak, duygusal emek modellerine, duygu düzenleme kavramını eklemiştir. Bu açıdan bakıldığında, Grandey'nin yaklaşımı daha önceki duygusal emek çalışmalarının bir sentezini sunarak konuya ilişkin daha kapsamlı bir bakış açısı sunmaktadır. Bu durum da onun çalışması daha kapsamlı bir

yaklaşım sunduğu izlenimini uyandırmaktadır. Grandey (2000: 97), bu eleştirileri bağlamında alana yaptığı eklemelerde, duygusal emeği, “örgütlerin planları doğrultusunda örgütlerin amaçlarına uygun davranışları sergilemek için duyguların ve ifadelerin düzenlenmesi” olarak tanımlamaktadır. Grandey’in vurguladığı, bireylerde duygu düzenleme, ifadelerin ve duyguların ne zaman ve nasıl sergileneceğinin belirlenmesini kapsamaktadır (Yakar, 2015). Grandey (2000) duyguların düzenleme sürecinde belirli değişkenler var olduğunu belirletmiştir. Duyguların hangi sıklıkta sergilendiği, etkileşiminin süresi, çeşitliliği ve nasıl sergilendiği gibi faktörler, çalışanın kurması gereken etkileşimi ortaya koymaktadır. Bu bağlamda Grandey, duygusal emeğinin birey üzerindeki sonuçlarının olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabileceğine dikkat çekmektedir. Ayrıca Grandey, duygusal emeğinin sonuçlarını bireysel veya örgütsel düzeyde de sınıflandırmaktadır. Bu sınıflandırma ile iş tatmini ve tükenmişlik sendromunu, bireysel sonuçlar olarak ayırmıştır. Sınıflandırma vurgusu olarak çalışanların yüzeysel davranış sergileyerek duygusal çelişki yaşamaması sebebiyle, duygusal tükenmişliğe sürüklendiği belirtilmektedir. Aynı zamanda bu düşünce ekseninde, çalışanlar derin davranış sergilediklerinde iş yerinde iş tatmin sonucuna varmaktadırlar (Yakar, 2015).

Örgütsel sonuçlar incelendiğinde ise performans artışı ve işten ayrılma sonuçları arasında ayrılmaktadır. Derin davranış sergilenen çalışanlar örgütle olumlu bir ilişki olup iş tatmin sonucuna ulaşabilir. Yüzeysel davranış sergileyen çalışanlar ise örgütle negatif bir ilişki sonuçlanmaktadır. Bu nedenle de işten ayrılma niyetine yol açabilmektedir (Grandey, 2000:105).

Grandey yaklaşımı, çeşitli duygusal emek modellerinin kapsamlı bir sentezini sunmakta ve alana bütüncül bir bakış açısı sağlamaktadır. Grandey’in modeli, duyguların zaman içinde ortaya çıkan çok boyutlu süreçler olduğunu kabul etmekte ve Gross’un özellikle örgütsel ortamlar için uyarlanmış duygu düzenleme yaklaşımıyla örtüşmektedir (Koç ve Keklik, 2019: 1050).

Grandey’in modeli duygusal emeğin anlaşılmasını önemli ölçüde geliştirmektedir. Bu model, duygusal emek davranışlarının hem olumsuz hem de olumlu sonuçlar doğurabileceğini göstererek yüzeysel ve derin davranışlar arasında ayırım yapmaktadır. Bu yaklaşım, çalışanların uygun duyguları sergilemek için duygu

düzenleme faaliyetlerinde bulunabileceğini vurgulamaktadır. Bu faaliyetler, çalışanların uyaranlarla karşılaştıklarında duygularını kontrol ettikleri ve duygusal dengeyi korurken uygun tepkiler geliştirdikleri psikolojik bir süreç olan duygusal çabayı içermektedir (Eroğlu, 2010: 23).

Grandey, hizmet sektöründeki çalışanların duygusal tutarsızlıkların tekrarlayan ve çeşitli doğası nedeniyle yüksek düzeyde tükenmişlik yaşayabileceğini ileri sürmüştür (Grandey, 2000). Grandey'e göre duygusal emek, hem duyguların hem de ifadelerin örgütsel hedefler doğrultusunda düzenlenmesini içermektedir. Duygusal emek davranışlarının yüzeysel ve derin rol yapma olarak kategorize edilmesi, araştırmacıların hem stres ve sağlık sorunları gibi olumsuz yönleri hem de müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi gibi olumlu yönleri incelemesine olanak tanıyarak duygusal emeğin çok yönlü sonuçları olduğunu göstermektedir. Grandey, derin ve yüzeysel oyunculuk modelinin, duygu düzenlemesine ilişkin köklü bir teoriyi temsil ettiğini savunmaktadır. Bu model, çalışanların duygusal dengeyi sağlama çabalarını ve bu çabaların işyeri performansı ve kişisel sağlık üzerindeki etkisini kapsamlı bir şekilde analiz etmektedir. Grandey'in yaklaşımına göre, duygusal emek yalnızca işyerindeki üretkenliği artırmakla kalmayıp, aynı zamanda çalışanların duygusal refahını korumak için stratejik bir araç olarak da hizmet edebilmektedir (Grandey, 2000).

Gross'un duygu düzenleme teorisinden esinlenen Grandey, örgütler için faydaları vurgulayan bir model geliştirmiştir. Duygu düzenleme, "duyguların nasıl ifade edildiği, ne zaman ve nasıl yaşandığı süreci" olarak tanımlanmaktadır. Bu model, duygu düzenleme süreci için iki temel mod içerir: öncül odaklı duygu düzenleme ve tepki odaklı duygu düzenleme. Öncül odaklı duygu düzenlemede, bireyler durumlara ilişkin algılarını istenen duygularla uyumlu olacak şekilde değiştirmektedir. Bu süreç aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır (Güngör, 2009; Yıldız, 2017):

- Ortam Seçimi: Bu adım, beklenen etkilerine göre belirli ortamlara ve duygulara yaklaşmayı veya bunlardan kaçınmayı içerir. Örneğin, bir müşteri ofise öfkeyle yaklaşıyorsa, çalışan geçici olarak ofisi terk ederek bu durumdan kaçınabilir.

- Ortam Değişikliği: Bu adım, belirli olumlu veya olumsuz duyguları ortaya çıkarmak için ortamın değiştirilmesini içerir. Örneğin, bir çalışan zor bir müşteriyle yüz yüze iletişim kurmak yerine e-posta yoluyla iletişim kurmayı tercih edebilir.
- Dikkatin Dağıtılması: Çalışanlar, iş sırasında mutluluk veya neşe getiren düşünce veya faaliyetlere odaklanır ve böylece refahlarını artırır. Örneğin, bir garson servis yaparken bir şarkı mırıldanabilir, bu da rahatlamasına yardımcı olur ve müşterilere karşı olumlu duygular besler.
- Bilişsel Değişim: Bu adım, kişinin bir duruma ilişkin algısını değiştirmesini ve koşulları farklı bir bakış açısıyla yeniden değerlendirmesini içerir. Örneğin, sorunlu yolcularla ilgilenen bir uçuş görevlisi, onları çocuk olarak hayal ederek daha sabırlı yaklaşabilir ve böylece sürekli talep ve şikayetlere daha sakin bir şekilde yanıt verebilir.

Tepki odaklı duygu düzenleme, duygular yaşandıktan sonra ayarlamalar yapmayı ve ilk tepkiyi zaman içinde kademeli olarak azaltmayı ifade etmektedir. Öncül odaklı düzenlemeden farklı olarak tepki odaklı düzenleme, duygular hissedildikten sonra tepkilerin ve duygusal ifadelerin değiştirilmesini gerektirmektedir. Bu tür düzenlemede, bireyler gerçekten hissetmeseler bile belirli duygusal ifadeler sergileyebilmektedir (Genç, 2013).

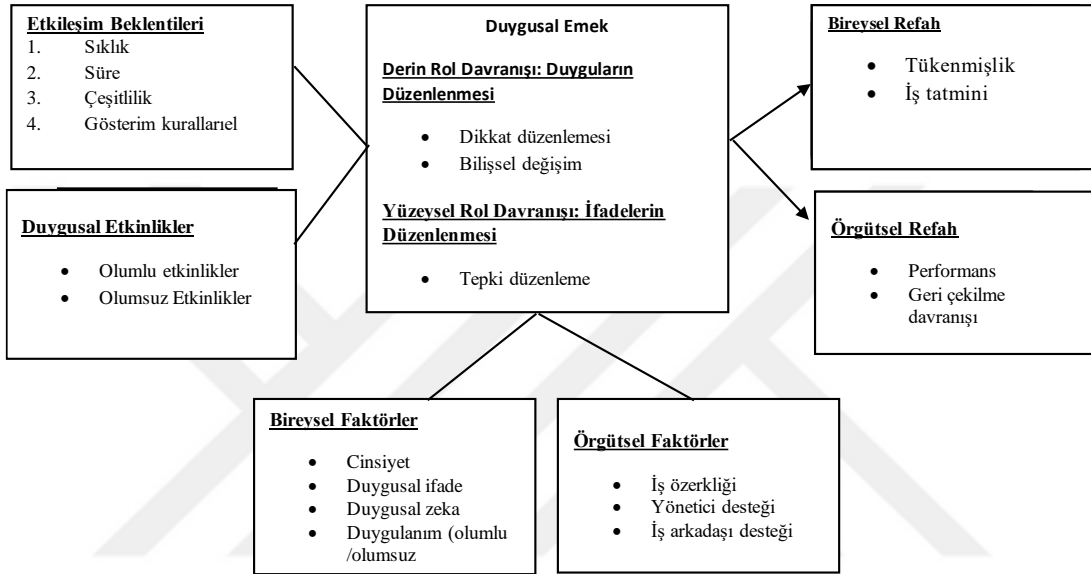
Tepki odaklı duygu düzenleme, çalışanların iş yerinde gerekli duygusal tepkileri vermelerini sağlamaktadır. Örneğin, bir müşteri ile olumsuz bir etkileşimin ardından, bir çalışan öfkesini kontrol ederek profesyonelliğini koruyabilir. Bu, duygusal dengenin korunması ve olumlu işyeri etkileşimlerinin sağlanması için çok önemlidir. Çalışanlar gerçekten hissetmeden gülümseyerek yüz ifadelerini kontrol etme becerilerini gösterebilirler, bu da yüzeysel davranışla uyumludur (Yıldız, 2017: 19).

Bu açıklamalar ekseninde oluşturulan, süreç odaklı bütüncül bir bakış açısıyla, duygusal emek sürecinin kavramsal çerçevesi, Grandey'in (2000) modelinde Şekil 1.1'de gösterilmiştir:

Durumsal İpuçları
Dönemli Sonuçlar

Duygu Düzenleme Süreci

Uzun



Şekil 1.1. Çalışma ortamında gerçekleştirilen duygu düzenlemenin önerilen kavramsal çerçevesi.

1.4. Duygusal Emek Boyutları

Çalışanların duygu kontrolü ve işletmelerin çalışanlardan beklediği duygu gösterme kuralları, duygusal düzenleme için kritik bir önem taşımaktadır. Çünkü çalışanların içten hissettikleri duygularla işletmelerin beklediği duygu arasında uyum olabileceği gibi farklılıklar da bulunmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar, duygusal emek harcayarak farklı davranışlar sergilemektedirler.

Duygusal emek davranışları, yüzeysel davranış, derinden davranış ve samimi davranış olmak üzere üç boyutta sınıflandırılabilir. Bu davranışlar aşağıda daha ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

1.4.1. Yüzeysel Davranış

Yüzeysel davranış boyutu, genel olarak, kişinin içinde bulunduğu duygusal durum ile dışarıya yansıtılması istenen duygu arasında farklılık olduğunda ortaya çıkan davranışlar şeklinde tanımlanmaktadır (Hochschild, 1983:37; Ashforth ve Humphrey, 1993:92-93). Başka deyişle çalışanların duygularını dışa aktarırken, içlerinde gerçekte olmayan ancak iş yerinin davranış gerekliliklerine uyum sağlamak için kendi duyguları gibi dışa yansıttığı davranışlar, yüzeysel davranış biçimi olarak ifade edilmektedir (Grandey,2000: 97). Yüzeysel davranışta, çalışanlar gerçek duygularından farklı duygular sergileyerek müşterilerle etkileşime girmektedir. Bu, jestler, ifadeler ve ses tonu gibi görünümelerini işletmenin veya kuruluşun kurallarına uygun hale getirmeyi içermektedir. Dolayısıyla, çalışanlar duygularını gerçekte hissettiklerinden farklı bir şekilde ifade etmekle kalmayıp aynı zamanda bu duyguları düzenlemektedirler (Hochschild, 1983). Bu bağlamda yüzeysel davranış, bireyin içsel olarak yaşamadığı duyguları, dışarıdan izleyenlere varmış gibi yansıtması olarak tanımlanmaktadır (Grandey,2000: 97).

Yüzeysel davranış sergileyen çalışanlar, içindeki duyguları baz almadan iş gerekliliklerini yerine getirmekte kararlı olarak çalışmaktadır. Bu durumda, kişiye bakıldığında dışarıdan duygusal olarak olumlu görünse bile içsel olarak duygularını bastırarak müşterilere karşı olumlu bir tutum sergileme ve bu tutumu jestler, mimikler gibi dışsal ifadelerle gösterme eylemidir (Kalaycı, Özkul ve Oğuz, 2017). Yüzeysel davranış kavramı kapsamında, çalışanlar içsel olarak gerçek duygularını yaşamakta ancak dış çevreyle etkileşimleri sırasında bu duyguları bir filtre aracılığıyla yansıtılmaktadır. Bu filtre, çalışanların öznel duyguları ile ifade ettikleri duygular arasındaki boşluğu doldurarak, duygularını örgütsel kural ve standartlara uygun olarak sergilemelerini sağlamaktadır (Pugliesi, 1999; Lin, 2000).

Bu durum üzerinden değerlendirildiğinde, yüzeysel davranış biçiminde çalışanların, genellikle şirket politikaları ve kriterlerine dayanarak hareket etmeye

çalıştıkları görülmektedir. Bu nedenle, çalışanın kendi gerçek duygularına önem vermeden, müşterilere şirket tarafından belirlenen davranış standartlarına uygun olarak davranması beklenir (Köksal, 2009). Hochschild (1983), yüzeysel davranışlarda gerçekçi olmayan duygusal gösterimlerin, hissedilen ve ifade edilen duygular arasında bir uyumsuzluğa yol açtığını vurgulamıştır. Bu duygusal uyumsuzluk çalışanların eylemlerini ve genel davranışlarını etkilemektedir. Dolayısıyla, yüzeysel davranışın örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği düşünülmektedir (Yang ve Chang, 2008: 880).

Genellikle, olumsuz duyguların bastırılması ve dışa yansıtılmaması, olumlu duygular içerisindeymiş gibi davranmaya çalışılmasıyla ilişkilidir. Bu sebeple çalışanlardan, müşterilere karşı olumlu bir tavır sergilemeleri ve bu davranışı dışsal belirtilerle yansıtılmaları talep edilir. Çalışanlar olumsuz duygularını gizleme ihtiyacı duyduklarında sıklıkla yüzeysel davranışlar sergilerken, olumlu duygularını ifade ederken derin davranışlarda bulunma olasılıkları daha yüksektir. Bu da olumlu duyguların daha derinden içselleştirilmesi ve rafine edilmesi, olumsuz duyguların ise daha zor bastırılmasıyla sonuçlanmaktadır. Negatif duygular tipik olarak yüzeysel davranışlarla yönetilmektedir (Diefendorff, Meredith ve Gosserand, 2005). Örnek olarak, bir çalışan müşterinin agresif tutumu ile karşı karşıya kaldığında, işi gereği profesyonel ve sakin tutum izlemelidir. Şirketinizin belirlediği davranış standartlarına uygun olarak hareket etmek, müşterinizin hangi tür konuşmaları yaptığını bakılmaksızın bir zorunluluktur. Bu bağlamda, çalışanların içsel duygusal durumu, yani üzüntü, sinir ya da stres, işletme politikaları için bir bağlayıcı unsur değildir. Ancak, bu tür durumlar çalışanlar için oldukça zorlayıcı olabilir ve de duygusal emeğin en yoğun hissedildiği alanlar arasında yer almaktadır (Köksal, 2009).

Grandey (2000) yüzeysel davranışı görünür ifadelerin yönetimi olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşımda, çalışanlar gerçekte hissetmedikleri ancak göstermeleri gereken duyguları sergilemeye çalışmaktadır. Bu, içsel duygularında herhangi bir değişiklik olmaksızın yüz ifadeleri, jestler ve ses tonu gibi dış görünüşlerini değiştirmeyi içermektedir. Çalışanlar düzenlenmiş davranışları gerçekte yaşamadan gösterirler, genellikle yapay gülümsemeler ve diğer duygusal ifadeler yansıtmaktadırlar (Hochschild, 1983).

Hochschild'in (1983) araştırması, yüzeysel davranışlarda gerçek olmayan duygusal gösterimlerin hissedilen ve sergilenen duygular arasında bir boşluk yarattığını göstermektedir. Bireyler ya var olmayan bir duyguyu sergilemekte ya da ifade edilmemiş gerçek bir duyguyu deneyimlemektedir (Avcı ve Boylu, 2010). Çoğu zaman, sergilenmesi gereken duygular bireylerin gerçek duygusal durumlarından farklıdır. Bu gibi durumlarda, bireyler duygu gösterim kurallarının dikte ettiği beklenen davranışa uyarlar, ancak kendi duyguları bu davranışla uyumlu değildir (Köse vd., 2011: 472). Yüzeysel rol yapma, müşterilere iletmek istenen duygularla uyumlu, içselleştirilmeden sergilenen davranışları içermektedir (Grandey, 2003). İçselleştirilmeden sergilenen tutarsız duygusal ifadeler, otantik duyguların bastırılmasından kaynaklanan iç gerilim nedeniyle strese yol açmaktadır (Brotheridge ve Grandey, 2002).

Hochschild'in (1983) araştırması, yüzeysel davranışların baş ağrısı, devamsızlık ve işten ayrılma niyetinin artması gibi olumsuz sonuçlara yol açabileceğini göstermektedir. Beklenen davranışlara sürekli olarak uymak psikolojik sorunlara yol açabilmektedir. Morris ve Feldman (1997) hissedilen duygular ile kurum tarafından beklenen duygular arasındaki uyumsuzluğu duygusal uyumsuzluk olarak adlandırmaktadır. Geliştirdikleri model, duygusal uyumsuzluktaki artışın artan duygusal tükenme ile ilişkili olduğunu öne sürmektedir.

Yüzeysel davranış, duyguların kendilerini düzenlemekten ziyade duyguların ifadesini manipüle etmeyi içermektedir. Rutin durumlarda, bu davranışlar otomatik hale gelebilmektedir, bir çağrı merkezi temsilcisinin herhangi bir gerçek duygu hissetmeden bir çağrıyı gülümseyerek yanıtlaması buna örnektir. Rutin olmayan durumlarda ise yüzeysel davranışlar bilinçli olarak başlatılabilmektedir (Grandey, 2000). Ancak, yüzeysel davranışın çalışanın duygudan yoksun olduğu anlamına gelmediğini belirtmek önemlidir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Çalışan gerçekten bir duygu yaşıyor ancak farklı bir duygu sergilemeye çalışıyor olabilmektedir. Çoğu zaman, çalışanlardan müşterilere veya iş arkadaşlarına karşı olumlu davranışlar sergilemeleri beklenmektedir, bu da onları olumsuz duyguları bastırmaya veya olumlu olanları taklit etmeye yönlendirmektedir. Yüzeysel davranış sahnede rol yapmaya

benzer; yüz ifadeleri, ses tonu ve jestler beklenen duygusal gösterime uyacak şekilde ayarlanır (Gosserand ve Dieffendorff, 2005).

Yüzeysel davranış duygusal uyumsuzluğa neden olmaktadır çünkü hissedilen ve sergilenen duygular arasında bir tutarsızlık yaratmaktadır (Hochschild, 1983). Duygusal uyumsuzluk, çalışanın duyguları sergileme kurallarını içselleştirmediğini, ancak bu kurallara göre izlendiğinin ve değerlendirildiğinin farkında olduğu için onları takip ettiğini göstermektedir. Hochschild'e (1983) göre, bu durum strese yol açmaktadır çünkü bireyler duygularını samimi olmayan bir şekilde ifade etmeyi genellikle nahoş bulmaktadır. Zamanla, yüzeysel davranmak önemli bir çaba gerektirir ve potansiyel olarak stresle ilişkili psikosomatik sorunlara yol açabilmektedir

Grandey'in duygu düzenleme teorisi, yüzeysel davranışı tepki odaklı bir duygu düzenleme olarak sınıflandırmakta ve içsel duygulardan ziyade dışsal tepkilerin değişimini vurgulamaktadır. Ashforth ve Humphrey, müşterilerle tekrarlayan etkileşimlerde bulunan bireylerin duygusal emeği yönetmek için zahmetsiz ve senaryolaştırılmış davranışlar geliştirebileceğini öne sürmektedir (Gosserand ve Dieffendorff, 2005). Çalışanlar duygularını, uygun duygusal gösterime işaret eden etkileşim ipuçlarına göre ayarlamaktadır. Bireyler içsel duygularını değiştirmedikleri için bu senaryolaştırılmış uygulamalar yüzeysel oyunculuk olarak görülebilse de, samimiyetsizlik ve düşük performans gibi olumsuz algılara yol açabilmektedir. Hissedilmeyen duyguları otantik bir şekilde yansıtmamanın zorluğu, özellikle uzun süreli duygusal emek dönemlerinde çalışanların yüzeysel rol yapma tercihini azaltabilmektedir (Oğuz ve Özkul, 2016).

1.4.2. Derinden Davranış

Derinden davranış biçimi, çalışanların, iş yerinin istediği duygu ve davranışları kendilerine ait gibi hissetmeye çalışıp bunu gerçek duygularıymış gibi çevresine yansıtmaması şeklinde açıklanmaktadır (Hochschild, 2003: 33-40). Başka bir deyişle, çalışanın kendisinden beklenen duyguları hissetmeye çalışıp benimseme çabası olarak da tanımlanan durumdur. derinden rol yapma genellikle olumlu duygusal durumların deneyimlenmesi için çaba sarf edilmesini ve bu sayede olumlu duygu ve davranışların sergilenmesini içermektedir (Savaş, 2012: 47). Hochschild (1983) derinden davranışı,

çalışanların gerçekleştirmeleri gereken rollerle uyum sağlamak için duygularını kasıtlı olarak değiştirmeleri ve bu rolleri tamamen benimsemeleri olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşım, hem sergilenen davranışların hem de içsel duyguların senkronize bir şekilde düzenlenmesini öngörmektedir (Zapf, 2002; Lin, 2000). Bireyler, ifade etmeleri gereken duyguları gerçekten yaşamak için duygularını aktif olarak bastırır veya değiştirirler (Yürür ve Ünlü, 2011: 85).

Çalışanlar derinden rol yaparken, yüzeysel davranışa kıyasla daha fazla çaba harcamaktadırlar. Çünkü derinden rol yapma sürecinde çalışanlar, hissedilmesi gereken duyguyu, gerçekten deneyimlemek için gerekli düşünce, imge ve hatıraları canlandırmaya çalışırlar. Derinden davranış bağlamında, çalışanlar kurum tarafından belirlenen duygusal rolleri içselleştirmekte ve duygularını dış çevreye otantik bir şekilde sergilemek için icracılar olarak hareket etmektedir (Hochschild, 1983; Brotheridge ve Grandey, 2002). Bu süreç, duygusal ifadenin sadece dışsal bir gösteri olmadığını, aynı zamanda içsel bir çabanın ürünü olduğunu göstermektedir. Bu tanım da derinden rol yapmanın, duygusal deneyimin kalitesini artırarak olumlu iş sonuçlarına katkıda bulunduğunu vurgulamaktadır (Savaş, 2012: 47). Bu davranış, çalışanların kendilerini duygusal sıkıntılardan korumak için daha güvenli bir ortam yaratma çabalarından kaynaklanmaktadır (Jansz ve Timmers, 2002). Çalışanlar gerçek duygularını kurum tarafından zorunlu kılınan duygusal gösterimlerle bütünleştirerek derinden davranış sergilemektedir (Brook, 2009: 12).

Derin davranış, çalışanın gerçek duygularının işletmenin beklediği duygularla uyumlu olduğu bir davranış türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tür davranış, kurumun belirlediği standartlara uygun şekilde müşterilerle etkileşime geçerken samimiyet ve içtenlik sunar (Kalaycı, Özkul, ve Oğuz, 2017). Derinden davranış, çalışanların gerekli rolü tam olarak canlandırmak ve somutlaştırmak için duygularını etkilemelerini gerektirmektedir. Bu, dışa dönük davranışların ve duyguların, aktif olarak bastırılan veya beklenen duygusal imaja uyacak şekilde ayarlanan iç duygularla uyum içinde olmasını sağlamaktadır (Erken, 2016: 18). Bu uyum, çalışan tarafından hissedilen duyguların kurum tarafından istenen duygularla örtüşmesi ve buna uygun davranışlara yol açmasıyla gerçekleşir (Kalaycı, Özkul ve Oğuz, 2017). Derinden davranışta bulunurken, çalışanlar tıpkı tiyatro oyuncularını gibi kurumun kendilerinden

beklediği duygusal rolü içselleştirerek duygularını otantik bir şekilde ifade edebilmektedir (Erken, 2016: 18). Böylelikle derinden davranış, çalışanların içsel duygusal durumları ile davranışları arasındaki uyumun sağlanması, müşteri ilişkilerinde samimiyetin artmasına katkı sağlamaktadır (Oğuz ve Özkul, 2016: 133). Derinden davranış alanında, çalışanlar başlangıçta müşteriler, yöneticiler ve diğer paydaşlarla empati kurarak davranışlarını kurum tarafından beklenen içselleştirilmiş duygusal gösterilerle uyumlu hale getirirler. Bu süreç, çalışanların hem kişisel hem de profesyonel düzeyde daha derin, daha anlamlı etkileşimler kurmasına yardımcı olmaktadır (Erken, 2016: 18). Yüzeysel davranış ve derinden davranış arasındaki ayrım incelendiğinde; yüzeysel davranışta iş görenin duyguları göz ardı edilerek sadece müşteriye karşı belirlenmiş davranış kurallarına uyulması beklenirken, derin davranışta ise çalışanın duyguları da dikkate alınarak davranış kurallarına uygun olması beklenmektedir (Oğuz ve Özkul, 2016: 133).

Duygusal emek davranışı stratejileri üç aşamadan oluşmaktadır ve derin rol yapma bunlardan biridir. Derinden davranış aşamasında bireyler, uygun duyguları uyandıran deneyimlerden yararlanarak ve hayal güçlerini kullanarak hem fiziksel ifadelerini hem de duygularını değiştirmektedir (Chu ve Murrmann, 2006). Derinden davranış, istenen duygusal duruma ulaşmak için tasarlanmış bilişsel teknikler aracılığıyla kişinin duygularını değiştirmeyi içermektedir (Yin vd., 2013).

Grandey, Derinden davranışları öncül odaklı duygu düzenleme olarak sınıflandırmakta ve duygusal uyumsuzluğu önlemek için proaktif bir yaklaşım olarak görmektedir. Birçok meslek, bireylerin olumlu duygular sergilemesini beklemektedir ve derinden davranış, bu duyguları gerçekten yaşamak için çaba göstermeyi gerektirmektedir. Bu teknik, doğal olarak hissedilmeyen duygular için telafi edici bir strateji olarak hizmet etmektedir (Gosserand ve Dieffendorff, 2005). Ashforth ve Humphrey'e göre, bireyler uygun duyguları gerçekten hissetmek için daha fazla çaba sarf etmelidir. Derin rol yapmadaki başarı, bireyler ve müşteriler arasındaki etkileşimlerin gerçekliğini artırmaktadır (Oğuz ve Özkul, 2016).

Derinden rol yapmadan kaynaklanan duygular, yüzeysel rol yapmadan kaynaklananlardan daha gerçek olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla, derin rol yapma çalışanların iş yerindeki duygusal deneyimlerini daha otantik hale getirerek müşteri

memnuniyetini artırmaktadır. Ayrıca, derin rol yapma çalışanların iş tatminini ve duygusal refahını olumlu yönde etkilemektedir (Groth vd., 2009).

1.4.3. Samimi (Doğal/Gerçek) Davranış

Samimi davranış biçimi, Hochschild tarafından duygusal emeği duyguların yönetilmesi ve gösterim kurallarına uygun davranışlarla ifade edilmesi olarak tanımlarken, duygusal uyumun yüzeysel ve derin davranışlarla sergilendiği varsayımında da bulunmuştur (Bıyık, 2024). Fakat, Ashforth ve Humphrey (1993:94) göre hizmet çalışanlarının duygularını doğal yollarla ifade edebilecekleri ve buna ilişkin herhangi bir rol sergilemelerinin gerekmediği durumların da olduğunu öne sürmektedir. Diğer bir ifade ile samimi davranış, çalışanın hizmet sunumu sırasında, müşteriyle etkileşimde bulunurken, örgütün beklentileri doğrultusunda değil içten gelen duygularıyla ve gerçekten hissettiği şekilde davranmasını ifade etmektedir. Bu durum, çalışanın zorunlu davranışları ve gösterilmesi gereken duyguları, sırf örgütün talebi üzerine değil, içsel bir motivasyonla sergilemesini ifade etmektedir.

Hochschild'in (1983) duygusal emek kavramı çerçevesinde, çalışanlar örgütsel beklentileri karşılamak için yüzeysel ve derin davranışlar arasında seçim yapabilmektedir. Ancak, bazen çalışanların duyguları doğal olarak bu beklentilerle uyumludur. Örneğin, bir anaokulu öğretmeni, küçük çocuklarla ilgilenirken ve onlara eğitim verirken, onlara duyduğu içten sevgi nedeniyle gerçekten sevgi, şefkat ve sabır hissedebilir ve sergileyebilir. Çalışanların duyguları örgütsel beklentilerle gerçekten örtüştüğünde, bu davranış "samimi davranış" olarak adlandırılmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94).

Samimi davranışlar sergilemek, duygusal uyumsuzluk ve tükenmişlik gibi olumsuz etkilere yol açmamaktadır. Samimi davranışlar sergileyen çalışanlar daha samimi olarak görülmekte ve müşterilerle daha iyi etkileşim kurabilmektedir (Gosserand ve Dieffendorff, 2005). Gerçek davranışta, örgütsel kuralların gerektirdiği duygular ile doğal olarak hissedilen duygular arasındaki boşluk minimum düzeydedir ve çalışanların diğer tekniklere kıyasla daha az duygusal emek harcamasına yol açmaktadır (Oral ve Köse, 2011: 473).

Doğal olarak hissedilen duygular, gerçek duyguların samimi bir şekilde ifade edilmesini kolaylaştırarak duygusal uyumu teşvik etmektedir (Kim, 2020). Bireyler doğal olarak hissettikleri duyguları ifade ettiklerinde, gerçek duygusal deneyimleri ile dışı vurumları arasında mükemmel bir uyum vardır. Zamanla, yüzeysel ve derin davranışlarda bulunan çalışanlar bu alışkanlıkları geliştirerek bilinçli çaba gösterme ihtiyacını azaltmaktadır. Bu tür alışkanlık davranışları, bireylerin belirli durumlarda taklit veya duygusal hizalamaya ihtiyaç duymadan gerçek duygularını deneyimlemelerine olanak tanıyarak “doğal/basit davranış” olarak bilinmektedir (Değirmenci ve Baykal, 2018: 4).

Müşteri etkileşimleri sırasında samimi davranışlar sergileyen çalışanlar, tiyatro oyuncularını veya sanatçılar gibi rol yapmazlar; bunun yerine, bu davranışları o anda gerçekten hissettikleri için sergilerler. Yardım etmeye ve olumlu duyguları ifade etmeye içtenlikle hazır olduklarını gösterirler. Bu samimi yaklaşım, çalışanların iş memnuniyetini artırırken müşteri memnuniyetini de olumlu yönde etkilemektedir. Samimi davranışlar, daha olumlu bir işyeri atmosferini teşvik ederek çalışanların duygusal sağlığını ve genel refahını desteklemektedir (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 317).

1.5. Duygusal Emegi Etkileyen Faktörler

1.5.1. Bireysel Faktörler

Cinsiyet: Cinsiyet farklılıkları, bireylerin toplumsal rollerine ilişkin toplumsal beklentilerle şekillenen duygusal emeğin ifadesini önemli ölçüde etkilemektedir. Bireyler çocukluktan itibaren cinsiyete dayalı davranışları farklılaştıran toplumsal normlara göre yetiştirilirler (Köksel, 2009: 17). Duygusal emek davranışları kadınlar ve erkekler arasında farklılık göstermektedir. Hochschild (1983: 168) duygusal emeğin profesyonel yaşamın ortak bir yönü olduğunu, ancak kadınların bu tür davranışlarda bulunmasına yönelik beklentinin daha yüksek olduğunu savunmuştur. Kadınların olumlu duyguların sergilenmesini gerektiren mesleklerde erkeklere kıyasla daha üstün becerilere sahip olduğu düşünülmektedir. Bu inanış, kadınların hemşirelik, sekreterlik, hosteslik gibi mesleklerle özdeşleştirilmesine yol açmıştır. Toplumsal cinsiyet rolleri ve beklentileri, kadınların bu mesleklerde daha fazla temsil edilmesini desteklemektedir (Özkaplan, 2009: 18; Oral ve Köse, 2011: 467).

Yaş: Yaşın ilerlemesiyle birlikte, yaşam deneyimlerinin birikimi genellikle bireysel olgunluğun artmasıyla ilişkilendirilmektedir. Çok sayıda çalışma, yaş ve duygusal emek davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmakta ve farklı bulgular elde etmektedir (Şahin, 2019). Bu bulgular şu şekildedir:

- Dahling ve Perez (2010: 577) yaşla birlikte yüzeysel davranışların azaldığını, derin ve samimi davranışların ise arttığını belirtmiştir.
- Gross ve diğerleri (2010: 590) yaş ile duygusal kontrol arasında pozitif bir korelasyon bulmuştur.
- Oral ve Köse (2011: 480) Manisa ilinde 136 hekimin katıldığı bir çalışmada yaşın duygusal emek üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını tespit etmişlerdir. Yaşla birlikte kazanılan yaşam deneyimi, bireylerin duygusal dengeyi daha iyi korumalarına ve işyerinde duygusal talepleri daha etkili bir şekilde yönetmelerine yardımcı olmaktadır.

Medeni Durum: Duygusal emek üzerinde etkili olan bireysel faktörler arasında medeni durum önemli bir yer tutmaktadır. Tayvanlı uçuş görevlileri üzerinde yürütülen bir araştırmada, evli meslektaşlarına kıyasla bekar görevlilerin daha derin duygusal emek davranışları sergiledikleri görülmüştür. Bununla birlikte, bazı çalışmalar medeni durumun duygusal emeği önemli ölçüde etkilemediğini göstermiştir. Medeni durumun duygusal emek üzerindeki etkisi, bireyin yaşam koşulları ve sorumluluklarıyla yakından ilişkili olup, kişisel duygusal kaynakların kullanımını etkilemektedir (Chang ve Chiu, 2004: 309).

Gelir Durumu: Gray (2010: 357) işverenlerin duygusal emeği ekonomik değerlendirmeden bağımsız olarak işin doğasında var olan bir gereklilik olarak algıladıklarını ileri sürmüştür. Ancak yapılan araştırmalar, ekonomik endişelerin işin içine dahil olduğu durumları işaret etmektedir. Wong ve Wang (2009) tur rehberlerinin kendi satış primlerini artırabilmek için pozitif duygular sergilediklerini belirtmektedir. Kaya ve Özhan (2012: 114) ise performansa dayalı ödeme politikaları uygulayan kurumlarda çalışanların olumlu duygusal davranışlar sergileyerek maddi kazanımlarını artırmabileceklerini öne sürmüştür. Gelir düzeyi, çalışanların duygusal emek sergileme motivasyonlarını ve iş performanslarını doğrudan etkilemektedir.

Kişilik Özellikleri: Tutum ve davranışların bireyler arasında farklılık göstermesi, kişilik özelliklerinin önemini vurgulamaktadır. Kişilik, kişinin fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özelliklerinin farkında olması olarak tanımlanmaktadır. Kişilik ile ilgili farklı yaklaşımlar ortaya atılmış olup, araştırmalar kişilik çalışmalarının beş faktör etrafında şekillendiğini göstermektedir: dışadönüklük, duygusal denge/nevrotizm, uyumluluk, vicdanlılık ve deneyime/kültüre açıklık. Kişilik özellikleri, bireylerin duygusal emek süreçlerini nasıl yönettiklerini ve işyerindeki duygusal taleplere nasıl yanıt verdiklerini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır (Bacanlı, İlhan, Aslan, 2009: 262).

Empati: Empati, kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyarak o kişinin duygu ve düşüncelerini anlayabilmesidir. “Empati” terimi, başkalarının iç dünyalarına dair farkındalığı tanımlamak için kullanılmaktadır. Duygusal emek bağlamında, çalışanların hizmet sunumu sırasında müşterilerle empati kurması, belirlenen rolleri benimsemesi ve inançları veya duyguları önemli ölçüde farklı olsa bile beklenen davranışları sergilemesi gerekmektedir. Empati, çalışanların duygusal emeği daha etkin bir şekilde yönetmelerini ve müşteri memnuniyetini artırmalarını sağlamaktadır (Akgün Şahin ve Kardaş Özdemir, 2015).

Duygulanım: Duygulanım, bireylerin belirli bir duygusal eğilimle her şeye veya herkese karşı genel yaklaşımını ifade etmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 1000). Duygulanımın iki ana türü vardır: olumlu ve olumsuz duygulanım. Pozitif duygulanım hayata genel olarak iyimser bir bakışı içerirken, negatif duygulanım kötümser bir bakış açısıyla karakterize edilmektedir. Duygusal emek bağlamında, duygulanım bireyin genel ruh halini ve duygusal emeğini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Olumlu duygusallık bireylerin duygusal emeği daha kolay ve etkili bir şekilde gerçekleştirmelerine yardımcı olurken, olumsuz duygusallık duygusal emeği zorlaştırabilmektedir (Grandey, 2000: 107).

Duygusal Zeka: Duygusal zeka, bireyin kendi duygularının farkında olma, çevresindekilerin duygularını tanıma ve bu duyguları etkin bir şekilde düzenleme ve yönetme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Duygusal emek bağlamında duygusal zeka, bir çalışanın hem kendi duygularını hem de başkalarının duygularını anlama ve yönetme kapasitesini ifade etmektedir. Duygusal bilginin işlenmesi de dahil olmak

üzere bir dizi bilişsel yeteneği kapsamaktadır. Yüksek duygusal zekaya sahip bireyler, sosyal ipuçlarını anlayarak sosyal etkileşimlere uygun şekilde tepki verebilmekte ve karşılık verebilmektedir. Gelişmiş duygusal zeka, bireylerin davranışlarını buna göre uyarlamalarını sağlamaktadır. Etkili bir duygusal emek performansı için, çalışanların en az çabayla müşteri memnuniyetini sağlayacak şekilde etkileşimde bulunması gerekmektedir (Doğan ve Demiral, 2007: 209).

Kendini Uyarlama: Duygusal emek bağlamında, kendini uyarlama davranışı, çalışanlar için standart davranış normları oluşturarak, kurum tarafından belirlenen duygusal davranış kuralları tarafından şekillendirilmektedir. Bu normlara uyum, bireylerin sadece itaat etmeleri durumunda yüzeysel, tamamen benimsemeleri durumunda ise derinden davranışlarla sonuçlanmaktadır (Öz, 2007). Durumlara kolayca adapte olabilen bireyler, müşteri etkileşimlerindeki tepkilerini örgütsel tercihlere, zihinsel durumlara ve ihtiyaçlara göre ayarlayarak örgütsel beklentilere uygun davranışlar sergilemektedir. Bu uyum yeteneği hizmet kalitesini artırır ve mükemmelliğe ulaşmaya katkıda bulunmaktadır (Yeni, 2015).

1.5.2. Örgütsel Faktörler

Grandey'in araştırmasında örgütsel faktörler, duygusal emek ve sonuçları arasındaki ilişkiyi etkileyen aracı değişkenler olarak görülmektedir. Duygusal emeği örgütsel ortamı dikkate almadan değerlendirmek yetersizdir. Olumlu örgütsel koşullar hem örgüt hem de duygusal emek sarf eden çalışanlar için daha iyi sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle, örgütsel faktörler hesaba katılmadan duygusal emeğin etkileri eksik kalmaktadır (Mavi, 2015).

Otonomi: İş görevlerinin yerine getirilmesinde bağımsızlık anlamına gelen otonomi, duygusal emek açısından önemli bir role sahiptir. Duygusal emek bağlamında otonomi, çalışanların örgütsel davranış kurallarını kendi ihtiyaç ve tercihlerine göre uyarlama yetkisine sahip olmaları ve bu sayede kişisel etkileşimlerde daha özgür davranmaları anlamına gelmektedir (Köksel, 2009: 29). Otonomi düzeyi yüksek çalışanlar, artan hareket özgürlükleri sayesinde iş hayatının olumsuz etkilerinden daha az etkilenmekte ve daha az baskı duygusu yaşamaktadırlar (Mavi, 2015).

Yönetici Desteği ve Meslektaş Desteği: İş yerinde sosyal destek almak, çalışanların mesleki zorluklarla başa çıkma becerilerini önemli ölçüde artırmaktadır. Özellikle, daha deneyimli iş arkadaşlarından alınan tavsiyeler, çalışanların karşılaştıkları sorunları etkili bir şekilde çözmelerine ve sınırlı çalışma zamanlarını en verimli şekilde kullanmalarına yardımcı olmaktadır (Oğuz ve Özkul, 2016). Yönetimsel destek alan çalışanlar derinden davranışlar sergileme eğilimindedir. Yönetim desteği ile olumlu bir çalışma ortamı sağlayan örgütlerde, çalışanların olumsuz duygular yaşama olasılığı azalmakta ve iş tatminleri artmaktadır. Ayrıca çalışma arkadaşlarından destek alan çalışanlar, yüzeysel davranışların azalmasıyla sonuçlanan bir süreç yaşarlar. Bu destek, çalışanların enerjilerini daha anlamlı ve önemli görevlere odaklamalarını sağlamaktadır (Mavi, 2015).

Ödüllendirme: Çalışanları başarılarından dolayı ödüllendirmek, onların işe olan bağlılıklarını artırarak kurumsal hedeflere daha etkin bir şekilde katkıda bulunmalarını sağlamaktadır. Ödüllerin olumlu etkisi iki şekilde değerlendirilebilir: Birincisi, çalışanların memnuniyet seviyeleri yükselmektedir, bu da müşteri ilişkilerinde daha fazla mutluluk ve samimiyet yaratmaktadır. İkincisi, çalışanları memnun ve işlerine bağlı olan bir kurum olumlu bir imaj vererek müşterilere olumlu sinyaller göndermiş olur (Örnek, 2009: 36). Özellikle hizmet sektöründe ödül sistemlerinin uygulanması, duygusal emek gösteren çalışanların davranışlarını olumlu yönde şekillendirmektedir (Oğuz ve Özkul, 2016).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Bu bölümde, örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsal temelleri, önem ve amaçları, boyutları ve ilgili teoriler ele alınacaktır. Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörler ve bu davranışın örgütler üzerindeki sonuçlarına yer verilecektir.

2.1.1. Vatandaşlık Kavramı

Yasal çerçeveler içinde tanımlanan vatandaşlık, birey ve devlet arasındaki bağı oluşturmakta ve haklar, yükümlülükler ve toplumsal katılım ile karakterize edilen çok yönlü bir ilişkiyi somutlaştırmaktadır. Bu kavramın merkezinde karşılıklı bir bağ olarak vatandaşlık kavramı yer almaktadır; bireyler devletten haklar elde ederken aynı zamanda devletin yasalarına bağlı kalmakta, mali görevlerini yerine getirmekte ve potansiyel olarak vatani hizmet yükümlülüklerini üstlenmektedir. Vatandaşlık, coğrafi ve siyasi sınırların ötesinde, daha geniş bir kültürel ve dilsel çeşitlilik yelpazesini kapsamaktadır. Devlete aidiyet ve bağlılık duygusunu teşvik ederek ulusal bağlardan ziyade sadakati vurgulamaktadır. Böylece vatandaşlık, toplumsal doku içinde kimliklerini teyit etmek isteyen bireyler için bir kanal görevi görerek, geçmişleri veya kökenleri ne olursa olsun vatandaşlar arasında karşılıklı saygı ve eşitlik yaratmaktadır. Özünde, vatandaşlık hem yasal sorumlulukları hem de aktif sivil katılımı özetlemekte ve böylelikle uyumlu ve kapsayıcı bir sosyal düzen geliştirmektedir (Töre, 2017).

2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı

Örgütsel vatandaşlık kavramından bahsetmeden önce örgütsel davranıştan bahsetmek gerekirse; örgütsel davranış, bireylerin örgütsel ve bireysel ortamlardaki eylemlerini yorumlamaya, bunların sonuçlarını değerlendirmeye ve gelecekteki eylemler hakkında bilgi verirken örgüte fayda sağlayacak stratejiler geliştirmeye adanmış bilimsel bir alandır. İnsan varoluşunun her yerde mevcut bir yönü olan kişilerarası iletişim, bu disiplinde araştırmanın odak noktasını oluşturur ve üretkenliği

ve çıktıyı artırmayı amaçlayan çeşitli organizasyon yapılarında çalışanlar arasında kurulan sayısız iletişim bağına kapsamaktadır (Ahmed, 2021).

Çalışanlar işgücüne katıldıktan sonra sıklıkla kişilik değişimleri göstermektedirler. Örgütsel davranış, bu dönüşümleri hızlandıran faktörleri ve çalışma ortamlarını aydınlatmaya çalışmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel strateji formülasyonunda, gelecekteki eğilimlerin öngörülmesinde, çalışanların motivasyonlarının anlaşılmasında ve örgütsel uyum ve etkinliğin sürdürülmesi için yönetsel gözetimin uygulanmasında çok önemli bir rol üstlenmektedir. Dolayısıyla örgütsel davranış, örgütsel karar alma süreçlerinde bir mihenk taşı görevi görmekte, profesyonel bağlamlarda insan davranışının incelikli bir şekilde anlaşılmasını kolaylaştırmakta ve mantıklı yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesini sağlamaktadır (Bayter, 2008).

Örgütsel davranış, çalışanların mesleki çabalarında etkinlik ve verimliliklerini artırmak için kullanılan bir katma değerdir. Kapsayıcı amacı, meslektaşlar arasında sağlam kişilerarası ilişkileri teşvik etmek, davranışsal güdülerin karşılıklı olarak anlaşılmasını sağlamak ve kurulan bağların verimli bir şekilde sürdürülmesini kolaylaştırmaktır. Yetkin bir yönetici, örgütsel ortamdaki çatışmaları önlemek ve azaltmak için örgütsel paydaşların davranışlarını ustalıkla ayırt etme ve analiz etme zekasına sahip olmalıdır. Bu tür davranışların anlaşılabilmesi ve analiz edilememesi, örgütsel zorlukların çözülmesini ve yenilikçi uygulamaların hayata geçirilmesini engelleyecektir (Özkalp, 2019).

Örgütsel davranış ayrıca, örgüt üyelerinin üretkenliğini, motivasyonunu ve eylemlerini sürekli olarak zenginleştirmeye elverişli ortamlar geliştirmeye çalışmaktadır. Örgütsel verimliliği ve etkinliği artırma sorumluluğuna sahip olan örgüt liderleri, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için örgütsel davranış ilkelerinden stratejik olarak yararlanmaktadır. Bu nedenle, örgütsel davranış ilkelerinin uygulanması, örgütsel yönetime bilimsel olarak bilgilendirilmiş bir yaklaşımın temelini oluşturmakta ve örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır (Cankurtaran, 2023).

Günümüz dünyasında kuruluşlar, piyasada rekabetçi kalabilmek için operasyonel verimliliklerini ve etkinliklerini artırma konusunda artan bir baskıyla karşı karşıyadır. Buna karşılık, örgütsel davranış alanı, kurumsal performansı desteklemeyi amaçlayan araştırma çabalarına öncülük etmede çok önemli bir rol üstlenmektedir. Bu disiplinin merkezinde işgücüne odaklanması ve çalışanları kurumsal başarının temel taşı olarak kabul etmesi yer almaktadır. Çalışan dinamiklerinin incelikli bir şekilde anlaşılması sayesinde örgütsel davranış, işgücü bağlılığının ve üretkenlik seviyelerinin optimize edilmesine katkıda bulunmaktadır. Kuruluşlar, örgütsel stratejilerini araştırma çabalarından elde edilen verilerle uyumlu hale getirerek, zaman kısıtlamaları ve rekabetçi baskıların ortaya çıkardığı zorlukların üstesinden gelmek için faaliyetlerini etkili bir şekilde uyumlu hale getirebilmektedirler. Böylece örgütsel davranış, dinamik piyasa güçleri ve rekabetçi manzaralar karşısında örgütsel çeviklik ve dayanıklılık için bir dayanak noktası olarak hizmet etmektedir (Arslanyolu, 2018).

Örgütsel vatandaşlık kavramının, örgüt içindeki davranış kalıplarının anlaşılması ve çalışan ilişkileri, işe alım, eğitim ve geliştirme, iş analizi, performans değerlendirme ve ücretlendirme dahil olmak üzere hemen hemen her türlü insan kaynakları işlevinin doğru bir şekilde tasarlanması ve uygulanması için birçok önemli teorik ve pratik çıkarımı olduğu belirtilmektedir (Motowidlo, 2000). Bu nedenle, son yıllarda örgütsel vatandaşlık davranışının, yani çalışanların resmi iş görevlerindeki spesifik olmayan davranış ve eylemlerinin anlaşılmasının önemi, özellikle batı dünyasındaki araştırmacılar tarafından giderek daha fazla vurgulanmaktadır (Farh vd., 2004).

Örgütsel vatandaşlık kavramı, rekabetçi ortamlarda faaliyet gösteren kuruluşların yalnızca yetenekli bir işgücü yetiştirmekle kalmayıp aynı zamanda çalışan verimliliğini artırmak için sürekli olarak yeni yollar keşfetme zorunluluğunu da kapsamaktadır (Yılmaz, 2010).

Çalışanların yöneticilerine, örgüte ve çalışma arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etme davranışları işbirlikçi davranışlar olarak nitelendirilmekte ve literatürde “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” olarak adlandırılmaktadır (Elçi ve Alpkan, 2006).

ÖVD çalışanların görev tanımlarının ötesinde üstlendikleri ve genellikle resmi ödül sistemleri tarafından kabul edilmeyen gönüllü eylemlerdir. Çalışanlar, tanımlanmış rollerinin ötesinde hareket ederek yöneticilere ve iş arkadaşlarına olumlu katkıda bulunabilmektedir (Gürbüz, Ayhan ve Sert, 2014: 5).

Bu davranışlar mevcut ödül sistemlerinden bağımsız olarak gerçekleşmekte ve firmanın verimliliğini artırmaktadır. Bu tür eylemler çalışanların görev tanımlarında belirtilmemiştir, kesin sınırları yoktur ve yerine getirilmediği takdirde cezaya tabi değildir. Çalışanların kendiliğinden gerçekleştirdiği ve firmayı olumlu yönde etkileyen eylemler olarak nitelendirilmektedir (Karaaslan vd., 2009: 138).

ÖVD, emir veya talimat beklemeden firmaya fayda sağlayan eylemlerdir. Bu davranışlar, resmi görev tanımlarının bir parçası olmasa da, çalışanların iş yerinde nezaket ve yardımseverlik göstermelerini, içtenlikle ve özveriyle gerçekleştirmelerini kapsamaktadır (Kaya, 2013: 265).

Karşılık beklemeden firmaya destek olmak, yeniliklere uyum sağlamak, risk almak, yeni çalışanların adaptasyonuna yardımcı olmak, işyerinde uyumu teşvik etmek, firmayı savunmak ve hakkında olumlu beyanlarda bulunmak ÖVD için örnek olarak gösterilebilir (Aydoğan ve Dinçer, 2017: 50).

Herhangi bir kuruluşun en iyi şekilde işleyebilmesi için, öngörülen görevlerinin ötesinde proaktif katılım sergileyen bireylere ihtiyaç duyulduğu yaygın olarak kabul edilmektedir. Bu bakış açısıyla uyumlu olarak, kuruluşlar gönüllü olarak ek çaba sarf eden ve kuruluşun daha iyiye gitmesi için ekstra enerji harcayan çalışanlardan fayda sağlamaktadır. Örgütsel ortamlarda bireyler, yalnızca örgütsel konularını korumayı amaçlayan asgari katılımdan, örgütsel etkinliği artırmayı ve diğer üyelere fayda sağlamayı amaçlayan, öngörülen performans beklentilerini aşan proaktif katılıma kadar değişen bir davranış yelpazesi sergilemektedir (Çağlayan, 2014).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) kavramı ilk kez Organ ve arkadaşları tarafından bilimsel söylemde yer almıştır. Organ (1988) ÖVD'yi, bir işin iş tanımında belirtilmesine bakılmaksızın, bir kuruluş içindeki bireyler tarafından gönüllü olarak üstlenilen davranışlar repertuarı olarak tanımlamaktadır. Resmi iş gereklilikleri

arasında yer almamalarına rağmen, bu davranışlar örgütsel verimliliğin ve sürdürülebilirliğin desteklenmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu davranışlar, ne performans için açık ödüller ne de performans gösterilmediğinde yaptırımlar gerektiren eylemleri kapsamaktadır. Dolayısıyla, ÖVD örgütsel işleyişin kritik bir boyutunu oluşturmakta ve çalışanların isteğe bağlı katkılarıyla örgütsel hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır (Tokgöz ve Seymen, 2013).

ÖVD üzerine yapılan araştırmalar, yıllar içinde bu kavrama ilişkin farklı sınıflandırmalar ortaya çıkarmıştır. Katz (1964) başlangıçta örgütsel vatandaşlık davranışlarını örgütün dış itibarını ve imajını geliştirmeyi amaçlayan eylemler olarak kavramsallaştırmıştır. Bu, meslektaşlar arasında işbirliğini teşvik etmek, dayanışma sergilemek, işyeri hakkında yapıcı fikirler paylaşmak, kişisel gelişimi takip etmek ve ek sorumluluklar üstlenmek gibi davranışları kapsamaktadır. Daha sonra, Smith ve diğerleri (1983) özgeciliği örgütsel bağlamda özverili olma ve işbirliği yapma eylemleri olarak tanımlamıştır. Smith'in çerçevesini temel alan Organ (1998), özgeciliğin boyutlarını "nezaket", "centilmenlik" ve "sivil erdemi" içerecek şekilde genişletmiştir. Van Dyne ve diğerleri 1994 yılında örgütsel vatandaşlık davranışlarını "bağlılık", "itaat", "sosyal katılım" ve "işlevsel katılım" gibi kategorilere ayırmıştır (Çetin ve Fıkrkoca, 2010).

ÖVD, çalışanlar tarafından mevcut ödül sisteminden bağımsız olarak sergilenen ve firmanın yapısal çerçevesinin etkin bir şekilde işlemlerini kolaylaştırmayı amaçlayan gönüllü eylemler yelpazesini kapsamaktadır. Bu davranışlar, çalışanların iş tanımlarının sınırlarını aşmakta ve net sınırlara sahip olmamakla birlikte, yerine getirilmediğinde cezasız kalmaktadır. ÖVD, çalışanların öngörülen görevleri aşmaya istekli olmaları ve böylece hem çalışma arkadaşlarına hem de bir bütün olarak kuruma olumlu katkılarda bulunmaları şeklinde tezahür etmektedir (Karaaslan vd., 2009).

Ayrıca ÖVD, üstlerden gelen açık direktifler olmaksızın şirketin refahını artıran yapıcı davranışları gerektirmektedir. Örgütsel bağlamda nezaket ve yardımseverlik eylemlerini kapsamakta ve çalışanların resmi iş sorumluluklarının ötesine geçme istekliliğini yansıtmaktadır. Bu davranış modeli, çalışanların resmi iş tanımlarında bu tür eylemler olmamasına rağmen, kurumun çıkarları için özveri göstermeye hazır olduklarının altını çizmektedir (Kaya, 2013).

ÖVD, herhangi bir karşılık beklentisi olmaksızın şirketin çıkarlarını ilerletmeyi amaçlayan eylemleri kapsamaktadır. Bu davranışlar arasında destek sunmak veya kuruma fayda sağlayacak katkılarda bulunmak, yenilikleri benimsemek ve kurumsal büyümeyi teşvik etmek için hesaplanmış riskler almak yer almaktadır. Ayrıca, ÖVD, yeni işe alınanların kurumsal ortama sorunsuz entegre olmasını ve uyum sorunlarını en aza indirmeyi amaçlamaktadır. Bunlara ek olarak, uyumlu bir çalışma ortamını teşvik etmek, şirketin çıkarlarını savunmak ve kurumla ilgili olumlu duyguları savunmak da ÖVD'nin ayrılmaz bileşenleridir (Aydoğan ve Dinçer, 2017).

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi

ÖVD şeklinde adlandırılan bu davranış, çok sayıda örgütsel ortamda çalışanların sıklıkla resmi iş gerekliliklerinin ötesinde faaliyetlerde bulunmalarına dayanmaktadır. Bu davranış, resmi iş tanımlarını aşan eylemleri kapsamakta ve örgütsel hayatta kalma ve itibar için hayati önem taşımaktadır. ÖVD'ye örnek olarak problem çözmede iş arkadaşlarına yardımcı olmak, işle ilgili önerilerde bulunmak, kan bağıışı veya ağaç dikme gibi toplum hizmeti çabalarına katılmak ve benzeri davranışlar gösterilebilir. İşverenler tarafından dayatılan zorunlu bir statü olmamasına rağmen, bu davranışlar tüm örgütsel bağlamlarda önemli bir değere sahiptir (Altıntaş, 2001).

ÖVD'nin çağdaş literatürde giderek artan önemi birkaç faktöre dayandırılmaktadır. İlk olarak, ÖVD çalışanların performans değerlendirmelerinde, ücretlendirme yapılarında ve terfi kriterlerinde giderek daha fazla yer almaktadır (Erdoğan, 2010). İkinci olarak, Çankır (2010), ÖVD'nin örgütsel başarı üzerindeki olumlu etkisine, İyidemirci ve Aydın (2018) ise işten ayrılma niyetleri üzerindeki hafifletici etkisine bilimsel olarak dikkat çekmiştir. Son olarak, ÖVD örgütsel bağlılık, adalet algısı ve iş tatmini ile karmaşık bir şekilde bağlantılıdır (Yıldız, 2014).

İnsan kaynakları, işletmeler için önemli bir rekabet avantajı teşkil etmekte olup, bunların ustaca kullanılması ve yönetilmesi çoğu zaman sektördeki rakiplere karşı rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Optimal örgütsel performans sadece yüksek nitelikli ve eğitilmiş personelin varlığıyla elde edilemez; bunun yerine gerçek verimlilik çalışanların içsel motivasyonu ve bağlılıklarından kaynaklanmaktadır. gönüllü olarak görev üstlenen, inisiyatif sergileyen ve işbirliğine dayalı çabalara katılan hevesli

çalışanlar, sadece direktiflere uyan ve verilen görevleri yerine getiren meslektaşlarına kıyasla daha yüksek verimlilik düzeyleri sergileme eğilimindedir. Bu durum, çalışanların özerkliğinin, içsel motivasyonun ve ekip çalışmasının örgütsel etkinliği ve rekabet avantajını teşvik etmedeki önemli rolünü vurgulamaktadır (Çelik, 2007).

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Amaçları

ÖVD, örgütü zararlı ve istenmeyen eylemlere karşı korumak, çalışanların yetkinliklerini geliştirmek ve örgütsel etkinliği artırmak şeklinde tanımlanan çok yönlü bir kavramdır. Etkili örgütsel dinamikler çerçevesinde, bireyler belirlenmiş görev ve sorumluluklarının ötesine geçme eğilimi göstermekte ve böylece örgütsel işlevlerin zenginleşmesine katkıda bulunmaktadır (Kavuncu, 2019).

ÖVD'nin ortaya çıkmasında sektörel sınıflandırma, hakim iklim ve yerleşik kültür gibi örgütsel nitelikler önemli belirleyiciler olarak işlev görmektedir. Bir kurum tarafından benimsenen temel ilke ve kriterler, kurumsal faaliyetler için uygun görülen davranışların tanımlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla, örgütsel yönetim ve uygulamalara ilişkin etik parametrelerin oluşturulması, örgütsel davranışın yörüngesini şekillendirmektedir. Öngörülen davranış biçimlerini tanımlayarak, kuruluşlar kabul edilebilir değerlerle dolu bir kültürü teşvik etmekte, böylece örgütsel hedeflere ulaşmak için gereken çabayı azaltmakta ve böylece örgütsel sağlamlığı güçlendirmektedir (Çelikel, 2021).

ÖVD, örgütlerin başarısını ve etkinliğini artırmaya yöneliktir, böylece yüksek örgütsel etkinlik ve performansı teşvik etmektedir. Buna ek olarak, ÖVD çalışanları harekete geçirmeye çalışmakta, böylece başarı, yetenek ve örgüte bağlılık duygusunu güçlendirmektedir (Kaya, 2013).

ÖVD, çalışanların resmi iş tanımlarının ötesine geçerek örgütlerin başarısını artırmak için gerçekleştirdikleri gönüllü eylemlerdir. Organ'a (1988) göre bu davranışlar örgütsel etkinliği ve verimliliği artırmayı, işyerinde olumlu bir sosyal atmosferi teşvik etmeyi ve çalışanların iş tatminini artırmayı amaçlamaktadır.

ÖVD, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının güçlendirilmesinde ve örgüt içinde karşılıklı yardımlaşmanın teşvik edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Podsakoff ve MacKenzie (1997) bu davranışların örgüt içi iletişimi güçlendirdiğini, iş

arkadaşları arasında işbirliğini artırdığını ve işlerine yönelik olumlu tutumları teşvik ettiğini belirtmektedir.

ÖVD'nin bir diğer temel amacı, değişim süreçlerinde örgütlerin esnek ve uyarlanabilir kalmasını sağlamaktır. Van Dyne ve LePine (1998) ÖVD'lerin çalışanların değişime karşı direncini azalttığını ve yeni strateji ve politikaların daha hızlı benimsenmesini kolaylaştırdığını vurgulamaktadır.

2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları

ÖVD ile ilgili araştırmalarda, akademisyenler yaygın olarak Organ tarafından (1988) yılında tanımlanan beş boyutu kullanmaktadır. Tanımlanmış olan bu boyutlar centilmenlik, diğerkamlık, sivil erdem, vicdanlılık ve nezaket şeklinde sıralanmaktadır (Sezgin, 2005). Literatür incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarına ilişkin bir fikir birliğinin olmadığı, farklı çalışmaların farklı boyutlar önerdiği görülmektedir. Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirilen yaklaşık otuz farklı davranış türü olduğu belirtilmektedir (Podsakoff vd., 2000). Bununla birlikte, bu çeşitliliğe rağmen, Organ tarafından orijinal olarak tanımlanan beş boyut araştırmalarda yaygınlığını korumuştur (Sezgin, 2005; Avcı, 2015):

- Diğerkamlık
- Vicdanlılık
- Centilmenlik
- Nezaket
- Sivil Erdem

2.4.1. Diğerkamlık

ÖVD'nin bir boyutu olarak tanımlanan diğerkamlık, iş arkadaşlarına işle ilgili zorluklarda yardımcı olmayı amaçlayan eylemleri kapsamaktadır (Allison vd., 2001).

Çalışanların genel performansı artırmak için kurum içindeki meslektaşlarına gönüllü olarak yardım etmelerini gerektirmektedir. Örneğin, tecrübeli ya da kıdemli çalışanların herhangi bir karşılık beklemeden kuruma yeni katılan meslektaşlarına yardım elini uzatması özgeciliği örneklemektedir (Sezgin, 2005).

Diğerkamlık boyutunda öne çıkan davranış, gerekli başarı düzeyine ulaşamamış veya iş sorumluluklarını yerine getirmede zorluklarla karşılaşan çalışanlara yardım etmektir. Bu boyut, işyerinde dayanışma ve işbirliği kültürünün geliştirilmesinde çok önemlidir (Sezgin, 2005). Bu boyuttaki örnekler, ödevlerin tamamlanması, bilgisayar programlarının anlaşılması, sunumların hazırlanması veya ekipmanların çalıştırılması gibi çeşitli görevlerde meslektaşlara yardımcı olunması gibi konuları kapsamaktadır. Bu tür eylemler, işyerinde verimliliği artırmaya yönelik çabaları oluşturmaktadır (Allison vd., 2001). Diğerkamlık boyutu, özünde, örgütsel zorluklarla ya da aşırı iş yüküyle karşı karşıya kalan çalışanların desteklenmesini gerektirmekte ve böylece işyerinde birlik ve beraberliğin pekiştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Sezgin ve Kılınç, 2012).

Sezgin (2005), işle ilgili zorluklar yaşayan çalışanlara yardım etmekle karakterize edilen özgeciliğin, birey odaklı olarak algılanmasına rağmen, sonuçta kurum için fayda sağladığını ifade etmektedir.

Organ (1990), örgütsel bağlamda özgeciliği, bağımsız olarak karşılayamadıkları ihtiyaçları karşılayarak meslektaşlarına yönelik gönüllü yardım eylemleri olarak tanımlamaktadır. Bu tür davranışların temelinde çalışanların birbirlerini desteklemeye yönelik içsel eğilimleri yatmaktadır. Bir davranışın özgeci olarak nitelendirilebilmesi için örgütsel hedefler ve faaliyetlerle doğrudan bağlantılı olması gerekmektedir (akt. Gürbüz, 2006).

İşyerindeki özgeci davranışlar, görevlerinde zorluklarla karşılaşan çalışma arkadaşlarına yardım etmek, sağlık sorunları nedeniyle işe gelemeyen çalışma arkadaşlarının sorumluluklarını üstlenmek, işe yeni başlayanların rollerine alışmalarına proaktif olarak yardımcı olmak, aşırı iş yükü altında ezilen çalışma arkadaşlarına yardım etmek, işle ilgili zorlukların çözümünde destek sunmak ve bağımsız olarak temin edemeyen çalışma arkadaşları için gerekli malzemeleri tedarik etmek gibi bir dizi eylemi kapsamaktadır (Podsakoff vd., 2000). Örneğin, bir çalışanın hasta bir iş arkadaşının iş yükünü karşılamak için devreye girmesi, özgeciliğin bir örneğidir (Karaman vd., 2008).

2.4.2. Vicdanlılık

Vicdanlılık, Sezgin (2005) tarafından tanımlandığı üzere, bir rol veya görevin asgari gerekliliklerini aşan davranışları kapsamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak sınıflandırılması, çalışanların sürekli olarak örgütsel düzenlemelere sıkı sıkıya bağlı kalmadığının kabul edilmesinden kaynaklanmaktadır (Podsakoff vd., 2000). Vicdanlılık, öngörülen normları aşan eylemlerde kendini göstererek çalışanların temel rol beklentilerini aşmasıyla sonuçlanmaktadır. Bu tür davranışlar doğası gereği öz disiplinlidir ve bir çalışanın mükemmelliğe olan bağlılığını yansıtmaktadır (Gök, 2007).

Vicdanlılık boyutunun somut yansımaları, mesai saatleri içinde mola vermekten kaçınmak, hava koşulları ne olursa olsun sürekli olarak işe zamanında gelmek, çay ve kahve molaları için belirlenen zaman dilimlerine sıkı sıkıya bağlı kalmak, toplantı ve konferans gibi örgütsel faaliyetlere aktif olarak katılmak ve normal mesai saatleri dışında bile işyerinden ayrılmadan önce görevlerin tamamlanmasını sağlamak gibi davranışları kapsamaktadır. Bu boyutun merkezinde bireysel eylemlerin gönüllülük esasına dayanması yer almaktadır. Bir kişinin bu davranışları dış denetim olmaksızın özerk bir şekilde sergilemesi vicdanlılığın varlığına işaret etmektedir (Çetinkaya ve Çimenci, 2014).

2.4.3. Centilmenlik

Centilmenlik olarak da adlandırılan sportmenlik davranışı, bireylerin iş yerindeki zorlukların ortasında sorumluluklarını unutmaksızın işlerine odaklanmalarını gerektirmektedir. Çalışanların çeşitli engellerle karşılaşmalarına rağmen görevlerinde azimle devam etme istekliliğini ifade etmektedir. Centilmenlik davranışının örnekleri arasında işyerinde aksaklıklara neden olmaktan kaçınmak, iş arkadaşlarıyla samimi ilişkiler geliştirmek, durumların olumlu yönlerini sürekli vurgulamak, sorunların üzerinde durmaktan kaçınmak ve ortaya çıkan sorunların çözümüne aktif olarak katılmak yer almaktadır. Ayrıca, olumlu sonuçlara katkıda bulunan görevler için sorumluluk almak ve kurumu olumlu bir şekilde temsil etme taahhüdü de sportmenlik davranış örnekleridir. Bu kavramı genişleterek, centilmenliğin bireysel eylemlerin ötesine geçtiğini ve işbirliğine dayalı ve

destekleyici bir çalışma ortamının geliştirilmesine katkıda bulunduğu dikkat edilmesi gereken önemli bir husustur. Bu, ihtiyacı olan meslektaşlara yardım teklif etmeyi, empati göstermeyi ve karşılıklı saygı ve ekip çalışması kültürünü teşvik etmeyi de kapsamaktadır. Ayrıca, zorluklara aktif olarak çözüm aramak ve sıkıntılar karşısında dirençli kalmak, işyerinde centilmenliği somutlaştırmada kilit önem taşıyan unsurlardır (Aydın, 2019).

Centilmenlik boyutuyla ilişkili davranışlar, bireylerin bir projeyi tamamlamak için fazladan çaba harcayan veya aşırı sıcak gibi rahatsız edici çalışma koşullarına şikayet etmeden katlanan iş arkadaşları tarafından ortaya atılan öneri veya fikirleri hemen reddetmekten kaçınmalarını da kapsamaktadır. Bu davranış biçimi işbirliğini teşvik etmekte ve işyerinde olumlu bir atmosfer oluşmasını sağlamaktadır. Ayrıca, centilmenlik kurum içinde olumlu girişimlerin ve çabaların artmasına katkıda bulunmaktadır (Allison vd., 2001).

Özetle, centilmenlik, örgütsel zorlukları üzerinde fazla durmadan bunlara göğüs germeyi ifade etmektedir (Sezgin ve Kılınç, 2012).

2.4.4. Nezaket

Nezaket, kurum içindeki iş bölümü nedeniyle karşılıklı olarak birbiriyle iletişim halinde olan çalışanlar arasındaki iletişimin olumlu olması anlamına gelmektedir (Özdevecioğlu, 2003).

Nezaket boyutu, kurumdaki potansiyel iş akışı aksaklıklarını önlemeye yönelik davranışlardan oluşmaktadır. Bu davranışlar, bir çalışanın işle ilgili potansiyel sorunlar hakkında bir iş arkadaşını bilgilendirmesi, bilinçli kararlar almasına yardımcı olması ve işyerindeki durumların iş arkadaşı üzerindeki etkisini göz önünde bulundurması gibi davranışları ifade etmektedir. Nezaket yalnızca işbölümü ve iş akışının sorunsuz bir şekilde yürütülmesine katkıda bulunmakla kalmayıp, aynı zamanda işyerinde daha güçlü ilişkilerin kurulmasını ve olumlu bir çalışma ortamının gelişmesini de sağlamaktadır. Çalışma arkadaşlarını desteklemek ve işlerini kolaylaştırmak, kurum içinde işbirliği ve dayanışmanın önemli göstergeleridir. Dolayısıyla nezaket davranışları, işyeri verimliliğinin ve çalışan memnuniyetinin artırılmasında hayati bir faktör olarak hizmet etmektedir (Çetin ve Fıkırkoca, 2010).

Nezaket boyutundaki davranışlar sadece çalışanlara özgü değildir; yöneticiler de çalışanlarını çeşitli konularda ve faaliyetlerde uyararak, bilgilendirerek, yönlendirerek ve teşvik ederek önemli bir rol oynamaktadır. Bu tür yönetsel davranışlar, işyerinde nezaket ve işbirliğini teşvik eder, çalışanların motivasyonunu artırır ve genel olarak çalışma ortamında olumlu bir atmosfere katkıda bulunmaktadır. Nezaket boyutu, bir diğer boyut olan diğerkamlik (işbirliği) ile benzerlikler taşımaktadır; ancak sağlanan desteğin zamanlamasına göre ayırt edilebilmektedirler. Nezaket boyutu, sorunları ortaya çıkmadan önce önlemeyi ve böylece olası olumsuz sonuçları hafifletmeyi amaçlayan işbirlikçi ve yardımsever jestleri de kapsamaktadır. Buna karşılık, diğerkamlik boyutu davranışları, mevcut sorunları ele alma veya bunlarla başa çıkma bağlamında ortaya çıkmaktadır. Bu ayırım, sağlıklı işyeri ilişkilerini beslemeye ve potansiyel sorunların etkisini en aza indirmeye yardımcı olmaktadır (Doğaner Demirtaş, 2020).

2.4.5. Sivil Erdem

Örgütsel vatandaşlık davranışında sivil erdem, örgütsel politikaları onaylayan ve destekleyen, ilgili faaliyetlere aktif olarak katılan çalışanlarla ilgilidir. Örgütün ihtiyaçlarını karşılamayı ve ilerlemesini teşvik etmeyi amaçlayan sivil erdem davranışı, çalışanların örgütsel konularda sorumluluk üstlenmesini, sorun çözücü çözümler önermesini, toplantılar sırasında tartışmalara katılmasını ve karar alma süreçlerine gönüllü olarak dahil olmasını ifade etmektedir. Sivil erdem sadece kurumun mevcut durumunu desteklemekle kalmayıp, aynı zamanda geleceğine yönelik olumlu değişikliklerin gerçekleştirilmesini de kolaylaştırmaktadır. Bu davranışlar çalışanların örgütsel bağlılığını güçlendirmekte ve çalışma ortamında işbirliğini artırmaktadır. Özellikle, çalışanların sorumluluk üstlenmesi ve aktif katılımı örgütsel etkinliği artırarak uzun vadeli başarının önünü açmaktadır (Podsakoff vd., 2000).

Sivil erdemi yüksek düzeyde sergileyen kişiler kurumun imajına ve itibarına gerçek bir ilgi göstermekte ve kurumun değerlerine ve hedeflerine güçlü bir bağlılık sergilemektedir. Bu davranış genellikle yapıcı geri bildirim sağlamayı veya zorluklara çözüm önermeyi gerektirmektedir. Örnekler arasında zorunlu olmayan toplantılara katılmak ve kurum içindeki güncel olaylardan haberdar olmak yer almaktadır.

Dolayısıyla, yüksek sivil erdem düzeyleri kurumun itibarını ve imajını geliştirmeyi amaçlayan faaliyetlerle ilişkilidir (Romaiha vd., 2019).

Sivil erdem, özetle, çalışanlar arasında örgütsel meselelere karşı sorumluluk duygusunu somutlaştırmakta, karar alma süreçlerine ve toplantılara gönüllü katılımı teşvik etmektedir (Kidder, 2002). ÖVD'nin en zorlu boyutu olarak kabul edilmektedir, çünkü bu davranışlar tipik olarak çalışanlar için ek sorumluluklar gerektirmekte ve her zaman yönetim desteği alamamaktadır (İşbaşı, 2000).

2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Teoriler

Literatürde ÖVD'nin oluşmasının temelinde yatmakta olan sebeplerin daha iyi açıklanmasını sağlamakta olan teoriler aşağıdaki gibidir:

- Sosyal Değişim Teorisi
- Eşitlik Teorisi
- Karşılıklı Norm Teorisi
- Lider Üye Etkileşimi Teorisi

2.5.1. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi, ilk olarak 1964 yılında Blau'nun geliştirdiği değişim kavramı ile ortaya çıkmıştır. Blau, sosyal değişim ile ekonomik değişim arasında ayırım yapan ilk kişidir. Sosyal değişim teorisinde bireyler, eylemlerinden fayda elde etme beklentisiyle davranışlarda bulunmaktadır. Ekonomik değiş tokuşa benzer şekilde, yapılan katkıların eninde sonunda getiri sağlayacağına ve kâr getireceğine dair bir inanç vardır. Ancak Blau'ya göre, sosyal değişim teorisinde gelecekteki potansiyel ilişkilerle ilgili olan kazançlar, ekonomik değişim teorisinde olduğu gibi ölçülemez. Ekonomik değişimin aksine, sosyal değişim teorisinde beklenen kazançlara ilişkin bir müzakere yoktur ve bu kazançlar parasal terimlerle ifade edilememektedir. Bu teoride ilişkilerin temeli bireysel güvene dayanmaktadır (Blau, 1964).

Sosyal değişim teorisi, çalışanların yöneticilerinden ve üstlerinden adil muamele algıladıklarında örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunma olasılıklarının daha yüksek olduğunu öne sürmektedir. Bu teoriye göre, çalışanların sergilediği gönüllü davranışların düzeyi, yöneticilerden gelen adil muameleye karşılık olarak

artmaktadır. Tersine, adil bir ortamın yokluğunda, örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkma olasılığı daha düşüktür (Güven, 2006).

Bu kurama göre, sonuç belirsiz olsa da, kişiler arası ilişkinin gelişmesi ve devam etmesi için süreç güvene dayanmaktadır. Dolayısıyla, ilişkileri beslemek ve geliştirmek, işbirliğini teşvik etmek ve etkili iletişimi kolaylaştırmak çok önemli hale gelmektedir. Güvene dayalı ilişkiler, işyerinde işbirliğinin ve ekip uyumunun geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Dahası, bireyler arasında artan güven, daha üretken çalışma ortamlarının yaratılmasını teşvik etmekte ve örgütsel başarının önünü açmaktadır. Bu nedenle, güvene dayalı teorik sürecin ilerletilmesi, iş dünyasında olumlu sonuçların elde edilmesinde çok önemli bir unsur teşkil etmektedir (Avcı, 2015).

Bu teoriye göre, belirli koşullar altında, bireyler kendilerine fayda sağlayanlara karşılık verme eğilimi hissedebilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların kendilerine yardım edenlere karşılık vermek için üstlendikleri eylemler olarak anlaşılabilir. Sosyal değişimi tartışmak için öncelikle çeşitli taraflar arasında karşılıklı bir bağımlılık olması gerekmektedir. Bu taraflar arasında kuruluşlar, çalışanlar, sendikalar, müşteriler, tedarikçiler ve yöneticiler bulunabilmektedir. Değişimler sırasında bu taraflar sosyo-duygusal ve ekonomik çıktılar sağlamaktadır. Sosyo-duygusal çıktılar, ilişkide kalıcı nitelikler olan saygı ve sosyal ihtiyaçlar gibi bireylerin maddi olmayan ihtiyaçlarını ifade etmektedir. Öte yandan, ekonomik çıktılar, kısa ömürlü nitelikler olan finansal nitelikler gibi somut niteliklerdir (Çelikel, 2021).

2.5.2. Eşitlik Teorisi

J. Stacey Adams tarafından 1965 yılında ortaya atılan Eşitlik Teorisi, çalışanların motivasyonunun işyerindeki adalet algısından etkilendiğini öne sürmektedir. Adams, araştırmaları sonucunda çalışanların aldıkları ödüllerini başkalarının aldıkları ödüllerle karşılaştırdıklarını ve benzer başarılar için eşit muamele görüp görmediklerini değerlendirdiklerini keşfetmiştir. Eşitlik teorisi iki varsayım üzerine kuruludur: bireyler ya sosyal ilişkilerini maddi kaynak alışverişine dayandırmakta ya da kendi durumlarını başkalarınıninkine karşılaştırmaktadır (Adams,

1965). Teori iki temel değişken etrafında dönmektedir. İlk değişken girdilerdir ve deneyim, eğitim düzeyi ve işyerinde harcanan çaba gibi faktörleri kapsamaktadır. İkinci değişken ise, çalışanların çabaları sonucunda elde ettikleri pozisyonlar, ek ödemeler ve ek kazançları içeren çıktılardır. Özünde, bir çalışanın girdileri ve çıktıları, kuruma ne kattığı ve kurumun karşılığında ne sağladığı olarak değerlendirilebilir. Çalışan tarafından yapılan katkılar ile kuruluştan alınan ödüller arasında algılanan eşitsizlik olduğunda, çalışan motivasyonu düşme eğilimine girmektedir. Bunun aksine, girdiler ve çıktılar arasında bir eşitlik duygusu olduğunda, çalışan motivasyonunun artması muhtemeldir (Sevinç, 2015).

Girdi ve çıktı arasında denge olduğunda, bireyler yaptıkları işin karşılığını adil bir şekilde aldıklarını algılayarak iş tatmini yaşamaktadır. Bu adalet duygusu kişinin kendisiyle sınırlı değildir; iş arkadaşları da ücretlerinde eşitlik istemektedir. Bir bireyin hakları göz ardı edilirse ya da emeğinin karşılığında daha fazla ücret alırsa, bu durum kurumdaki diğer çalışanlar arasında memnuniyetsizliğe yol açabilmekte ve eşitlik teorisine aykırı kabul edilmektedir. Bu tür eşitsizlikler çalışanlar arasında hoşnutsuzluk yaratma potansiyeline sahiptir (Çevik Kılıç, 2016).

Baron'a (1998) göre, çalışanlar işyerinde eşitsizlik yaşadıklarında aşağıdaki eylemlere başvurabilmektedir (akt. Altay, 2021):

- Kazançlarını artırmaya çalışmak ve daha fazla fayda sunan fırsatları takip etmek. Bu, ek ücret, ödül veya diğer tazminat biçimlerini aramayı içerebilir.
- Mevcut işlerinden ayrılmayı düşünmek ve diğer işyerleri tarafından ilan edilen fırsatları araştırmak veya başka yerlerdeki pozisyonlar için aktif olarak başvurmak.
- Aldıkları faydalarda algılanan eşitsizliklere yanıt olarak kuruma sağladıkları girdi düzeyini azaltmayı da içerebilecek şekilde çaba ve katılım düzeylerini düşürmek.

2.5.3. Karşılıklı Norm Teorisi

Gouldner (1960) tarafından geliştirilen Karşılıklı Norm Teorisi, örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamak için bir çerçevedir. Gouldner, karşılıklı norm

teorisini, çalışanların kendilerine yardım eden diğer kişilere yardım etme eğilimi olarak kavramsallaştırmıştır; bu eğilim, bir borçluluk duygusundan veya yardım sağlayan kişilere zarar gelmesini önleme arzusundan kaynaklanmaktadır. Yöneticilerin astlarına karşı adil davranışlar sergilemesinin, çalışanlar arasında örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasını teşvik ettiğine inanılmaktadır (Polat Dede, 2019).

Karşılıklı Norm Teorisi, Sosyal Değişim Teorisi ile benzerlikler taşımakta ancak farklı koşullar altında işlemektedir. Sosyal Değişim Teorisi bireylerin destekleri karşılığında ödüllendirilmeleri, tazminat almaları veya yardım almaları etrafında dönerken, Karşılıklı Norm Teorisi çalışanların amirleri tarafından sağlanan destek ve yardıma karşılık olarak işbirliği, dayanışma veya ek çaba göstermelerine odaklanmaktadır. Temel ilke, yardım edenin desteğine karşılık vermek, onu korumak ve çıkarlarını ilerletmektir. Bu kavramın geliştirildiği ortamlarda örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkması muhtemeldir. Eylemlerin karşılık bulması, yardıma ihtiyaç duyan bireyin ihtiyaç düzeyi ile orantılıdır (Gürbüz, 2006).

Çalışanların davranışları ve kurum için gösterdikleri çaba, almayı bekledikleri ödüllerden etkilenmektedir. Çalışanların, performanslarına bağlı olarak ödül alma fırsatı algıladıklarında, iş performansları ve çabaları arasındaki bağlantıyı anladıklarında ve sıkı çalışmalarının ödüllendirilmesinin başarı göstergesi olduğunu fark ettiklerinde normalden daha fazla çaba gösterecekleri ileri sürülmektedir. Bu bağlamda, çalışanların motivasyonu artar ve bu da bağlılık ve çaba düzeylerinin yükselmesine yol açmaktadır (Polat Dede, 2019).

2.5.4. Lider Üye Etkileşimi Teorisi

Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, yöneticilerin düşük niteliklere sahip olanlardan daha yüksek niteliklere sahip olanlara kadar değişen seviyelerde çalışanlarla etkileşim kurduğunu ileri sürmektedir. Liderler ve üyeler arasındaki etkileşimin kalitesi, üyenin örgütsel bağlılığı, iş performansı ve iş tatmini gibi sonuçları önemli ölçüde etkilemektedir. Etkili liderlik, yüksek düzeyde sorumluluk, güven ve saygıya dayalı etkileşimlerle karakterize edilmektedir. Bu teoriye göre, liderler astlarıyla etkileşimlerini geliştirmeli, meslektaşları arasında cesaretlendirmeyi teşvik etmeli ve

destek sağlamalıdır. Bu sayede çalışanların örgütsel bağlılığı ve iş performansı da artırılabilir (Özutku vd., 2008).

Lider-Üye Değişimi Teorisi, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki değişim ilişkisini örgüt içindeki sorumluluklarını yerine getirirken ele almaktadır. Temel olarak bu teori, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkinin doğasını vurgulamaktadır. Çoğu değişim ilişkisine benzer şekilde karşılıklı çıkarlara dayanan liderler ve üyeler arasındaki etkileşim sırasında, her iki tarafın birbirine sağladığı girdiler diğer taraf için değer taşımaktadır. Ayrıca, değişim her iki tarafça da dengeli ve adil olarak algılanmalıdır. Yöneticilerin destekleyici ve yardımcı tutumlarına karşılık olarak çalışanlar, işbirliği, daha fazla sorumluluk üstlenme ve kurum içindeki karar alma süreçlerine daha etkin katılım ile karakterize edilen örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir (Deluga, 1994).

Lider-Üye Etkileşimi teorisi, yalnızca liderlerin nasıl etki yarattığına veya değişimi nasıl sağladığına odaklanmak yerine, ikili ilişkilere ve bu ilişkiler içinde liderler ve çalışanlar arasındaki ayrımlara vurgu yapmaktadır (Çelikel, 2021). Danserau, Graen ve Haga tarafından önerilen Dikey İkili Bağlantı teorisine göre liderler, finansal kısıtlamalar veya zaman sınırlamaları gibi faktörler nedeniyle astlarıyla farklı şekillerde etkileşime girmektedir. Bu etkileşimde, liderler başlangıçta üyelere biraz artan sorumluluklar vermekte ve onların tepkilerini gözlemlemektedir. Üyeler başlangıçtaki sorumluluklarını başarıyla yerine getirdikçe, liderler kademeli olarak onlara daha fazla özerklik, sorumluluk ve fırsat vermektedir. Sorumluluk verilen üyeler liderle birlikte uyumlu bir grubun parçası olurken, verilmeyenler ayrı bir grupta kalır. Liderin grubundakiler lidere karşı güçlü bir ilgi geliştirir ve bu da grup içinde karşılıklı güven ve itimadı teşvik etmektedir. Liderlik etkinliği böylece lider-üye etkileşimi yoluyla artmakta ve etkili liderler örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasını teşvik etmektedir (Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012).

2.5.5. Barnard'ın Çalışması

Chester Barnard, önde gelen bir düşünür ve yönetici olarak yönetim, liderlik ve idarecilik üzerine yaptığı kapsamlı analizlerle tanınmaktadır. Barnard (1938, akt. Kılıçaslan, 2016) çalışmalarında örgütlerin varoluş nedenlerini, bu nedenlerin zaman

içinde nasıl evrildiğini ve örgütlerin iç ve dış koşullara uyum sağlama gerekliliğini araştırmıştır. Örgütlerin sürdürülebilirliğinin işbirliğine bağlı olduğuna inanmıştır. Çalışanlar arasında işbirliğinin varlığı, kuruluşun amacını sürekli olarak pekiştirmekte ve bu işbirliğinin gönüllülük esasına dayanması büyük önem taşımaktadır. Çalışanların ücret, statü ve ödül gibi beklentileri olsa da, gönüllü katılım moral motivasyonu önemli ölçüde artırmaktadır. Dolayısıyla, örgüte gönüllü olarak katılan üyeler daha etkin bir şekilde katkıda bulunmaktadır (Barnard, 1938: 4; akt. Kılıçaslan, 2016: 84).

Barnard, örgütlerde katı otoritenin motivasyonu azalttığını ve çalışanların bağlılığını zamanla zayıflattığını ileri sürmüştür. Otoriter bir yönetim anlayışı başarıyı olumsuz etkilerken, çalışanların gönüllü olarak kurdukları ilişkiler çok daha sağlıklı olmaktadır. Sevgi ve saygının hakim olduğu bir çalışma ortamı uzun vadeli başarı olasılığını artırmaktadır. Barnard'a göre örgütsel vatandaşlık davranışını gerçekleştirmek için zorlayıcı baskılar ve otokratik yönetim yerine gönüllü katılımı teşvik etmek esastır (Barnard, 1938: 4; akt. Kılıçaslan, 2016: 84).

2.5.6. Katz ve Kahn'ın Çalışmaları

Kahn ve Katz (1966; akt. Kılıçaslan, 2016) yaptıkları çalışmada vatandaşlık davranışını, çalışanların kendilerine verilen görevlerin ötesine geçen ekstra rol davranışları olarak tanımlamışlardır. Bu öncü çalışmalar örgüt içindeki ilişkileri incelemiş ve çalışan davranışlarını üç ana grupta toplamıştır.

Birincisi, bireyleri örgüte katılmaya ve örgütte kalmaya teşvik etmek için ikna faaliyetleri; ikincisi, çalışanların kendilerine verilen görevleri doğru ve verimli bir şekilde tamamlamaları; son olarak da örgüte ek katkı ve değer sağlayan yeni davranışlarda bulunmalarıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışları, hem örgütlerin hem de çalışanların performansını artıran ekstra rol davranışları olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışlar, örgütsel düzeni korumak, iş arkadaşlarıyla dayanışma göstermek, örgütün gelişimine katkıda bulunmak ve olumlu bir dış algı sağlamak için çalışma ortamını düzenlemek gibi temel unsurları kapsamaktadır (Çelikel, 2021: 43).

2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörler incelenecektir. Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlere ilişkin bir literatür taraması yapılmış ve tespit edilen faktörler aşağıdaki gibidir:

- Bireysel Özellikler
- İş Özellikleri
- Liderin Davranışları
- Örgütsel İtaat
- Örgüt Kültürü
- Örgütsel Bağlılık
- Örgütsel Adalet
- Örgütsel Sessizlik
- İş Tatmini
- Bireyin Ruhsal Durumu

2.6.1. Bireysel Özellikler

Organ (1997) tarafından vurgulandığı üzere, bireysel özellikler örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu davranışlar, bireyin isteğe bağlı eylemleri gönüllü olarak sergilemesinden kaynaklanmaktadır (Organ, 1997). Araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışlarını incelerken bireylerin niteliklerine daha fazla önem vermişlerdir, çünkü bu kişisel özellikler gönüllü davranışları büyük ölçüde etkilemektedir. Bu özellikler toplu olarak bir bireyin kişiliğini oluşturmaktadır. Kişilik, bireyin işle ilgili düşünce ve kararlarının yanı sıra görevlerine gösterdikleri özen ve çabayı da şekillendiren önemli bir belirleyicidir. Bu nedenle, kişilik ve bireyin işe yönelik tutumları literatürde incelenen başlıca odak noktaları arasındadır (Aksu, 2022).

Kişilik, bireyin fizyolojik, zihinsel ve entelektüel özelliklerine dair içgörüler sunan, hem doğuştan gelen hem de sosyalleşme sürecinde edinilen özelliklerini

kapsamaktadır. Karakter ise, bireyin kişiliğine içkin olan ve genellikle yaşam boyunca çevresel etkilerle şekillenen ve pekiştirilen kalıcı eğilimleri temsil etmektedir (Yücel ve Kaynak, 2008).

Kişinin hayatın zorluklarına bakış açısı, görevlere yaklaşımını önemli ölçüde etkilemektedir. İyimser bireyler tipik olarak yüksek içsel motivasyon sergilemekte ve olumlu sonuçlara olan inançlarını korumakta, bu da başarı ve performans için çok önemli olan içsel motivasyonla yakından uyum sağlamaktadır. Daha iyimser bir eğilime sahip bireyler profesyonel işlerde daha başarılı olma eğilimindedir. Ayrıca, kişilik özellikleri bireyin görev tamamlama azmi üzerinde de etkili olmaktadır (Atalay, 2005).

Sağlıklı bir kişiliğe ve olumlu bir bakış açısına sahip bireyler, mesleklerine karşı yüksek düzeyde coşku ve adanmışlık sergileme eğiliminde olurlar. İşlerine özenle yaklaşır ve sorumluluklarının hiçbir yönünü gözden kaçırmazlar. Olumlu kişilik yapısına sahip bireylerin görevlerini eksiksiz yerine getirme eğiliminde oldukları, eksik veya tatmin edici olmayan sonuçların ortaya çıkma olasılığını en aza indirdikleri yaygın olarak gözlemlenmektedir. Sağlam bir kişilik yapısına sahip bireyler tipik olarak işlerine güçlü bir bağlılık ve heves gösterirler. İçsel olarak motive olup sürekli olarak en iyi performanslarını sergilemek için çaba göstermektedirler (Kubilay Baykal, 2013).

Bir bireyin hayata bakışı, zorluklara yaklaşımını ve görevlerin üstesinden gelme becerisini derinden etkilemektedir. Pozitif bireyler doğaları gereği motive olup, koşulların iyileşeceğine ve değişimi etkileme kapasitesine sahip olduklarına dair güçlü bir inanç taşırlar. Kötümserlikten kaçınarak, bunun yerine sonuçları değiştirme konusunda iyimserliklerini korumaktadırlar. Dış etkenlerden ziyade içten gelen içsel motivasyon, başarının en güçlü itici gücüdür. İçsel motivasyon ile bireyler, dış uyaranların yokluğunda bile kendilerine ilham verebilmektedir. Dışa dönük bireyler dış uyaranlara uyum sağlayabilirler ve genellikle çevrelerine karşı duyarlıdırlar. Bunun aksine, içe dönük bireyler kişisel kaygılarına öncelik vererek içe odaklanma eğilimi göstermektedir. Dolayısıyla, dışa dönük bireyler kolaylıkla örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyebilirken, içe dönük bireyler buna daha az meyilli olabilmektedir (Karaman ve Aylan, 2012).

2.6.2. İş Özellikleri

İş özellikleri, düzenli geri bildirim ve özerklik sunarak, çalışanlara eylemleri üzerinde kontrol sağlayarak ve bireysel sorumluluk duygusunu teşvik ederek onları güçlendirmektedir. Van Dyne, Graham, Dienesch, Farh, Podsakoff ve Organ gibi akademisyenler, anlamlı görevleri kapsayan iş özelliklerinin ve otoriter kontrol uygulayan amirler olmaksızın özerkliği destekleyen bir ortamın örgütsel bağlılığın artmasına katkıda bulunduğunu savunmaktadır. Bu iş özellikleri, çalışanlar için içsel motivasyon fırsatlarını optimize etmekte ve onları daha fazla sorumluluk üstlenmeye teşvik etmektedir. Özellikle, işleri üzerinde kontrol sahibi olma ve özerk kararlar alma becerisi, çalışanların rollerine olan bağlılıklarını güçlendirmektedir. İş tatmini ve performanstaki bu artış örgütsel bağlılığı güçlendirmekte, düzenli geri bildirim ve özerklik sağlayan iş özelliklerinin çalışanların bireysel sorumluluk ve örgüte bağlılık duygularını güçlendirmedeki önemine vurgu yapmaktadır (Ay, 2007).

Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen İş Özellikleri Teorisi, çalışanların iş motivasyonunu ve memnuniyetini etkileyen iç faktörleri incelemektedir. Bu teori, 1950'ler ve 1960'larda yaygın olan iş genişletme ve iş zenginleştirme girişimlerinin çalışanlar üzerindeki etkilerini incelemektedir. İş Özellikleri Teorisi'nin prizmasından bakıldığında, iş geri bildiriminin hem doğrudan hem de dolaylı olarak örgütsel vatandaşlık davranışının çeşitli yönlerini şekillendirmede önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmaktadır (Çölgeçen, 2012).

Bireylerin beklentileri karşılandığında, deneyimlerinden kişisel tatmin elde etmektedirler. Dolayısıyla, yöneticilerin temel sorumluluğu, çalışanların beklenti ve ihtiyaçları ile kurumun kapsayıcı hedefleri arasında uyumlu bir uyum sağlamaktır. Bu bağlamda, yöneticiler çalışanlarının iş özellikleri ve içsel motivasyona ilişkin bakış açılarını anlayarak onları aktif bir şekilde örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendirmelidir. Yöneticiler, çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını anlayarak ve bunlara uyum sağlayarak örgütün başarısını artırabilmektedir. Tatmin olmuş ve motivasyonu yüksek çalışanların daha etkin çalıştıkları ve daha üstün sonuçlar elde ettikleri bilinmektedir (Kaşlı, 2007).

2.6.3. Liderin Davranışları

Literatürdeki kapsamlı bilimsel araştırmalar, liderliğin çok yönlü kavramlarını ve çeşitli boyutlarını keşfetmiştir. Buna ek olarak, devam eden yayınlar, değişen koşullar ve tarzlar arasında liderliğin gelişen manzarasını aydınlatmaya devam etmektedir. Özünde lider, bir grup içindeki kolektif duyguları ve ifade edilmemiş arzuları yönlendiren, bunları uyumlu ve ortak bir amaç doğrultusunda sentezleyen bir birey olarak tanımlanabilir. Ayrıca lider, bu ortak amaca ulaşmak için grup üyelerinin gizil yeteneklerini harekete geçiren kişidir (Eren ve Akyüz, 2014).

Liderlerin iş faaliyetlerini ve uygulamalarını yönlendirmedeki önemli rolleri göz önüne alındığında, örgütsel özdeşleşmeyi teşvik etmede etkili oldukları görülmektedir (İşcan, 2006). Çalışanlar arasında örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirmek için liderlerin yetkin, güvenilir ve ilham verici olarak algılanması gerekmektedir. Liderlerin yalnızca otoriteye dayanmak yerine zorlayıcı bir vizyon ortaya koymaları ve hedef ve idealleri desteklemeleri zorunludur. Dolayısıyla, bir bireyin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi, yöneticisinin sergilediği liderlik niteliklerine bağlıdır. Bu durum, liderlik etkinliği ile arzu edilen işyeri davranışlarının geliştirilmesi arasındaki kritik bağın önemini göstermektedir (Aslan, 2009).

Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar, liderlerine ilişkin olumlu algılara sahip olma eğilimindedir. Bu davranış, çalışanlar liderlerini sadece otoriter değil, güvenilir, motive edici ve yol gösterici olarak gördüklerinde gözlemlenmektedir. Özellikle, bilgili ve becerikli olarak algılanan ve salt otoriteden ziyade uzmanlık yoluyla etki yaratan liderlerin, astlarından örgütsel vatandaşlık davranışlarını ortaya çıkarma olasılığı daha yüksektir (Kaymakçı, 2013).

Yapılan araştırmalarda ÖVD ile Dönüşümcü Liderlik, Karizmatik Liderlik ve Etkileşimci Liderlik gibi belirli liderlik tarzları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu farklı liderlik tarzları, ÖVD üzerinde farklı etkiler yaratmakta ve her biri çalışan davranışına ve örgütsel dinamiklere benzersiz şekillerde katkıda bulunmaktadır (Bolat ve Bolat, 2008):

- Dönüşümcü Liderlik: Bu liderlik tarzı, çalışanlar arasında yüksek moral ve motivasyonu teşvik ederek onların aktif katılımını sağlar (Jandaghi, 2009).
- Karizmatik Liderlik: Karizmatik liderler özgüven yayar ve ikna edici iletişim yoluyla izleyicilerini cezbeder. Zorlu koşullar için yenilikçi çözümler üretmede başarılıdırlar (Oktay ve Gül, 2003).
- Etkileşimci Liderlik: Etkileşimci liderler astlarını ödülleri yoluyla motive eder ve belirlenmiş kurallara bağlılığı vurgular. Hedeflerine ulaşmak için genellikle küçük ve rutin değişiklikler yaparlar (İşcan, 2006).

2.6.4. Örgütsel İtaat

İtaat kavramı, aydınlanma dönemiyle birlikte geleneksel etik değerinden farklılaşmaya başlamıştır. İtaat, baş eğme, boyun eğme, sessizlik ve dinleme gibi davranışlarla gösterilmektedir. Bu davranışlar itaatin varlığına işaret ederken, isyan ve ses çıkarma gibi tepkiler itaatsizliğe işaret etmektedir. Örgütsel itaat, çalışanların kurallara uyması ve bu kuralları desteklemesi olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 2013: 108).

2.6.5. Örgüt Kültürü

Örgütsel bağlamda, örgüt kültürü, anlatılar, sloganlar ve inançlar gibi sembolik temsiller aracılığıyla çalışanlara yayılan, hakim ve yaygın olarak benimsenen değerlerle karakterize edilen bir çerçeveyi temsil etmektedir (Köse vd., 2001).

Çok az sayıda araştırma örgüt kültürü ve ÖVD arasındaki bağlantıyı incelemiştir. Özellikle Burton (2003; akt Demirel vd., 2012) tarafından yürütülen bir çalışma bu ilişkiye ışık tutmuş ve örgüt kültürü ile ÖVD arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde Chien (2004; akt Demirel vd., 2012) de paralel bir araştırma yürütmüş ve olumlu iş iklimi ve örgütsel kaynakların yanı sıra örgüt kültürünün çalışanların kişilikleriyle iç içe geçerek ÖVD'yi etkilediğini ortaya koymuştur. Kültürün örgüt üyeleri arasında kolektif bir kimlik duygusunu teşvik etmedeki önemli rolü göz önüne alındığında, çalışanların ÖVD'ye katılma eğilimleri üzerinde olumlu bir etkisi olduğu varsayılmaktadır. Örgüt kültürü, örgüt içinde ortak bir dil, anlayış ve değer sisteminin oluşturulmasını ve kabul edilmesini

kolaylaştırmanın ötesinde, ÖVD'nin yaygınlaşması için bir katalizör görevi görmekte ve böylece karşılıklı destek ve işbirliği kültürünü ortaya çıkarmaktadır (Demirel vd., 2012).

ÖVD doğasında var olan boyutların tanımlanmasında, çalışanların iş arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etme eğilimleri, sorunların önlenmesi ve çözümüne proaktif katılım ve iş sorumluluklarının bilinçli bir şekilde yerine getirilmesi önemli bileşenler olarak ortaya çıkmaktadır. Anlık maddi teşviklerden bağımsız olan bu davranışlar, olumlu bir örgüt kültürünün geliştirilmesinde temel taş görevi gören bir değer sistemini özetlemektedir. Karşılıklı destek, proaktif sorun çözme ve görevlere gösterilen titizlikle karakterize edilen bir kültürün teşvik edilmesi, örgütsel başarı için elverişli bir çalışma ortamının temelini oluşturmaktadır (Demirel vd., 2012).

2.6.6. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığın sözlük tanımı incelendiğinde, çalışanları örgütün daimi üyeleri olarak kalmayı seçmeye teşvik eden davranışlarla ilgili olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu tanım, örgütsel bağlılık örneği sergileyen bireylerin daha uyumlu, tatmin edici ve sadık bir çalışma ortamının teşvik edilmesine katkıda bulunduğunu öne sürerek gerçek bir bağlılığa vurgu yapmaktadır (Bozoğlu, 2011).

Örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılması, Whyte'in bu kavramı ilk kez ortaya attığı 1956 yılına kadar uzanmaktadır. Whyte, "Örgüt İnsanı" adlı çalışmasında aşırı bağlılığın tehlikeli sonuçlarının altını çizmiş ve bireyin örgüte aidiyet duygusunu aydınlatmıştır. Bu temel kavram daha sonra Porter, Mowday, Steers, Becker, Allen ve Meyer gibi araştırmacıların rehberliğinde geliştirilmiş ve detaylandırılmıştır. Bu araştırmacılar, örgütsel bağlılık tanımlarını formüle etme çabalarında, bu kavram ile iş tatmini arasındaki karmaşık etkileşimi de incelikli bir şekilde incelemişlerdir. Ayrıca, bağlılık oluşumunun temel boyutlarını ve aşamalarını inceleyerek sağlam bir teorik çerçeve oluşturmaya çalışmışlardır. Bu bilimsel arayış, örgütsel bağlılığın çok yönlü yönlerine ilişkin kavrayışımızı geliştirmeyi amaçlamıştır (Acar 2020; Bozoğlu, 2011).

Örgütsel bağlılık kavramı genel olarak çalışanların örgütte kalma eğilimi ve örgütün amaç ve değerlerine adanmışlığı olarak tanımlanabilir (Doğan ve Kılıç, 2007).

Araştırmalar, yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışının (ÖVD) tezahürü arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Organ ve Ryan (1995) ÖVD'nin belirleyicilerini araştıran ufuk açıcı bir çalışma yapmış ve iş tatmini, algısal adalet, lider desteği ve örgütsel bağlılık ile vatandaşlık davranışları arasında doğrusal bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bireyin örgüte olan bağlılığı arttıkça, örgüt için daha fazla fedakârlık yapma eğilimi ortaya çıkmakta, bu da daha fazla adanmışlık ve çaba ile sonuçlanmakta, dolayısıyla ÖVD örneklerinde artışa neden olmaktadır (Karaman ve Aylan, 2012).

2.6.7. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, ÖVD'yi etkileyen önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar ve yöneticiler arasında güvene dayalı değişim ilişkilerinin geliştirilmesinde çalışanların adalet anlayışlarının önemi araştırmalarda sürekli olarak vurgulanmaktadır. Bu ilişki, vatandaşlık davranışlarını artırma eğiliminde olan örgütsel adaletin varlığına olan inançla daha da güçlenmektedir. Tersine, çalışanların örgütsel adaleti eksik olarak algıladıkları durumlarda, ÖVD'ye katılma istekliliğinin azalması olasıdır. Dolayısıyla ÖVD, örgütsel adaletin eksik olduğu ortamlarda faaliyet gösteren çalışanlar için bir savunma mekanizması olarak görülmektedir (İplik, 2009).

Örgütsel adaletin çalışanları ekstra iş yapmaya teşvik ettiği inancının arkasındaki mantık, Blau'nun Sosyal Değişim Teorisi'nden (1964) kaynaklanmaktadır. Bu teori, örgütten adil muamele ve takdir algılayan çalışanların, örgüte yönelik olumlu davranış ve tutumlarla karşılık verme eğiliminde olduklarını öne sürmektedir. Ayrıca, Adams'ın Eşitlik Teorisi (1965), çalışanların örgütsel çıktılarının dağıtımında adaletsizlik hissi nedeniyle örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeyi bırakabileceğini açıklamaktadır. Bu teorik çerçeveler, adalet algıları, çalışan tutumları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının tezahürü arasındaki karmaşık ilişkinin altını çizmektedir (Gürbüz vd., 2016).

Sosyal değişim ve eşitlik teorilerine uygun olarak, çalışanların kurum tarafından adil muamele gördüklerine dair algıları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve kuruma yönelik olumlu tutumlar şeklinde olumlu tepkiler doğurmaktadır. Tersine,

çalışanlar haksız muamele algıladıklarında, dinamikler ters yöne kaymaktadır. Yöneticileri ya da kurumları tarafından değersizleştirildiklerini ve haksızlığa uğradıklarını düşünen bireyler örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekten kaçınabilmektedir. Bu teorik temeller, adalet algıları, çalışan davranışları ve örgütsel dinamikler arasındaki detaylı etkileşimi aydınlatmaktadır (Gürbüz vd., 2016).

2.6.8. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik, farklı bakış açılarının ve fikirlerin ortaya çıkmasını engelleyerek örgütsel büyüme ve inovasyon için önemli bir zorluk teşkil etmektedir (Çakıcı, 2007). Morrison ve Milliken (2003) bunu, çoğulcu bir örgüt kültürünü teşvik etmek için gerekli olan fikirlerin ve bakış açılarının serbestçe paylaşılmasını engelleyen kolektif bir olgu olarak nitelendirmektedir. Çoğulcu bir örgütte, çalışanlar arasında farklı değer ve görüşlerin tanınması ve kabul edilmesi son derece önemlidir. Ancak, bireyler örgütsel konularla ilgili görüşlerini ve endişelerini sakladıklarında, bu durum kurumun işgücündeki tüm içgörü ve uzmanlık yelpazesinden yararlanma becerisini engellemektedir. Çalışanlar görüşlerini ifade etmekten kaçınarak, eleştirel geri bildirim ve yapıcı diyalogun bastırıldığı bir ortama istemeden de olsa katkıda bulunabilmektedir. Bu sadece kurumsal öğrenme ve iyileştirme fırsatlarını sınırlamakla kalmamakta, aynı zamanda çalışan bağlılığını ve moralini de zayıflatmaktadır (Morrison ve Milliken, 2003). Örgütsel sessizliğin ele alınması, şeffaflığa, açık iletişime ve kapsayıcılığa değer veren bir kültür yaratma kararlılığını gerektirmektedir. Çalışanları görüşlerini ve endişelerini dile getirmeye teşvik etmek, güven ve karşılıklı saygı ortamını teşvik etmekte ve bireyleri kurum içinde anlamlı bir değişime ve yeniliğe katkıda bulunmaları için güçlendirmektedir (Çakıcı, 2007).

Örgütsel sessizliğin iş yerine bağlılığın bir biçimini yansıttığı yönündeki ilk algılara rağmen, bu durum esasen çalışanların örgütsel sorunların farkında olduklarını ve bunları kasıtlı olarak gizlediklerini göstermektedir. Bu zararlı olgu, esasen örgütsel zorluklara karşı zımni bir tepkiyi temsil etmektedir. Dolayısıyla örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır. Bununla birlikte, örgütsel sessizliği azaltmayı amaçlayan proaktif önlemler, bir canlanmayı teşvik etmeye hazırdır (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2021).

2.6.9. İş Tatmini

İş tatmini kavramı, örgütsel alanda büyük ilgi görmüş ve çok yönlü doğasını açıklamak için çok sayıda tanım ortaya atılmıştır. İş ve insan ruhu arasındaki karmaşık etkileşimden doğan iş tatmini, çalışanların iş rolleri, içsel nitelikleri ve kişisel istekleri uyumlu olduğunda memnuniyet duydukları durumu ifade etmektedir. Bireyin iş ortamını ve ilgili deneyimlerini değerlendirmesinden kaynaklanan olumlu ve memnuniyet verici bir duygu olarak ortaya çıkmaktadır (Özaydın ve Özdemir, 2014).

Organ, iş tatmini ile çalışanların isteğe bağlı davranışları arasındaki ilişkinin, iş performansı ile olan ilişkilerine kıyasla daha büyük bir öneme sahip olduğunu ileri sürmüştür. Bu görüşün temelinde, beceriler, kaynaklar ve iş tasarımı gibi tutumlarla ilgisi olmayan faktörlerin iş performansı üzerinde daha belirgin kısıtlamalar yarattığı düşüncesi yatmaktadır. Dolayısıyla, gönüllü davranışlar, çalışanların içsel motivasyonları ve tutumları ile uyumlu olmaları nedeniyle iş tatmini tarafından daha güçlü bir şekilde etkilenmiş olarak algılanmaktadır (Köse vd., 2003).

Yöneticiler için, artan rekabet ortamında en iyi çalışan performansını sağlamak ve nitelikli personeli elde tutmak bir zorunluluktur. Günümüz koşullarında, kuruluşlar yoğun rekabetle boğuşmakta ve yalnızca kurumsal hedef ve değerleri benimsemekle kalmayıp aynı zamanda katkılarını öngörülen görevlerin ötesine taşıyan çalışanlara duyulan ihtiyacın altını çizmektedir. En önemlisi, bu tür davranışlar sergileyen çalışanların hem iç hem de dış memnuniyetinin, sürdürülebilir kurumsal başarıyı teşvik etmek için optimize edilmesi gerekmektedir (Tokel, 2017).

2.6.10. Bireyin Ruhsal Durumu

Sosyal psikoloji alanında gerçekleştirilen araştırmalar, iş yerlerindeki çalışanların olumlu zihinsel özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkilendirilmesi üzerine önemli bulgular sunmaktadır. Bu araştırmaların sonuçlarına göre, pozitif düşünce yapısına sahip olan çalışanlar, genellikle iş yerinde daha özverili davranışlar sergilemektedirler. Dolayısıyla, iş yerinde olumlu bir çalışma ortamı sağlandığında, çalışanların özgeci davranışlarının arttığı gözlenmektedir. Organ'ın vurguladığı gibi, iş süreçleri ve beceriler önemli bir rol oynamakla birlikte, ahlaki değerler ve duygusal zeka gibi faktörler de çalışanların rol davranışlarını

şekillendirmede etkilidir. Araştırmalar ayrıca, çalışanların duygusal durumlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, iş yerlerinde çalışanların duygusal iyi oluşu ve motivasyonlarının artırılması, örgütsel etkinlik ve verimlilik açısından kritik öneme sahiptir (Atalay, 2005).

2.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

Son yıllarda yapılan çalışmalar, örgütsel vatandaşlık davranışının (ÖVD) performansı artırma eğiliminde olduğunu ortaya koymuştur. ÖVD'nin yaygın olduğu örgütlerde sosyal mekanizmalar sorunsuz işlemekte ve çalışanlar arasındaki çatışmalar en aza inmektedir. Bu da örgütsel etkinliğin artmasına ve performansın iyileşmesine yol açmaktadır. ÖVD sergileyen çalışanlar daha kaliteli ürün ve hizmetler üretmekte, kuruluşun başarısına çeşitli şekillerde katkıda bulunmakta ve genellikle kuruluşta daha uzun süre kalmaktadır. ÖVD'nin örgütsel başarı ve performansı artırmasının nedenleri şunlardır (Akça, 2023):

- Örgüt, çalışanlar için daha cazip hale gelir ve üst düzey yetenekleri çeker.
- Çalışanlar arasında işbirliğini teşvik ederek işle ilgili sorunları en aza indirir.
- Çalışanlar arasında olumlu ilişkileri teşvik eder (nezaket).
- Sürekliliği sağlayan işlevler için enerji ve zaman tasarrufu sağlar (moral, takım ruhu oluşturma vb.).
- Çalışanların iş performansını en üst düzeye çıkarır (vicdanlılık).
- Kurumun olumlu yönlerini vurgular (sportmenlik).
- Bireysel performansı yükseltir ve sorumluluğu artırır.
- Çalışanların gelişimini ve yeni beceriler kazanmasını destekler.
- Örgütsel bağlılık, örgütü dış tehditlerden koruyan koruyucu bir tutumu teşvik eder.
- Örgüt içinde itaat, optimum görev performansı sağlar.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

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

3.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın konusu, amacı ve önemi alt başlıklarına yer verilmiştir.

3.1.1. Araştırma Konusu ve Problemi

Bu araştırmanın ana konusu, bankacılık sektöründe çalışan personelin duygusal emek davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini incelemektir. Bankacılık gibi yoğun müşteri etkileşimi gerektiren sektörlerde, çalışanların iş yükü ve duygusal durumları, gösterdikleri performans üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Araştırma problemi, çalışanların hizmet alanında belirli davranış kurallarına uymalarını gerektiren iş ortamında, duygusal emeklerini ne şekilde ortaya koyduklarıyla ilgilidir. Çalışanların duygusal emek sergileme biçimlerinin (yüzeysel veya derin), etkileşim süresi, sıklığı ve çeşitliliği açısından bu davranış kuralları genel performanslarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Bu çalışma, bankacılık sektöründeki çalışanların duygusal emeklerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini ayrıntılı bir şekilde incelemeyi amaçlamaktadır.

3.1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, banka çalışanlarının duygusal emek davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini incelemektir. Literatüre göre hizmet sektörü bu ilişkiyi ortaya koymaya uygundur. Banka personelleri, iş baskısı altında çeşitli müşterilerle sürekli etkileşim içinde oldukları için yoğun bir duygusal emek harcarlar ve bu durum onların örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyebilir. Dolayısıyla, çalışanın duygusal emeğinin örgüt yararına orantılı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir (Begenirbaş ve Meydan, 2012). Bu çalışmanın amacı, duygusal emeğin farklı boyutlarının (yüzeysel, derin ve samimi

davranış) banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini tespit etmektir.

3.1.3. Araştırmanın Önemi

Çalışmanın önemi hizmet sektöründe çalışanlar ve müşteriler arasındaki doğrudan iletişim ilişkisinin incelenmesinde yatmaktadır. Hizmet alanlarının genişlemesiyle birlikte örgütler arası rekabet artmış ve bu durum müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için çalışanlara belirli davranışsal politikaların dayatılmasına yol açmıştır. Çalışmanın önemi, duygusal emek kavramı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkiyi vurgulamaktır. Ayrıca, alan yazında banka çalışanlarının duygusal emeği ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkiyi inceleyen yeterli sayıda araştırma bulunmamaktadır. Alanyazındaki bu boşluğu doldurmak adına bir katkı sağlaması nedeniyle de bu araştırma önemlidir.

3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıda sıralanmıştır:

- Araştırma konu olarak duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki ile sınırlıdır.
- Araştırma zaman olarak 2024 yılı mayıs ayında toplanan verilerle sınırlıdır.
- Araştırma örneklem olarak İstanbul'daki bir bankanın farklı şubelerinde 204 banka çalışanı ile sınırlıdır.

3.3. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları aşağıda sıralanmıştır:

- Araştırmanın örnekleminin sayı olarak yeterli olduğu ve nitelik olarak temsil edici olduğu varsayılmıştır.
- Araştırmada kullanılan ölçeklerin araştırmanın amacına uygun, geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmıştır.
- Araştırmanın örnekleminin araştırmanın anket formlarında yer alan sorulara başka kimsenin etkisinde kalmadan samimi ve doğru cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

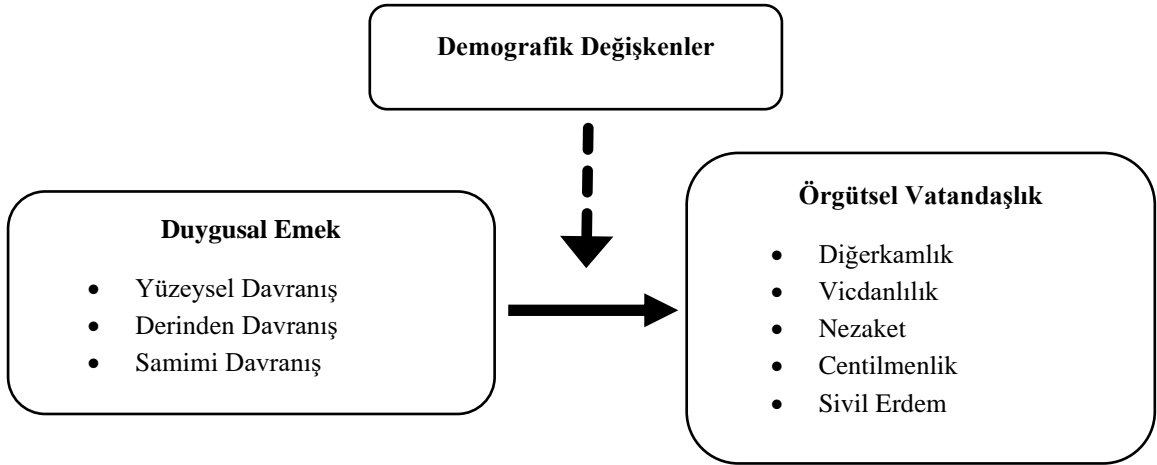
Tez çalışmasının yöntem kısmında araştırmanın deseni, araştırmanın modeli, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmanın veri toplama araçları, verilerin toplanma süreci ve verilerin analizi hakkında bilgiler verilmiş ve bu kapsamda araştırmanın nasıl gerçekleştirildiği açıklanmıştır.

3.2.1. Araştırmanın Deseni

Bu çalışmada banka çalışanlarının duygusal emek davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Banka çalışanlarının duygusal emek davranışlarının onların örgütsel vatandaşlıklarını etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Bu çalışmada ayrıca banka çalışanlarının duygusal emek davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve mesleki tecrübe gibi demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı da araştırılmıştır. Araştırma nicel araştırma yöntemleri ve ilişkisel tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama modelinde incelenen olguyla ilgili mevcut durum olduğu gibi yansıtıldığı gibi aynı zamanda incelenen değişkenler arasındaki bir ilişkinin olup olmadığı ve eğer bir ilişki var ise bu ilişkinin düzeyi, yönü ve şiddeti de ortaya konmaktadır (Karasar, 2005).

3.2.2 Araştırmanın Modeli

Aşağıda şekil 1’de araştırmanın amacına uygun olarak tasarlanan araştırma modeli gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli.

3.2.3. Araştırmanın Hipotezleri

Yukarıda belirtilen araştırmanın amacı ve araştırmanın modeli dikkate alınarak 5 ana hipotez ve 10 alt hipotez olmak üzere toplam 15 hipotez geliştirilmiştir.

Duygusal emeğin yüzeysel davranış alt boyutunu sergileyen çalışanlar gerçek duygularını değil işleri gereği müşterilerin memnun kalacağı davranışları sergilemektedirler. Bu zorlama davranışın onları strese sokacağı ve zorlayacağı ve bundan dolayı örgütsel vatandaşlıklarının azalacağı öngörüldüğünden H1 hipotezi geliştirilmiştir.

H1: Duygusal emeğin yüzeysel davranış alt boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

Duygusal emeğin derinden davranış alt boyutunu sergileyen çalışanlar örgütlerinin kendilerinden beklediği davranışları kendi öz davranışlarıymış gibi algılayan çalışanlardır. Bu nedenle derinden davranış ile duygusal emek gösteren çalışanların örgütsel vatandaşlıklarının yüksek olacağı öngörüldüğünden H2 hipotezi geliştirilmiştir.

H2: Duygusal emeğin derinden davranış alt boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Duygusal emeğin samimi davranış alt boyutunu sergileyen çalışanlar örgütlerinin kendilerinden beklediği davranışları değil kendi öz davranışlarını

sergileyen algılayan çalışanlardır. Bu nedenle samimi davranış ile duygusal emek gösteren çalışanların örgütsel vatandaşlıklarının yüksek olacağı öngörüldüğünden H3 hipotezi geliştirilmiştir.

H3: Duygusal emeğin samimi davranış alt boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Duygusal emek açısından çalışanların demografik özellikleri belirleyici olabilmektedir. Kadın ve erkek çalışanların, farklı yaşta çalışanların, bekar ve evli çalışanların, farklı gelir durumundan çalışanların, farklı eğitim düzeyine sahip çalışanların, farklı mesleki tecrübesine sahip olan çalışanların işlerine karşı yaklaşımları, işlerinden beklentileri, işlerine yönelik bilgi ve becerileri birbirinden farklı olabilmektedir. Çalışanların sahip oldukları bu demografik farklılıklar onların duygusal emekleri açısından da bir farklılığa neden olabileceği öngörüldüğünden H4 ana hipotezi ve H4a, H4b, H4c, H4d ve H4e alt hipotezleri geliştirilmiştir.

H4: Duygusal emek düzeyi banka çalışanlarının demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H4a: Duygusal emek düzeyi banka çalışanlarının cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

H4b: Duygusal emek düzeyi banka çalışanlarının yaşına göre farklılık göstermektedir.

H4c: Duygusal emek düzeyi banka çalışanlarının medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

H4d: Duygusal emek düzeyi banka çalışanlarının eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H4e: Duygusal emek düzeyi banka çalışanlarının mesleki tecrübesine göre farklılık göstermektedir.

Örgütsel vatandaşlık açısından çalışanların demografik özellikleri belirleyici olabilmektedir. Kadın ve erkek çalışanların, farklı yaşta çalışanların, bekar ve evli çalışanların, farklı eğitim düzeyine sahip çalışanların, farklı mesleki tecrübesine sahip

olan çalışanların işlerine karşı yaklaşımları, işlerinden beklentileri, işlerine yönelik bilgi ve becerileri birbirinden farklı olabilmektedir. Çalışanların sahip oldukları bu demografik farklılıklar onların örgütsel bağlılıkları açısından da bir farklılığa neden olabileceği öngörüldüğünden H5 ana hipotezi ve H5a, H5b, H5c, H5d ve H5e alt hipotezleri geliştirilmiştir.

H5: Örgütsel vatandaşlık davranışı banka çalışanlarının demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H5a: Örgütsel vatandaşlık davranışı banka çalışanlarının cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

H5b: Örgütsel vatandaşlık davranışı banka çalışanlarının yaşına göre farklılık göstermektedir.

H5c: Örgütsel vatandaşlık davranışı banka çalışanlarının medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

H5d: Örgütsel vatandaşlık davranışı banka çalışanlarının eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H5e: Örgütsel vatandaşlık davranışı banka çalışanlarının mesleki tecrübesine göre farklılık göstermektedir.

3.2.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini, bir özel bankanın İstanbul'daki şubelerinde çalışan personelin toplam sayısı oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini bu evren içerisinde kolayda örnekleme tekniği kullanılarak İstanbul'daki bir katılım bankasının farklı şubelerindeki çalışanlardan seçilmiştir. 06.07.2024 tarihinde bankanın toplam şube çalışan sayısı 729 olduğunu tespit edilmiştir.

Araştırmanın evreni 729 kişi olarak tespit edilmiş ve örneklem büyüklüğünü hesaplamak için aşağıdaki Cochran'ın Örneklem Hesaplama Formülü kullanılmıştır. Formülde N evren büyüklüğü, Z güven düzeyini, p çalışanların doğru cevaplama oranı q: Başarısızlık oranı ve e ise hata payını simgelemektedir. Formülde değerler yerine

kondüğında %95 güven aralığı ve %6 hata payı ile araştırma için gerekli örneklem sayısı 196'dır. Mevcut 204 katılımcı bu değerin üzerinde olduğu için yeterlidir.

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}$$
$$n = \frac{1.96^2 \cdot 0.05 \cdot 0.05 \cdot 729}{0.06^2 \cdot (729-1) + 1.96^2 \cdot 0.05 \cdot 0.05}$$
$$n = \frac{701.106}{2.6208 + 0.9604}$$
$$n = \frac{701.106}{2.6208 + 0.9604}$$
$$n \approx 195.5$$

Araştırmanın örnekleme ulaşabilmek için bankanın İstanbul'daki 93 şubesinde çalışanlara ulaşılmış ve her şubeden yaklaşık 2-3 çalışan rastgele seçilerek anket sorularını yanıtlamışlardır. Duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık tüm mesleki kademelerden çalışanlar için önemli olduğundan anket formu bankanın çeşitli fonksiyonel alanlarını ve kademelerini kapsayacak şekilde tasarlanmıştır. Örnekleme dahil edilen çalışanların banka şubelerinin farklı bölümlerinde (operasyon, kobi satış, pazarlama servisi) ve kademelerinde (yetkili, uzman yardımcısı, uzman, yönetici) görev yapan çalışanlar olmasına dikkat edilmiştir. Ayrıca, örneklem içerisinde farklı cinsiyetten, yaştan, eğitim düzeyinden, mesleki kıdemden ve mesleki kademedeki çalışanların olmasına özen gösterilmiştir.

3.2.5. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verilerini toplamak için anket tekniği kullanılmış ve ilgili alanyazın dikkatli bir biçimde taranarak ve ayrıca uzman görüşü de alınarak araştırmanın amacına uygun bir anket formu oluşturulmuştur. Anket formu; Kişisel bilgi formu, Duygusal Emek Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğini içeren üç bölümden oluşmuştur.

Kişisel Bilgi Formu: Kişisel bilgi formunda katılımcılara yöneltilen 7 soru ile katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim düzeyleri, kurumdaki çalışma süreleri, toplam mesleki tecrübeleri ve unvanları hakkındaki bilgiler hedeflenmiştir.

Duygusal Emek Ölçeği: Ölçek Diefendorff, Croyle ve Gosserand (2005) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 14 maddeden oluşan 5’li Likert tipinde bir ölçektir. Ölçekte 1 “Hiçbir Zaman” ve 5 ise “Her Zaman” ifadelerini karşılamaktadır. Ölçek 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; yüzeysel davranış (1-7 maddeler), derinden davranış (8-11 maddeler) ve samimi davranış (12-14 maddeler) alt boyutlarıdır. Diefendorff vd. (2005) tarafından yapılan geçerlilik çalışmasında ölçeğin %64’lük varyans açıkladığı bulunmuştur. Ölçeğin Cronbach Alfa katsayıları sırasıyla; 0,92, 0,85 ve 0,83 olarak ölçülmüştür. Ölçeğin toplamı için Cronbach Alfa katsayısı ise 0,89 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği: Ölçek Basım ve Şeşen (2001) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek geliştirmesi sırasında ölçek maddeleri Williams ve Shiaw (1999) ve Vey ve Campbell (2004) çalışmalarından alınmıştır. Ölçek 19 maddeden oluşan 5’li Likert tipinde bir ölçektir. Ölçekte 1 “Kesinlikle Katılmıyorum” ve 5 ise “Kesinlikle Katılıyorum” ifadelerini karşılamaktadır. Ölçek 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; diğerkamlik (1-5 maddeler), vicdanlılık (6-8 maddeler), nezaket (9-11 maddeler), centilmenlik (12-15 maddeler) ve sivil erdem (16-19 maddeler) alt boyutlarıdır. Basım ve Şeşen (2001) tarafından yapılan geçerlilik çalışmasında doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksi kriterlerinin sağlandığı ve faktör yüklerinin 0,50’den yüksek olduğu bulunmuştur. Ölçeğin Cronbach Alfa katsayıları sırasıyla; 0,82, 0,75, 0,86, 0,81 ve 0,78 olarak ölçülmüştür. Ölçeğin toplamı için Cronbach Alfa katsayısı ise 0,89 olarak hesaplanmıştır.

3.2.6. Veri Toplama Süreci

Araştırmanın verileri çevrim içi anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Anket formları Google Forms aracılığıyla düzenlenmiştir. Anket formunun linki bankanın iç iletişim sistemi kullanılarak çalışanlarla paylaşılmıştır.

Bankanın çalışanlarıyla anlık iletişim sağlayan bu sistem, hızlı bir şekilde çalışanlarla etkileşim kurulmasına olanak tanımıştır. Anket formunun linki, çalışanlara asenkron yöntemlerle iletilmiş, böylece çalışanların uygun oldukları zaman dilimlerinde ankete katılmaları sağlanmıştır. Yalnızca gönüllü olan çalışanlardan

veriler toplanmıştır. Veriler, anonim olarak toplanmış ve bu süreçte katılımcıların kişisel bilgilerine ulaşılmamıştır.

Araştırmanın verileri 2024 yılında Mayıs ayı içerisinde toplanmış ve veri toplama işlemi dört hafta sürmüştür. Hedef örneklem sayısı olan 204 banka çalışanına ulaşıldığında veri toplam süreci sonlandırılmıştır.

3.2.7. Verilerin Analizi

Google Forms'da hazırlanan anket formları aracılığıyla toplanan araştırmanın verileri bir MS Excel dosyasına aktarılmış ve buradan da uygun bir biçimde kodlanarak IBM SPSS 26.0 programına yüklenmiştir. Bu program kullanılarak frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma gibi betimsel istatistikler katılımcıları ve araştırmada kullanılan ölçekleri tanıtmak için kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık ölçeklerinin geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Geçerlik analizleri için SPSS programı üzerinde açımlayıcı faktör analizi ve AMOS programı üzerinde doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin güvenirliğini analiz etmek için Cronbach's Alpha katsayıları kullanılmıştır. Araştırma verilerinin dağılımlarının normalliği çarpıklık ve basıklık değerleri kullanılarak analiz edilmiştir. Veri dağılımları normal olarak bulunduğu için parametrik testler kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek için Pearson momentler çarpımı korelasyon testi kullanılmıştır. Duygusal emeğin örgütsel vatandaşlığı yordayıp yordamadığını analiz etmek için çoklu doğrusal regresyon testi kullanılmıştır. İki alt grubu olan bağımsız değişkenlere ilişkin fark analizlerinde bağımsız örneklem *t* testi ve üç ve daha fazla alt grubu olan bağımsız değişkenlere ilişkin fark analizlerinde ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi kullanılmıştır. İstatistiki anlamlılık %95 güven aralığında aranmıştır.

3.1. Veri Analizi ve Bulgular

Tez çalışmasının aşağıdaki bulgular bölümünde araştırmanın verileri analiz edilmiş ve elde edilen bulgular aktarılmıştır. Bulgular, konularına uygun olarak ayrı başlıklar altında tablolar aracılığıyla görselleştirilmiş ve açıklanmıştır.

3.3.1 Katılımcıların Demografiklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular aşağıda Çizelge 3.1’de sunulmuştur.

Çizelge 3.1 Katılımcılara Ait Demografik Bulgular.

Değişkenler	Gruplar	F	%
Cinsiyet	Erkek	138	67,6
	Kadın	66	32,4
Yaş	18-24	37	18,1
	25-34	116	56,9
	35-49	51	25,0
Medeni Durumu	Bekar	123	60,3
	Evli	81	39,7
Eğitim Düzeyi	Lise-Önlisans	27	13,2
	Lisans	160	78,4
	Yüksek Lisans	17	8,3
Kurum Kıdem	1 Yılden Az	57	27,9
	1-3 Yıl	86	42,2
	4-6 Yıl	16	7,8
	7-9 Yıl	17	8,3
	10 Yıl ve Üzeri	28	13,7
Mesleki Kıdem	1 Yılden Az	15	7,4
	1-3 Yıl	67	32,8
	4-6 Yıl	49	24,0
	7-9 Yıl	26	12,7
	10 Yıl ve Üzeri	47	23,0
Unvan	Yetkili (Kademe 1)	113	55,4
	Uzman Yardımcısı	30	14,7
	Uzman	25	12,3
	Yönetici	25	12,3
	Bölüm/Birim Müd. Veya Yrd.	5	2,5
	Diğer	6	2,9

Çizelge 3.1.'deki bulgulara göre katılımcıların %67,6'sı erkek ve %32,4'ü kadındır. Yaşları 18-24 arasında olan katılımcıların oranı %18,1, yaşları 25-34 olan katılımcıların oranı %56,9 ve 35-49 yaşları olan katılımcıların oranı ise %25,0'dır. Katılımcıların %60,3'ünün bekar olduğu ve %39,7'sinin ise evli olduğu saptanmıştır. Lise veya önlisans mezunu olan katılımcıların oranının %13,2, lisans mezunu olan katılımcıların oranının %78,4 ve yüksek lisans mezunu olan katılımcıların oranı ise %8,3 olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %27,9'unun kurum tecrübesinin 1 yıldan az olduğu, %42,2'sinin 1-3 yıl olduğu, %7,8'inin 4-6 yıl olduğu, %8,3'ünün 7-9 yıl olduğu ve %13,7'sinin kurum tecrübesinin ise 10 yıl ve üzerinde olduğu bulunmuştur. Mesleki tecrübeler incelendiğinde, katılımcıların %7,4'ünün mesleki tecrübesinin 1 yıldan az olduğu, %32,8'inin 1-3 yıl olduğu, %24,0'ının 4-6 yıl olduğu, %12,7'sinin 7-9 yıl olduğu ve %23,0'ının mesleki tecrübesinin ise 10 yıl ve üzerinde olduğu bulunmuştur. Katılımcılardan yetkili (kademe 1) unvanına sahip olanların oranının %55,4, uzman yardımcısı unvanına sahip olanların oranının %14,7, uzman unvanına sahip olanların oranının %12,3, yönetici unvanına sahip olanların oranının %12,3, bölüm/birim müdürü veya yardımcısı unvanına sahip olanların oranının %2,5 ve diğer unvanlara sahip olanların oranının ise %2,9 olduğu bulunmuştur.

3.3.2. Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeklerinin Geçerlik Analizi

Araştırmanın verilerini toplamak için kullanılan duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık ölçeklerinin geçerlik analizleri faktör analizi yapılarak test edilmiştir. Geçerlik analizleri için hem açımlayıcı faktör analizi (AFA) hem de doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. AFA SPSS 26 programı üzerinde, DFA ise AMOS 24 programı üzerinde yapılmıştır.

3.3.2.1. Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçekleri İçin Açımlayıcı Faktör Analizi

Bu kısımda sırasıyla önce duygusal emek ve sonra örgütsel vatandaşlık ölçeği için AFA yapılmıştır. AFA, temel bileşenler metodu ve faktör döndürme tekniklerinden Varimax tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Duygusal emek ölçeği için yapılan ilk faktör analizine göre KMO değeri 0,79 olarak ve Bartlett küresellik testine ilişkin p değeri de 0,05'ten küçük olarak bulunmuştur. Bu değerler ölçeğin faktör analizi yapılmasına elverişli olduğunu gösterdiğinden sonraki aşamalara geçilmiştir.

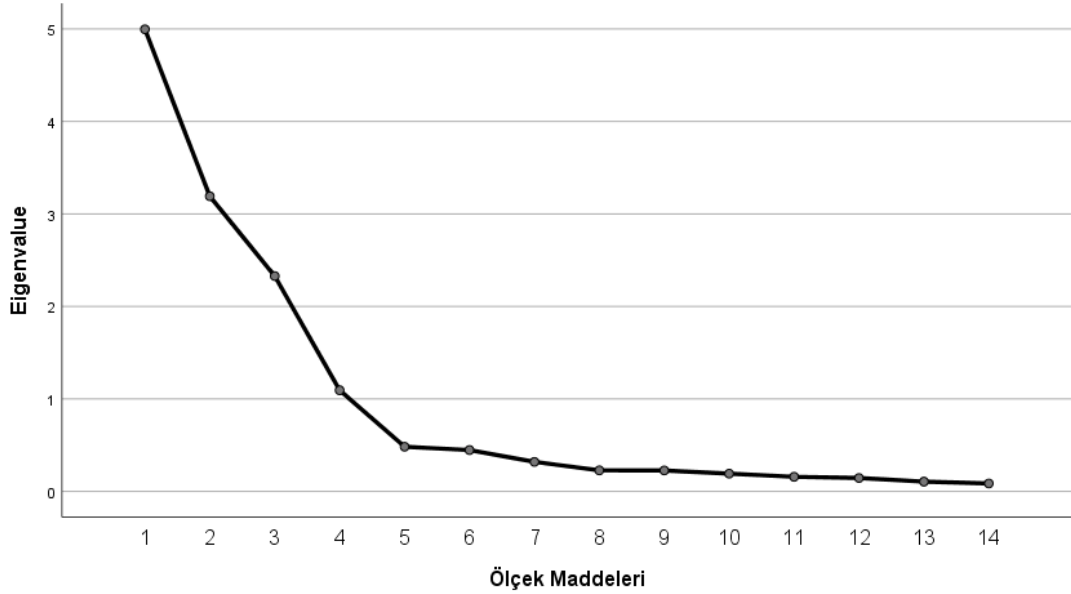
Aşağıda Çizelge 3.2'de duygusal emek ölçeği maddelerine ilişkin Extraction değerleri gösterilmiştir. Extraction değerleri ölçek içerisindeki maddelerin aynı yapıyı ölçtüğünün bir göstergesi olarak kullanılmaktadır ve duygusal emek ölçeğine ait tüm maddelerin Extraction değerleri kriter değer olarak kabul edilen 0,30'un çok üzerinde olduğu görülmüştür.

Çizelge 3.2. Duygusal Emek Ölçeği Extraction Değerleri.

Maddeler	Initial	Extraction
DE1	1,00	0,82
DE2	1,00	0,88
DE3	1,00	0,66
DE4	1,00	0,86
DE5	1,00	0,87
DE6	1,00	0,88
DE7	1,00	0,87
DE8	1,00	0,70
DE9	1,00	0,85
DE10	1,00	0,85
DE11	1,00	0,70
DE12	1,00	0,88
DE13	1,00	0,90
DE14	1,00	0,88

DE: Duygusal Emek

Duygusal emek ölçeği için yapılan ilk faktör analizinden elde edilen Scree Plot grafiği aşağıda Şekil 3.2'de gösterilmiştir. Grafik, duygusal emek ölçeğinin orijinalinde öngörülen 3 faktörlü bir yapıda değil 4 faktörlü bir yapıda olduğunu göstermektedir.



Şekil 3.2. Duygusal Emek Ölçeği Scree Plot Grafikü

Aşağıda Çizelge 3.3'te duygusal emek ölçeğinin 4 faktörlü yeni yapısına ilişkin maddeler ve faktör yükleri gösterilmiştir. Faktör yükleri kontrol edilmiş ve birden fazla faktöre yüklenen maddelerin faktör yükleri arasındaki farkın 0,20'den küçük olduğu (binişik madde) bir durum olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla duygusal emek ölçeğinin 4 faktörlü yapısı kabul edilmiştir.

Çizelge 3.3. Duygusal Emek Ölçeği Faktör Yapısı ve Yükleri.

Maddeler	Faktör Yükleme Skorları			
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
DE1		0,88		
DE2		0,93		
DE3		0,69		0,36
DE4		0,91		
DE5				0,90
DE6				0,87
DE7				0,87
DE8	0,81			
DE9	0,89			
DE10	0,89			
DE11	0,78			
DE12			0,92	
DE13			0,92	
DE14			0,91	

DE: Duygusal Emek

14 madde ve 4 faktörden oluşan bu yapının %82,9'luk bir varyans açıkladığı saptanmıştır (Çizelge 3.4). Duygusal emek ölçeğinin faktörleri isimlendirilirken, ölçeğin orijinalinde öngörüldüğü gibi 8-11 maddeler derinden davranış ve 12-14 maddeler de samimi davranış olarak isimlendirilmiştir. 8-11 maddeler çalışanın müşteriler ile etkileşimlerin gerçekliğini artırmak ve istenen duygusal duruma ulaşmak için tasarlanmış bilişsel teknikler aracılığıyla duygularını değiştirdikleri davranışları ifade ettiğinden derinden davranışlar olarak nitelendirilmiştir. 12-14 maddeler ise çalışanların hizmet sunumu sırasında, müşteriyle etkileşimde bulunurken, örgütün beklentileri doğrultusunda değil içten gelen duygularıyla ve gerçekten hissettiği şekilde davranmasını ifade ettiğinden samimi davranışlar olarak nitelendirilmiştir.

Orijinal ölçekte 1-7 maddeler yüzeysel davranış olarak isimlendirilmiştir. Bu maddelerdeki davranışlar genel olarak çalışanın içinde bulunduğu duygusal durum ile dışarıya yansıtılması istenen duygu arasında farklılık olduğunda ortaya çıkan davranışlar şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle, bu maddelerdeki davranışlar çalışanların duygularını dışa aktarırken, içlerinde gerçekte olmayan ancak iş yerinin davranış gerekliliklerine uyum sağlamak için kendi duyguları gibi dışa yansıttığı davranışlardır. Ancak, yeni faktör yapısında 1-4 maddelerin bir faktöre ve 5-7 maddelerin diğer bir faktöre yüklendiği görülmüştür. 1-4 maddeleri daha çok meslekle ilgili yüzeysel davranışlara işaret ettiğinden 1-4 maddeleri oluşturan faktör yüzeysel mesleki davranış olarak isimlendirilmiştir. 5-7 maddeleri daha çok kişisel yüzeysel davranışlara işaret ettiğinden 5-7 maddeleri oluşturan faktör yüzeysel kişisel davranış olarak isimlendirilmiştir.

Çizelge 3.4. Duygusal Emek Ölçeği Faktör Yapısı ve Yükleri.

	Kod	İfade	Faktör Yükü
Faktör 1 (Yüzeysel Mesleki Davranış)	DE1	Müşterilerle uygun bir şekilde ilgilenmek için rol yaparım.	0,89
	DE2	Müşterilerle etkileşimde bulunurken iyi bir ruh halindeymiş gibi taklit yaparım.	0,93
	DE3	Müşterilerle etkileşimde bulunduğumda bir 'gösteri' veya 'performans' sergiliyorum.	0,69
	DE4	İşim gereği sergilemem gereken duygulara sahipmiş gibi davranırım.	0,91
Açıklanan varyans=%22,15; Madde sayısı=4			
Faktör 2 (Yüzeysel Kişisel Davranış)	DE5	İş için ihtiyacım olan duyguları gösterirken bir 'maske' takıyorum.	0,90
	DE6	Müşterilere içimde hissettiğim duygulardan farklı duyguları sergilerim.	0,87
	DE7	Müşterilerle uğraşırken sahte duyguları gösteririm	0,87
Açıklanan varyans=%22,07; Madde sayısı=3			
Faktör 3 (Derinden Davranış)	DE8	Müşterilere göstermem gereken duyguları gerçekten deneyimlemeye çalışıyorum	0,81
	DE9	Başkalarına göstermem gereken duyguları gerçekten hissetmek için bir çaba sarf ediyorum.	0,89
	DE10	Müşterilere göstermem gereken duyguları hissetmek için çaba gösteririm.	0,89
	DE11	Müşterilere göstermem gereken duyguları içimde geliştiriyorum	0,78
Açıklanan varyans=%19,52; Madde sayısı=4			
Faktör 4 (Samimi Davranış)	DE12	Müşterilere ifade ettiğim duygular gerçektir.	0,92
	DE13	Müşterilere gösterdiğim duygular doğaldır.	0,92
	DE14	Müşterilere gösterdiğim duygular, içimdeki hissettiğim duygularla aynıdır.	0,91
Açıklanan varyans=%19,19; Madde sayısı=3			

DE: Duygusal Emek

Örgütsel vatandaşlık ölçeği için yapılan ilk faktör analizine göre KMO değeri 0,94 olarak ve Bartlett küresellik testine ilişkin p değeri de 0,05'ten küçük olarak bulunmuştur. Bu değerler ölçeğin faktör analizi yapılmasına elverişli olduğunu gösterdiğinden sonraki aşamalara geçilmiştir.

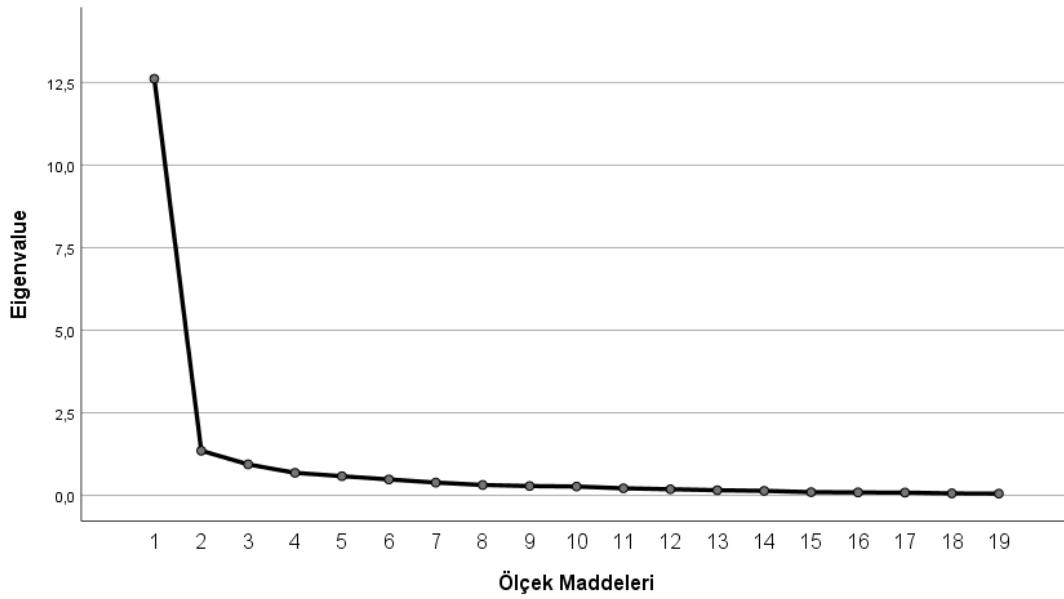
Aşağıda Çizelge 3.5'te Örgütsel vatandaşlık ölçeği maddelerine ilişkin Extraction değerleri gösterilmiştir. Örgütsel vatandaşlık ölçeğine ait tüm maddelerin Extraction değerlerinin kriter değer olarak kabul edilen 0,30'un çok üzerinde olduğu görülmüştür.

Çizelge 3.5. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Extraction Değerleri.

Maddeler	Initial	Extraction
ÖV1	1,00	0,52
ÖV2	1,00	0,53
ÖV3	1,00	0,89
ÖV4	1,00	0,86
ÖV5	1,00	0,85
ÖV6	1,00	0,64
ÖV7	1,00	0,68
ÖV8	1,00	0,54
ÖV9	1,00	0,88
ÖV10	1,00	0,84
ÖV11	1,00	0,90
ÖV12	1,00	0,69
ÖV13	1,00	0,74
ÖV14	1,00	0,67
ÖV15	1,00	0,72
ÖV16	1,00	0,72
ÖV17	1,00	0,77
ÖV18	1,00	0,72
ÖV19	1,00	0,78

ÖV: Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık ölçeği için yapılan ilk faktör analizinden elde edilen Scree Plot grafiği aşağıda Şekil 3.3'te gösterilmiştir. Grafik, Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin orijinalinde öngörülen 5 faktörlü bir yapıda değil 2 faktörlü bir yapıda olduğunu göstermektedir.



Şekil 3.3. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Scree Plot Grafiği.

Faktör analizinde ortaya çıkan bu iki faktörlü yapının döndürülmüş faktör yükleri incelendiğinde pek çok maddenin iki faktöre de yüklendiği ve faktör yükleri arasındaki farkın 0,20'den küçük olduğu görülmüştür. Bu binişik maddeler faktör yükleri birbirine en yakın olandan başlamak üzere ölçekten çıkartılmış ve faktör analizi tekrarlanmıştır. Bu şekilde ÖV1, ÖV2, ÖV6, ÖV7 ve ÖV13 maddeleri ölçekten çıkartılmıştır (Çizelge 3.6).

Çizelge 3.6. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Faktör Yapısı ve Yükleri.

Maddeler	Faktör Yükleme Skorları	
	Faktör 1	Faktör 2
ÖV1	0,49	0,53
ÖV2	0,47	0,56
ÖV3	0,87	0,36
ÖV4	0,85	0,37
ÖV5	0,83	0,40
ÖV6	0,60	0,52
ÖV7	0,53	0,63
ÖV8		0,67
ÖV9	0,84	0,43
ÖV10	0,85	0,34
ÖV11	0,87	0,37
ÖV12	0,73	0,40
ÖV13	0,55	0,66
ÖV14	0,37	0,73
ÖV15	0,41	0,74
ÖV16	0,43	0,74
ÖV17		0,84
ÖV18	0,45	0,72
ÖV19		0,84

ÖV: Örgütsel Vatandaşlık

Aşağıda Çizelge 3.7'de örgütsel vatandaşlık ölçeğinden 5 madde çıkartıldıktan sonra 14 maddeli ve 2 faktörlü yeni yapısına ilişkin maddeler, açıklanan varyans ve faktör yükleri gösterilmiştir. 2 faktörlü bu yapının %78,46'lık bir varyans açıkladığı saptanmıştır. Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin bu yeni yapısının orijinalinden çok farklı olduğu görülmektedir. Bu nedenle alt boyutların isimlendirilmesi için orijinal ölçekteki faktör isimleri kullanılmamıştır. Birinci faktör altındaki maddeler incelendiğinde bu maddelerin daha çok iş yerindeki çalışanlar ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkili olduğu görüldüğünden çalışan ve iş odaklı örgütsel vatandaşlık olarak isimlendirilmiştir. İkinci faktöre yüklenen maddelerin ise yapılan işin

kendisiyle ve kurumla ilişkili olduğu görüldüğünden kuruma odaklı örgütsel vatandaşlık olarak isimlendirilmiştir.

Çizelge 3.7. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Faktör Yapısı ve Yükleri.

Kod	İfade	Faktör Yükü
ÖV3	Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.	0,88
ÖV4	İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	0,85
ÖV5	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	0,83
ÖV9	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	0,85
ÖV10	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanların zarar görmemeleri için uyarırım.	0,86
ÖV11	Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem oluşturmamaya dikkat ederim.	0,88
ÖV12	Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.	0,73
Açıklanan varyans=%42,30; Madde sayısı=7		
ÖV8	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	0,68
ÖV14	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.	0,73
ÖV15	Şirket içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.	0,74
ÖV16	Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesai, prosedür yada kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	0,75
ÖV17	Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	0,85
ÖV18	Şirketin yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.	0,73
ÖV19	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içinde yer alırım.	0,84
Açıklanan varyans=%36,16; Madde sayısı=7		

ÖV: Örgütsel Vatandaşlık

3.3.2.2. Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçekleri İçin

Doğrulayıcı Faktör Analizi

14 maddeli ve 4 alt boyutlu duygusal emek ölçeğinin tüm maddelerinin dâhil edilip test edildiği ilk modelde tüm regresyon ağırlıklarının anlamlı olduğu, standartlaştırılmış parametre tahmin değerlerinin 0,50'dan daha yüksek olduğu, en düşük değerin 0,65 olduğu görülmüştür (Çizelge 3.8). Standartlaştırılmış parametre tahmin değerleri ve regresyon ağırlık değerleri için hesaplanan olasılık (*p*) değerlerinin 0,05'ten küçük olduğu bulunmuştur. Bu DFA modeline ait model uyum indeksleri Çizelge 3.9'da gösterilmiştir. Model uyum indeksleri olarak CMIN, RMR, NFI, CFI, GFI, AGFI ve RMSEA kullanılmıştır. CMIN örneklem büyüklüğünün ki-kare testi

üzerindeki etkisini azaltmak için kullanılan bir yöntemdir ve Ki-kare değeri ile serbestlik derecesinin oranlanması (Ki-Kare/sd) ile elde edilir (Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008). RMR (Root Mean Square Residual) hata ortalamasının karekökü olarak adlandırılır. RMR'nin aralığı ölçeklerdeki skalaya duyarlıdır. 3'lü, 5'li veya 7'li ölçeklerde farklı RMR değerleri elde edilebilir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003). GFI (Goodness-of-Fit İndeksi) uyum iyiliği indeksi olarak adlandırılır. Kurgulanan teorik modelle açıklanan gözlenen değişkenler arasındaki genel varyans ve kovaryansın miktarını gösteren bir ölçüdür ve gözlenen kovaryans yüzdesi ile ilgilidir. GFI değeri örneklem hacmine duyarlı bir yöntemdir. Örneklem büyüklüğünde artış olası durumunda GFI değeri de artıracak ve doğru olmayan sonuçlar elde etmemize sebep olabilecek durumlar ortaya çıkacaktır. AGFI (Adjustment Goodness-of-Fit İndeksi) düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi olarak adlandırılır. Örneklem genişliğinin GFI testi üzerinde etkisinin azaltılması için yapılan düzeltilmiş değerdir (Byrne, 2010). CFI (Comparative Fit İndeksi) karşılaştırılmalı uyum indeksi olarak adlandırılır. Teorik model ile gizli değişkenler arası korelasyonu yok sayan modelin uyumunu karşılaştırır. CFI yöntemi diğer karşılaştırmalı yöntemlerle benzer özelliktedir ama aralarındaki fark örneklem büyüğünden etkilenme oranlarıdır. CFI örneklem büyüdükçe daha çok etkilenmektedir (Ayyıldız ve Cengiz, 2006). NFI (Norm Fit İndeksi) normlaştırılmış uyum indeksi olarak adlandırılabilir. NFI değeri teorik modelin ki-kare değerinin, bağımsız modelin ki-kare değerine oranlanmasıyla elde edilir. Örneklem sayısı küçükse bu yöntemin kararsız olduğu bilinmektedir. Ayrıca, modeldeki parametre sayısı artması NFI değerinin artmasına sebep olmaktadır (Ayyıldız ve Cengiz, 2006). RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü olarak adlandırılabilir. RMSEA ilk olarak Steiger ve Lind tarafından geliştirilmiştir. Modeldeki tahmini parametre sayısına duyarlılığı nedeniyle en bilgilendirici uygunluk endekslerinden birisi olarak kabul edilmektedir. RMSEA örneklem büyüklüğüne duyarlıdır ve küçük örneklerde uyum indeksi kriterini ağırlamak zordur (Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008).

Model uyum indekslerine bakıldığında test edilen yeni model CMIN, GFI ve AGFI değerlerinin kriter değerleri sağlamadığı görülmüştür. Model uyumunu artırmak

için modifikasyon indeksi değerlerine de bakılmış ve aynı faktör içerisinde önerilen kovaryans bağlantıları yapılmıştır.

Çizelge 3.8. Duygusal Emek Ölçeği Dfa Modeli Anlamlılık Tablosu.

Maddeler	Faktör	β_0	β_1	S.H.	C.R.	p
DE1	<--- YMD	0,87	1,00			
DE2	<--- YMD	0,93	1,03	0,06	18,01	0,001
DE3	<--- YMD	0,65	0,66	0,07	9,78	0,001
DE4	<--- YMD	0,88	0,97	0,06	16,69	0,001
DE5	<--- YKD	0,87	1,00			
DE6	<--- YKD	0,93	1,09	0,06	18,72	0,001
DE7	<--- YKD	0,91	1,01	0,06	18,31	0,001
DE8	<--- DD	0,74	1,00			
DE9	<--- DD	0,94	1,34	0,12	11,59	0,001
DE10	<--- DD	0,92	1,32	0,10	13,07	0,001
DE11	<--- DD	0,75	0,99	0,10	9,59	0,001
DE12	<--- SM	0,90	1,00			
DE13	<--- SM	0,94	1,08	0,05	21,37	0,001
DE14	<--- SM	0,89	1,09	0,06	19,09	0,001

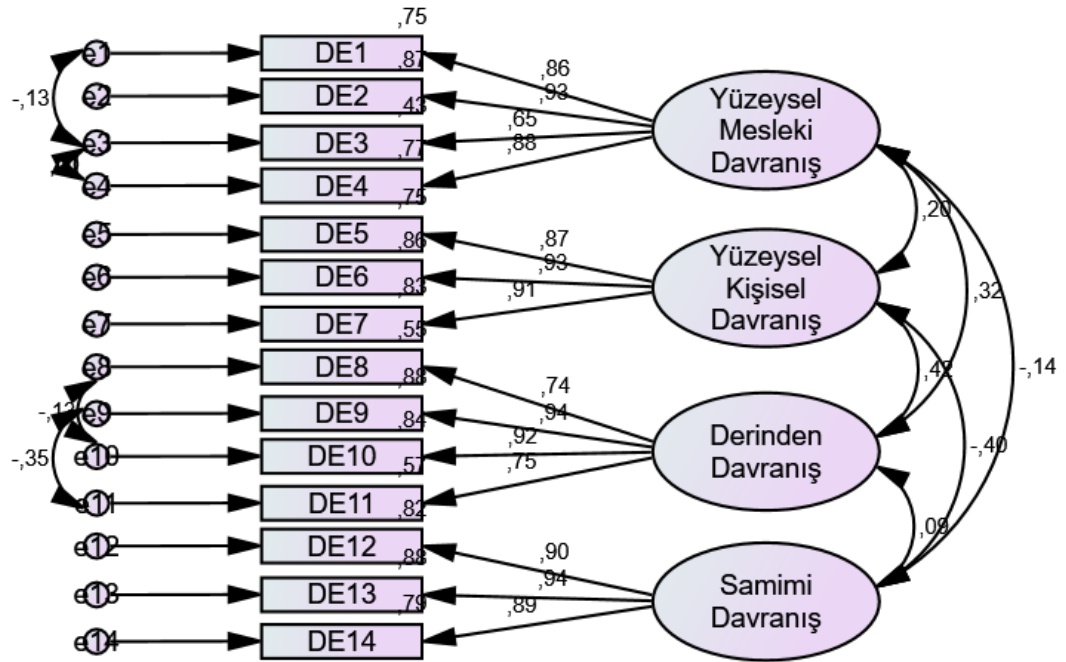
DE: Duygusal Emek, YMD: Yüzeysel Mesleki Davranış, YKD: Yüzeysel Kişisel Davranış, DD: Derinden Davranış, SM: Samimi Davranış.

DFA modeline ait model uyum indeksleri Çizelge 3.9’da gösterilmiştir. Model uyum indekslerine bakıldığında test edilen yeni model CMIN, GFI ve AGFI değerlerinin kriter değerleri sağlamadığı görülmüştür. Model uyumunu artırmak için modifikasyon indeksi değerlerine de bakılmış ve aynı faktör içerisinde önerilen kovaryans bağlantıları yapılmıştır.

Çizelge 3.9. Duygusal Emek Ölçeği DFA Model Uyum İndeksi Bulguları

Uyum İndeksi	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Orijinal Model	Modifiye1 Model
CMIN	< 2,00	< 3,00	3,09	2,91
RMR	< 0,05	< 0,10	0,09	0,09
NFI	> 0,95	> 0,90	0,91	0,92
CFI	> 0,95	> 0,90	0,94	0,95
GFI	> 0,95	> 0,90	0,88	0,89
AGFI	> 0,90	> 0,85	0,82	0,83
RMSEA	< 0,05	< 0,10	0,10	0,10

Modifiye edilen en son DFA modeli aşağıda Şekil 3.4'te gösterilmiştir. Modifiye edilen model için model uyum indekslerinde bakıldığında GFI ve AGFI değerlerinin kriter değerleri sağlamadığı ancak kriter değerlere çok daha yakın hale geldiği görülmüştür. Bu bulgulara dayanılarak DFA modelinin kabul edilebilir bir uyum gösterdiği değerlendirilmiştir.



Şekil 3.4. Duygusal Emek Ölçeği Dfa Modeli.

14 maddeli ve 2 alt boyutlu örgütsel vatandaşlık ölçeğinin tüm maddelerinin dâhil edilip test edildiği ilk modelde tüm regresyon ağırlıklarının anlamlı olduğu, standartlaştırılmış parametre tahmin değerlerinin 0,50'den daha yüksek olduğu, en düşük değer 0,67 olduğu görülmüştür (Çizelge 3.10). Standartlaştırılmış parametre tahmin değerleri ve regresyon ağırlık değerleri için hesaplanan olasılık (p) değerlerinin 0,05'ten küçük olduğu bulunmuştur.

Çizelge 3.10. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği DFA Modeli Anlamlılık Tablosu.

Maddeler	Faktör	β_0	β_1	S.H.	C.R.	p
ÖV3	<--- ÇI	0,91	1,00			
ÖV4	<--- ÇI	0,88	1,04	0,04	28,44	0,001
ÖV5	<--- ÇI	0,86	0,99	0,04	25,96	0,001
ÖV9	<--- ÇI	0,96	1,06	0,04	24,64	0,001
ÖV17	<--- KO	0,82	1,35	0,13	10,67	0,001
ÖV18	<--- KO	0,89	1,43	0,13	11,24	0,001
ÖV19	<--- KO	0,83	1,37	0,13	10,70	0,001
ÖV10	<--- ÇI	0,91	1,00	0,05	21,50	0,001
ÖV11	<--- ÇI	0,96	1,04	0,04	24,06	0,001
ÖV12	<--- ÇI	0,83	1,03	0,06	16,80	0,001
ÖV8	<--- KO	0,67	1,00			
ÖV14	<--- KO	0,80	1,19	0,12	10,15	0,001
ÖV15	<--- KO	0,84	1,20	0,11	10,69	0,001
ÖV16	<--- KO	0,84	1,15	0,11	10,88	0,001

ÖV: Örgütsel Vatandaşlık, ÇI: Çalışan ve iş Odaklı, KO: Kuruma Odaklı

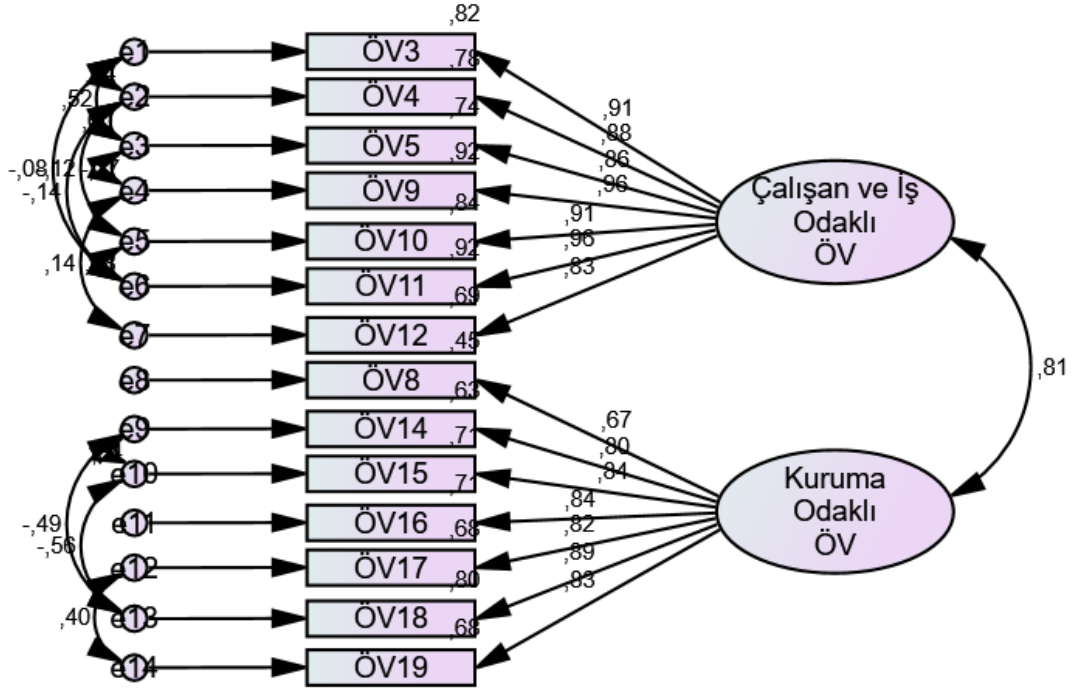
Örgütsel vatandaşlık ölçeği DFA modeline ait model uyum indeksleri Çizelge 3.11'de gösterilmiştir. Model uyum indekslerine bakıldığında test edilen yeni model CMIN, NFI, CFI, GFI, AGFI ve RMSEA değerlerinin kriter değerleri sağlamadığı

görülmüştür. Model uyumunu artırmak için modifikasyon indeksi değerlerine bakılmış ve aynı faktör içerisinde önerilen kovaryans bağlantıları yapılmıştır.

Çizelge 3.11. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği DFA Model Uyum İndeksi Bulguları.

Uyum İndeksi	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Orijinal Model	Modifiye1 Model
CMIN	< 2,00	< 3,00	5,88	2,71
RMR	< 0,05	< 0,10	0,04	0,03
NFI	> 0,95	> 0,90	0,87	0,95
CFI	> 0,95	> 0,90	0,89	0,97
GFI	> 0,95	> 0,90	0,74	0,90
AGFI	> 0,90	> 0,85	0,64	0,83
RMSEA	< 0,05	< 0,10	0,16	0,09

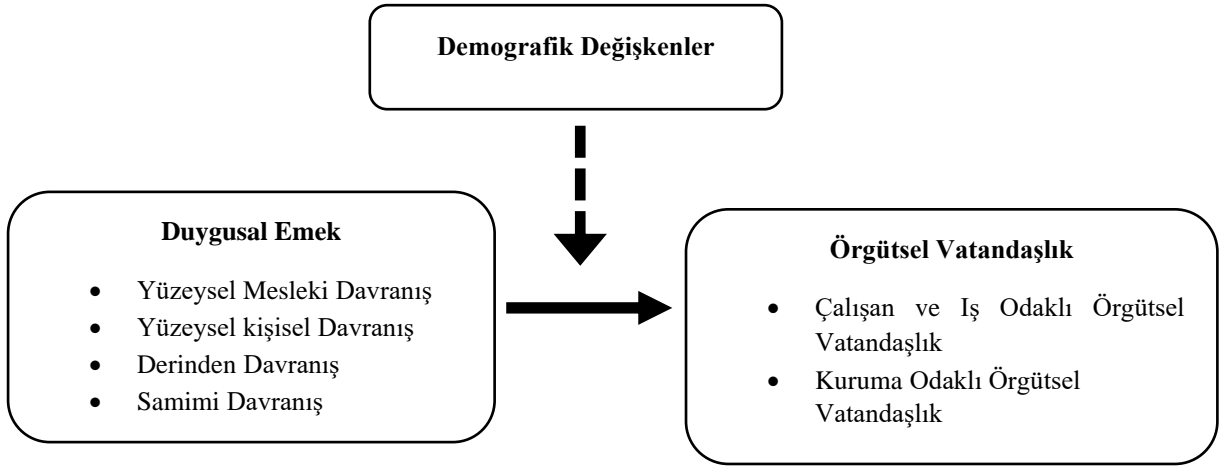
Modifiye edilen en son DFA modeli aşağıda Şekil 3.5’te gösterilmiştir. Modifiye edilen model için model uyum indekslerinde bakıldığında AGFI değerinin kriter değerleri sağlamadığı ancak kriter değere çok yakın hale geldiği görülmüştür. Bu bulgulara dayanılarak DFA modelinin kabul edilebilir bir uyum gösterdiği değerlendirilmiştir.



Şekil 3.5. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği DFA Modeli.

3.3.3. Yeni Faktör Yapılarına Göre Araştırma Modelinin Revize Edilmesi

Bu araştırma için literatürde daha önce kullanılmış ve geçerli ve güvenilir olarak rapor edilmiş olan duygusal emek ölçeği ve örgütsel vatandaşlık ölçeği kullanılmıştır. Araştırma kapsamında iki ölçek için de bu araştırmanın verileri kullanılarak AFA ve DFA gerçekleştirilmiştir. Yapılan faktör analizleri iki ölçeğin de orijinal faktör yapılarını korumadıklarını ve önerilenden farklı faktör yapılarına sahip olduklarını göstermiştir. Ölçeklerin yeni faktörleri, orijinal faktör yapıları ve faktörlerdeki maddelerin ifadeleri kullanılarak yeniden isimlendirilmiştir. Ayrıca, yeni faktör yapılarına uygun olarak araştırma modeli revize edilmiş (Şekil 3.6) ve araştırmanın hipotezleri bu revize model üzerinden test edilmiştir.



Şekil 3.6. Araştırma Modeli.

Duygusal emek ölçeğinin orijinal faktör yapısı yüzeysel davranış, derinden davranış ve samimi davranış olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmakta iken faktör analizleri bu çalışma için bu ölçeğin 4 alt boyuttan oluştuğunu göstermiştir. Orijinal ölçeğin alt boyutlarına yüklenen maddeler ve bu araştırmadaki alt boyutlara yüklenen maddeler incelendiğinde; orijinal ölçekteki derinden davranış ve samimi davranış faktör yapısının birebir aynı olduğu, orijinal ölçekteki yüzeysel davranış alt boyut maddelerinin ise iki farklı faktöre yüklendiği görülmüştür. Bu nedenle, ölçeğin yeni yapısında da yüzeysel, derinden davranış ve samimi davranış alt boyutları ve isimleri korunmuştur. Yüzeysel davranış maddeleri iki farklı faktöre yüklendiğinden bu maddeler dikkatlice okunmuştur ve her bir faktördeki maddelerin ayırt edici özellikleri dikkate alınarak yüzeysel mesleki davranış ve yüzeysel kişisel davranış olmak üzere yeni iki yüzeysel davranış faktör ismi üretilmiştir. Yüzeysel mesleki davranış boyutu, çalışanların mesleki rollerine uygun olarak sergiledikleri yüzeysel davranışları içerir. Örneğin, müşterilere veya iş arkadaşlarına karşı resmi ve kontrollü duygusal ifadeler kullanmak. Yüzeysel kişisel davranış boyutu ise çalışanların kişisel etkileşimlerinde sergiledikleri yüzeysel davranışları kapsar. Örneğin, iş dışı veya gayri resmi etkileşimlerde duygusal ifadelerini yönetmek.

Bu araştırma için yapılan faktör analizleri örgütsel vatandaşlık ölçeğinin orijinal faktör yapısı diğerkâmlık, nezaket, sivil erdem, vicdanlılık ve centilmenlik

olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmakta iken bu çalışma için bu ölçeğin 2 alt boyuttan oluştuğunu göstermiştir. Ölçekteki 5 madde ise ölçekten çıkartılmak zorunda kalmıştır. Orijinal ölçeğin alt boyutlarına yüklenen maddeler ve bu araştırmadaki alt boyutlara yüklenen maddeler incelendiğinde; orijinal ölçekteki faktör yapısının korunmadığı ve farklı bir yapının ortaya çıktığı görülmüştür. Bu nedenle, ölçeğin yeni yapısı için yeni faktör isimleri üretilmiştir. Yeni faktör yapısı altına yüklenen maddeler dikkatlice okunmuştur ve her bir faktördeki maddelerin ayırt edici özellikleri dikkate alınarak çalışan ve iş odaklı örgütsel vatandaşlık ve Kuruma Odaklı Örgütsel Vatandaşlık olmak üzere yeni iki faktör ismi üretilmiştir. Çalışan ve iş odaklı örgütsel vatandaşlık boyutu, daha çok iş yerindeki çalışanlar ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkili davranışları içerir. Örneğin, yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olmak. Kuruma odaklı örgütsel vatandaşlık boyutu, daha çok iş yerindeki işin kendisiyle ilişkili davranışları içerir. Örneğin, üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesai, prosedür yada kısa notları okumak ve ulaşılabilecek bir yerde bulundurmamak.

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, pek çok çalışmanın ölçekler için faktör analizi gerçekleştirmedikleri ve sadece Cronbach Alfa değerlerini rapor ederek ölçeklerin orijinal faktör yapılarını kullandıkları görülmektedir (Ör; Begenirbaş ve Meydan, 2012; Kılınçer 2022; Bıyık ve Aydoğan, 2014; Önal, 2019; Çiçeklioğlu ve Taşlyan, 2019; Örucü, Hasırcı ve Özış, 2022). Az sayıda araştırmamanın ölçekler için faktör analizi gerçekleştirdiği saptanmıştır. Bunlardan birisinde Caner (2019) hem duygusal emek hem de örgütsel vatandaşlık ölçekleri için AFA gerçekleştirmiş ve orijinal faktör yapılarının korunduğunu tespit etmiştir. Güler ve Eser (2021) ise ölçekler için AFA gerçekleştirmiş ve duygusal emek ölçeğinin orijinalinden farklı olarak iki farklı faktöre yüklendiğini tespit etmişlerdir. Ölçek maddeleri incelenerek ve orijinal faktör yapısı dikkate alınarak bu faktörlere yüzeysel davranış ve derinden davranış isimleri verilmiştir. Aynı çalışmada örgütsel vatandaşlık ölçeğinin ise orijinalindeki gibi 5 değil 3 faktöre yüklendiği görülmüştür. Diğerkâmlık ve nezaket maddeleri bir faktöre yüklendiğinden bu faktör diğerkâmlık/nezaket faktörü olarak ve sivil erdem ve vicdanlılık maddeleri de bir faktöre yüklendiğinden bu faktöre de sivil erdem/vicdanlılık faktörü olarak isimlendirilmiştir. Centilmenlik maddeleri bir

faktörde aynen korunduğundan bu faktör için aynı şekilde centilmenlik isimi kullanılmıştır.

3.3.4. Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeklerinin Güvenirlik Analizi

Araştırmanın verilerini toplamak için kullanılan duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık ölçeklerinin güvenirlikleri Cronbach Alfa değerleri hesaplanmak suretiyle analiz edilmiş ve bulgular Çizelge 3.12’de gösterilmiştir. Güvenirlik analizleri ölçeklerin alt boyutları düzeyinde yapılmıştır. Cronbach’s Alpha değerleri 0,60 ila 0,79 arasında olan ölçekler orta güvenirlikte ve 0,80 ve üzerinde olan ölçekler ise yüksek güvenirlikte olarak değerlendirilmiştir (Nakip ve Yaraş, 2017).

Çizelge 3.12. Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeklerinin Güvenirlik Analizi.

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach’s Alpha
DE Yüzeysel Mesleki Davranış	4	0,90
DE Derinden Kişisel Davranış	3	0,93
DE Derinden Davranış	4	0,90
DE Samimi Davranış	3	0,93
Çalışan ve İş Odaklı ÖV	7	0,97
Kuruma Odaklı ÖV	7	0,97
Örgütsel Vatandaşlık TOPLAM	14	0,96

DE: Duygusal Emek, ÖV: Örgütsel Vatandaşlık

Çizelge 3.12’deki bulgular incelendiğinde; duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık ölçeklerinin alt boyutlarının Cronbach’s Alpha değerlerinin 0,90 ila 0,97 arasında değiştiği görülmektedir. Elde edilen tüm Cronbach’s Alpha değerlerinin 0,80 veya üzerinde olduğu tespit edildiğinden duygusal emek ölçeğinin yüzeysel mesleki davranış, yüzeysel kişisel davranış, derinden davranış ve samimi davranış alt boyutlarının ve örgütsel vatandaşlık ölçeğinin çalışan ve iş odaklı örgütsel vatandaşlık ve kuruma odaklı örgütsel vatandaşlık alt boyutları ve ölçeğin toplamının güvenirlikleri yüksek olarak kabul edilmişlerdir.

3.3.5. Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeklerinin Betimsel İstatistikleri ve Normallik Analizleri

Duygusal emek ölçeğinin yüzeysel mesleki davranış, yüzeysel kişisel davranış, derinden davranış ve samimi davranış alt boyutları ve örgütsel vatandaşlık ölçeğinin çalışan ve iş odaklı örgütsel vatandaşlık ve kuruma odaklı örgütsel vatandaşlık alt boyutları ve ölçeğin toplamı için minimum, maksimum, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış ve Çizelge 3.13'te gösterilmiştir. Çizelgede çarpıklık ve basıklık değerleri de gösterilmiştir. Bu değerler ölçeklere ait verilerin normal dağılıp dağılmadığını test etmek için kullanılmıştır. Çarpıklık ve basıklık değerinin ± 2 aralığında olması durumunda veri dağılımlarının normal olduğu kabul edilmiştir (George ve Mallery, 2010).

Çizelge 3.13. Betimsel İstatistikler ve Normallik Analizleri.

Değişkenler	Min.	Max.	\bar{X}	Ss	Çarpıklık	Basıklık
DE Yüzeysel Mesleki Davranış	1,00	5,00	3,25	1,01	-0,81	-0,13
DE Yüzeysel Kişisel Davranış	1,00	5,00	2,00	1,20	0,82	-0,76
DE Derinden Davranış	1,00	5,00	3,12	0,87	-0,17	0,59
DE Samimi Davranış	1,00	5,00	3,81	0,84	-0,91	0,92
Çalışan ve İş Odaklı ÖV	1,00	5,00	4,40	0,83	-2,36	6,39
Kuruma Odaklı ÖV	1,00	5,00	3,94	0,84	-1,20	1,93
Örgütsel Vatandaşlık TOPLAM	1,00	5,00	4,17	0,79	-2,05	5,21

DE: Duygusal Emek, ÖV: Örgütsel Vatandaşlık

Çizelge 3.13 incelendiğinde; duygusal emek ölçeğinin yüzeysel mesleki davranış alt boyutu ortalamasının 3,25, yüzeysel kişisel davranış alt boyutu ortalamasının 2,00, derinden davranış alt boyutu ortalamasının 3,12 ve samimi davranış alt boyutu ortalamasının ise 3,81 olduğu görülmektedir. Ölçekte 2 değerinin “çok nadir”, 3 değerinin “bazen” ve 4 değerinin de “çoğu zaman” ifadelerini karşıladığı hatırlanırsa katılımcıların samimi davranışları çoğu zaman, derinden davranışları ve yüzeysel mesleki davranış bazen ve yüzeysel kişisel davranışları ise çok nadir sergiledikleri anlaşılmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin çalışan ve iş odaklı örgütsel vatandaşlık alt boyutu ortalamasının 4,40, kuruma odaklı örgütsel vatandaşlık alt boyutu ortalamasının 3,94 ve ölçeğin toplamının ortalamasının ise 4,17 olduğu görülmektedir. Ölçekte 4 değerinin “katılıyorum” ve 5 değerinin de “kesinlikle katılıyorum” ifadelerini karşıladığı hatırlanırsa katılımcıların örgütsel vatandaşlık düzeylerinin oldukça yüksek olduğu, bununla birlikte çalışan ve iş odaklı örgütsel vatandaşlık düzeylerinin daha yüksek ancak kuruma odaklı örgütsel vatandaşlık düzeylerinin ise görece daha düşük olduğu söylenebilir.

Çizelge 3.13’te gösterilen çarpıklık ve basıklık değerlerinin belirlenen ± 2 kriter değerleri içerisinde veya bu değerlere oldukça yakın oldukları görüldüğünden duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık ölçeklerinin veri dağılımlarının normal olduğu kabul edilmiştir. Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi için kullanılacak testlerin parametrik testler olmasına karar verilmiştir.

3.3.6. Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçekleri Arasındaki İlişkilerin Analizi

Duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık ölçekleri arasındaki ilişkiler Pearson momentler çarpımı korelasyon testiyle analiz edilmiş ve elde edilen bulgular aşağıda Çizelge 3.14’te gösterilmiştir.

Çizelge 3.14. Duygusal Emek Ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçekleri Arasındaki İlişkilerin Analizi.

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1.Yüzeysel M. Davranış	1					
2.Yüzeysel K. Davranış	0,24**	1				
3.Derinden Davranış	0,33**	0,39**	1			
4.Samimi Davranış	-0,14*	-0,37**	0,12	1		
5.Çalışan ve İş Odaklı ÖV	0,13	-0,23**	0,15*	0,26**	1	
6.Kuruma Odaklı ÖV	0,17*	-0,21**	0,21**	0,36**	0,76**	1
7.ÖV TOPLAM	0,16*	-0,23**	0,19**	0,33**	0,94**	0,94**

*. Değişkenler arasındaki ilişki 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

** . Değişkenler arasındaki ilişki 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

ÖV: Örgütsel Vatandaşlık

Çizelge 3.14 incelendiğinde; duygusal emek ölçeğinin yüzeysel mesleki davranış alt boyutu ile örgütsel vatandaşlık ölçeğinin çalışan ve iş odaklı örgütsel vatandaşlık alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ($r=0,13$ ve $p>0,05$) ancak, yüzeysel mesleki davranış alt boyutu ile kuruma odaklı örgütsel vatandaşlık alt boyutu ve örgütsel vatandaşlık ölçeğinin toplamı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler ($r=0,17$ ve $p<0,05$; $r=0,16$ ve $p<0,05$) olduğu tespit edilmiştir.

Duygusal emek ölçeğinin yüzeysel kişisel davranış alt boyutu ile örgütsel vatandaşlık ölçeğinin çalışan ve iş odaklı örgütsel vatandaşlık alt boyutu, kuruma odaklı örgütsel vatandaşlık alt boyutu ve örgütsel vatandaşlık ölçeğinin toplamı arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler ($r=-0,23$ ve $p<0,05$; $r=-0,21$ ve $p<0,05$; ; $r=-0,23$ ve $p<0,05$) olduğu tespit edilmiştir.

Duygusal emek ölçeğinin derinden davranış alt boyutu ile örgütsel vatandaşlık ölçeğinin çalışan ve iş odaklı örgütsel vatandaşlık alt boyutu, kuruma odaklı örgütsel vatandaşlık alt boyutu ve örgütsel vatandaşlık ölçeğinin toplamı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler ($r=0,15$ ve $p<0,05$; $r=0,21$ ve $p<0,05$; $r=0,19$ ve $p<0,05$) olduğu tespit edilmiştir.

Duygusal emek ölçeğinin samimi davranış alt boyutu ile örgütsel vatandaşlık ölçeğinin çalışan ve iş odaklı örgütsel vatandaşlık alt boyutu, kuruma odaklı örgütsel vatandaşlık alt boyutu ve örgütsel vatandaşlık ölçeğinin toplamı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler ($r=0,26$ ve $p<0,05$; $r=0,36$ ve $p<0,05$; $r=0,33$ ve $p<0,05$) olduğu tespit edilmiştir.

Alanyazında daha önce yapılmış araştırmaların bulgularının benzer olduğu görülmektedir. Banka çalışanlarıyla yapılan bir araştırmada duygusal emeğin yüzeysel, derin ve samimi davranış boyutları ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Örücü, Hasırcı ve Öziş, 2022). Öğretmenlerle yapılan bir araştırmada ise duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Önal, 2019). Bu araştırmanın bulgularıyla önceki araştırmanın bulgularının yüzeysel davranış açısından farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu farklılığın bu araştırmada önceki araştırmalardan farklı

olarak duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunun faktör analizi sonuçlarına bağlı olarak kişisel ve mesleki yüzeysel davranış biçiminde ili farklı boyutta incelenmesinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

3.3.7. Duygusal Emeğin Örgütsel Vatandaşlığı Yordama Analizleri

Duygusal emek ölçeğinin yüzeysel mesleki davranış, yüzeysel kişisel davranış, derinden davranış ve samimi davranış alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık ölçeği toplamını yordayıp yordamadığı çoklu regresyon testi kullanılarak analiz edilmiş ve elde edilen bulgular aşağıda Çizelge 3.15'te gösterilmiştir. Regresyon testlerinin otokorelasyondan etkilenmediğini ve hataların bağımsız olma şartının sağlandığını göstermek için Durbin Watson değerinin 1,00 büyük olması şartı aranmıştır. Ayrıca, regresyon testlerinin çoklu bağlantı (multicollinearity) probleminden etkilenmediğini göstermek için VIF değerlerinin 10'dan küçük olması şartı aranmıştır (Nimon, 2010). Çizelge 3.15'te gösterilen bulgular bu kriterlerin sağlandığını göstermektedir.

Çizelge 3.15. Duygusal Emeğin Örgütsel Vatandaşlığı Yordama Analizleri.

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık TOPLAM							
Bağımsız Değişken	B	S. Hata	β	<i>t</i>	<i>p</i>	VIF	D-W
Sabit	2,63	0,33		7,85	0,00		
DE Yüzeysel M. Davranış	0,15	0,05	0,19	2,86	0,00	1,16	
DE Yüzeysel K. Davranış	-0,18	0,05	-0,28	-3,59	0,00	1,50	2,12
DE Derinden Davranış	0,19	0,07	0,21	2,80	0,01	1,43	
DE Samimi Davranış	0,22	0,07	0,23	3,19	0,00	1,31	
R: 0,46		F: 13,41					
Düzeltilmiş R²: 0,20		p: 0,00					

DE: Duygusal Emek

Çizelge 3.15 incelendiğinde, duygusal emek ölçeğinin yüzeysel mesleki davranış, yüzeysel kişisel davranış, derinden davranış ve samimi davranış alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık ölçeği toplamı üzerinde %20'lik bir varyans açıkladığı ve çoklu regresyon testi sonuçlarının istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=13,41$ ve $p<0,01$). Duygusal emek ölçeğinin tüm alt boyutlarının

örgütsel vatandaşlık ölçeği toplamı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ancak, yüzeysel kişisel davranış alt boyutunun etkisi negatif yönlü iken ($\beta=-0,28$ ve $p<0,05$) duygusal emek ölçeğinin yüzeysel mesleki davranış, derinden davranış ve samimi davranış alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık ölçeği toplamı üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkilerinin bulunduğu (sırasıyla; $\beta=0,19$ ve $p<0,05$; $\beta=0,21$ ve $p<0,05$, $\beta=0,23$ ve $p<0,05$) saptanmıştır. Bu bulgulara dayanılarak, katılımcıların duygusal emekle ilgili yüzeysel kişisel davranışları arttığı zaman örgütsel vatandaşlık düzeylerinin azaldığı, tersine duygusal emekle ilgili yüzeysel mesleki davranışları, derinden davranış davranışları ve samimi davranışları arttığı zaman onların örgütsel vatandaşlık düzeylerinin de arttığı söylenebilir.

Alanyazında daha önce yapılmış araştırmaların bulgularının benzer olduğu görülmektedir. Banka çalışanlarıyla yapılan bir araştırmada duygusal emeğin yüzeysel, derin ve samimi davranış boyutlarının örgütsel vatandaşlık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir (Örücü, Hasırcı ve Öziş, 2022). Öğretmenlerle yapılan bir araştırmada yüzeysel ve derinden davranışların örgütsel vatandaşlık üzerinde negatif yönlü, samimi davranışların ise pozitif yönlü anlamlı etkilerinin olduğu saptanmıştır (Begenirbaş ve Meydan, 2012). Öğretmenlerle yapılan başka bir araştırmada ise duygusal emeğin yüzeysel davranış alt boyutunun örgütsel vatandaşlık üzerinde etkisinin bulunmadığı ancak derinden ve samimi davranış alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkilerinin bulunduğu belirlenmiştir (Bıyık ve Aydoğan, 2014). Pakistan’da sağlık çalışanlarıyla yapılan araştırmada duygusal emeğin örgütsel vatandaşlığı anlamlı biçimde etkilediği bulunmuştur (Li, Kung ve Wang, 2012). Çin’de öğretmenlerle yapılan bir araştırmada duygusal emeğin derin ve samimi davranış alt boyutlarının örgütsel vatandaşlığı pozitif yönlü etkilediği, ancak yüzeysel davranış alt boyutunun örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir (Cheung ve Lun, 2015). Hindistan’da otel çalışanlarıyla yapılan bir araştırmada ise duygusal emeğin yüzeysel davranış alt boyutunun örgütsel vatandaşlığı negatif yönlü etkilediği, derinden davranış alt boyutunun ise pozitif yönlü olarak etkilediği tespit edilmiştir (Shagirbasha ve Sivakumaran, 2021). Bu araştırmanın bulgularıyla önceki araştırmanın bulgularının çoğunlukla yüzeysel davranış açısından farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu

farklılığın bu araştırmada önceki araştırmalardan farklı olarak duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunun faktör analizi sonuçlarına bağlı olarak kişisel ve mesleki yüzeysel davranış biçiminde ili farklı boyutta incelenmesinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Ayrıca, araştırmalardaki örneklem gruplarının farklı olmasının da bu farklılığı doğurmuş olabileceği düşünölmektedir.

3.3.8. Duygusal Emeğin ve Örgötsel Vatandaşlığın Demografik Değişkenlere Göre Fark Analizleri

Aşağıda duygusal emek ölçeğinin yüzeysel mesleki davranış, yüzeysel kişisel davranış, derinden davranış ve samimi davranış alt boyutları düzeylerinin ve örgötsel vatandaşlık ölçeğinin çalışan ve iş odaklı örgötsel vatandaşlık, kuruma odaklı örgötsel vatandaşlık alt boyutları ve ölçeğin toplamı düzeylerinin katılımcıların cinsiyetine, yaşına, medeni durumuna, eğitim düzeyine ve mesleki tecrübesine göre farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiş ve elde edilen bulgular ayrı ayrı tablolarda gösterilmiştir.

Aşağıda Çizelge 3.16’da duygusal emek ölçeğinin yüzeysel mesleki davranış, yüzeysel kişisel davranış, derinden davranış ve samimi davranış alt boyutları düzeylerinin ve örgötsel vatandaşlık ölçeğinin çalışan ve iş odaklı örgötsel vatandaşlık, kuruma odaklı örgötsel vatandaşlık alt boyutları ve ölçeğin toplamı düzeylerinin katılımcıların cinsiyetine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgular gösterilmiştir.

Çizelge 3.16. Cinsiyete Göre Fark Analizleri.

	Cinsiyet	n	Ort.	Ss.	Levene Testi		t Testi	
					F	p	t	p
DE Yüzeysel M. Davranış	Erkek	138	3,15	1,08	11,32	0,00	-2,34	0,02
	Kadın	66	3,47	0,82				
DE Yüzeysel K. Davranış	Erkek	138	2,00	1,22	0,59	0,44	0,00	1,00
	Kadın	66	2,00	1,14				
DE Derinden Davranış	Erkek	138	3,11	0,91	1,53	0,22	-0,27	0,79
	Kadın	66	3,14	0,78				
DE Samimi Davranış	Erkek	138	3,82	0,82	1,13	0,29	0,23	0,82
	Kadın	66	3,79	0,88				
Çalışan ve İş Odaklı ÖV	Erkek	138	4,38	0,92	2,29	0,13	-0,48	0,63
	Kadın	66	4,44	0,61				
Kuruma Odaklı ÖV	Erkek	138	3,90	0,91	2,58	0,11	-0,96	0,34
	Kadın	66	4,02	0,67				
Örgütsel Vatandaşlık TOPLAM	Erkek	138	4,14	0,87	2,06	0,15	-0,77	0,44
	Kadın	66	4,23	0,58				

DE: Duygusal Emek, ÖV: Örgütsel Vatandaşlık

Çizelge 3.16 incelendiğinde; duygusal emek ölçeğinin yüzeysel mesleki davranış alt boyutu düzeyinin cinsiyete göre anlamlı biçimde farklılaştığı ($t=-2,34$ ve $p<0,05$) ve kadınların mesleki yüzeysel davranış düzeylerinin erkeklerinkinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan, duygusal emek ölçeğinin yüzeysel kişisel davranış, derinden davranış ve samimi davranış alt boyutları düzeylerinin katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı görülmektedir (t değerleri için; $p>0,05$). Kadın ve erkek katılımcıların yüzeysel kişisel davranış, derinden davranış ve samimi davranış düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu bulgularla paralel bir biçimde banka çalışanlarıyla yapılan bir araştırmada duygusal emeğinin cinsiyete göre değişmediği bulunmuştur (Yıldız, 2022). Diğer taraftan, Önal (2019) tarafından öğretmenlerle yapılan araştırmada kadınların yüzeysel davranışları daha az samimi davranışları ise daha fazla sergiledikleri tespit edilmiştir. Başka bir araştırmada duygusal emeğin derinden rol yapma ve derin duygular alt boyutunun cinsiyete göre farklılaşmadığı, yüzeysel rol yapma alt boyutunun ise erkekler lehine farklılaştığı tespit edilmiştir (Şat vd., 2015).

Bazı açılardan önceki araştırmaların duygusal emeğin cinsiyete göre değişmesine ilişkin bulguları bu araştırmayı desteklese dahi bazı açılardan desteklememektedir. Duygusal emek bu emeğin sergilendiği iş ortamı ve işin niteliği ile yakından ilişkilidir. Uyumlu olmayan bulguların çoğunlukla banka sektörü dışındaki örnekleme yapıldığı görölmektedir. Bu farklılık çalışmaların yapıldığı sektörlerin farklı olmasından kaynaklanabilir.

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin çalışan ve iş odaklı örgütsel vatandaşlık, kuruma odaklı örgütsel vatandaşlık alt boyutları ve ölçeğin toplamı düzeylerinin de katılımcılarının cinsiyetine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı tespit edilmiştir (*t* değerleri için; $p>0,05$). Kadın ve erkek katılımcılarının örgütsel vatandaşlık ölçeğinin çalışan ve iş odaklı örgütsel vatandaşlık, kuruma odaklı örgütsel vatandaşlık alt boyutları ve ölçeğin toplamı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Alanyazındaki önceki araştırmalar bu bulgunun aksine örgütsel vatandaşlık düzeylerinin cinsiyete göre farklılaştığını göstermişlerdir (Bıyık ve Aydoğan, 2014; Önal, 2019; Hao ve Yu, 2022). Örgütsel vatandaşlık çalışanının halihazırda çalıştığı örgütün imkan ve şartlarıyla doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle, araştırmaların yaptıkları ölçümlerin araştırmaya katılan örgütlerin imkan ve şartlarından etkilenmiş olmaları beklenmektedir. Bu örgütlerde erkek ve kadın çalışanlara yönelik farklı uygulamalar bulunuyorsa örgütsel vatandaşlık davranışı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermiş olabilir. Bu araştırmada yapılan ölçümler böyle bir farklılığa işaret etmemiştir.

Aşağıda izelge 3.17’de duygusal emek ölçeğinin yüzeysel mesleki davranış, yüzeysel kişisel davranış, derinden davranış ve samimi davranış alt boyutları düzeylerinin ve örgütsel vatandaşlık ölçeğinin çalışan ve iş odaklı örgütsel vatandaşlık, kuruma odaklı örgütsel vatandaşlık alt boyutları ve ölçeğin toplamı düzeylerinin katılımcılarının yaşına göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgular gösterilmiştir.

Çizelge 3.17. Yaşa Göre Fark Analizleri

	Yaş	n	\bar{X}	Ss	K.T.	sd	K.O.	F	p		
DE	18-24	37	3,34	0,97	G.A.	14,11	2	7,05		c<a	
Yüzeysel M. Davranış	25-34	116	3,42	0,88	G.İ.	192,21	201	0,96	7,38	0,00	c<b
	35-49	51	2,80	1,18	Top.	206,31	203				
DE	18-24	37	1,99	1,28	G.A.	2,59	2	1,29			
Yüzeysel K. Davranış	25-34	116	1,92	1,13	G.İ.	287,41	201	1,43	0,90	0,41	
	35-49	51	2,19	1,27	Top.	290,00	203				
DE	18-24	37	3,36	0,79	G.A.	3,51	2	1,75			
Derinden Davranış	25-34	116	3,02	0,84	G.İ.	150,66	201	0,75	2,34	0,10	
	35-49	51	3,17	0,96	Top.	154,17	203				
DE Samimi Davranış	18-24	37	3,87	0,78	G.A.	0,21	2	0,11			
	25-34	116	3,79	0,76	G.İ.	142,21	201	0,71	0,15	0,86	
	35-49	51	3,80	1,03	Top.	142,42	203				
Çalışan ve İş Odaklı ÖV	18-24	37	4,59	0,60	G.A.	1,58	2	0,79			
	25-34	116	4,35	0,88	G.İ.	139,48	201	0,69	1,14	0,32	
	35-49	51	4,37	0,88	Top.	141,06	203				
Kuruma Odaklı ÖV	18-24	37	4,12	0,67	G.A.	1,58	2	0,79			
	25-34	116	3,92	0,84	G.İ.	142,70	201	0,71	1,11	0,33	
	35-49	51	3,86	0,95	Top.	144,28	203				
Örgütsel Vatandaşlık	18-24	37	4,35	0,57	G.A.	1,53	2	0,76			
	25-34	116	4,14	0,81	G.İ.	124,12	201	0,62	1,24	0,29	
TOPLAM	35-49	51	4,12	0,85	Top.	125,64	203				

DE: Duygusal Emek, ÖV: Örgütsel Vatandaşlık

Çizelge 3.17 incelendiğinde; duygusal emek ölçeğinin yüzeysel mesleki davranış alt boyutu düzeyinin yaşa göre anlamlı biçimde farklılaştığı bulunmuştur ($F=7,38$ ve $p<0,05$). Bonferroni Post Hoc analiziyle anlamlı farklılığın hangi ikili gruplar arasında olduğunda bakıldığında, anlamlı farklılığın 35-49 yaş grubu ile diğer yaş grupları arasında ve 35-49 yaş grubu aleyhine olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan, duygusal emek ölçeğinin yüzeysel kişisel davranış, derinden davranış ve samimi davranış alt boyutları düzeylerinin katılımcıların yaşına göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı görülmektedir (F değerleri için; $p>0,05$). Katılımcıların yaşları farklılaşsa dahi onların yüzeysel kişisel davranış, derinden davranış ve samimi davranış düzeylerinin anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı saptanmıştır. Bu bulgularla uyumlu olarak banka çalışanları da dahil (Yıldız, 2022) farklı örneklem gruplarıyla

yapılan araştırmalarda duygusal emeğin yaşa göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir (Türker, 2016; ztrk ve Barutçu, 2022).

Örgütsel vatandaşlık leğinin çalışan ve iş odaklı örgütsel vatandaşlık, kuruma odaklı örgütsel vatandaşlık alt boyutları ve ölçeğin toplamı düzeylerinin de katılımcıların yaşına göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı tespit edilmiştir (F değerleri için; $p>0,05$). Katılımcıların yaşları farklılaşsa dahi onların örgütsel vatandaşlık leğinin çalışan ve iş odaklı örgütsel vatandaşlık ve kuruma odaklı örgütsel vatandaşlık alt boyutları ve ölçeğin toplamı düzeylerinin anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı saptanmıştır. nceki araştırmalar incelendiğinde bazı araştırmaların bu araştırmanın bulgularıyla paralel olarak örgütsel vatandaşlık davranışın yaşa göre anlamlı biçimde farklılaşmadığını göstermişlerdir (Begenirbaş ve Meydan, 2012; nal, 2019). Tersine, diğer bazı araştırmalar ise örgütsel vatandaşlık davranışın yaşa göre anlamlı biçimde farklılaştığını göstermişlerdir (Bıyık ve Aydoğan, 2014; nal, 2019; Hao ve Yu, 2022). nceki araştırmaların çoğunlukla öğretmenlerle yapıldığı gözlemlenmiştir. Ayrıca, rneklem grupların özelliklerinin de farklı olduğu grlmştir. nceki araştırmaların bulgularının birbirinden farklı olması bununla ilişkili olabilir.

Aşağıda izelge 3.18’de duygusal emek leğinin yüzeysel mesleki davranış, yüzeysel kişisel davranış, derinden davranış ve samimi davranış alt boyutları düzeylerinin ve örgütsel vatandaşlık leğinin çalışan ve iş odaklı örgütsel vatandaşlık, kuruma odaklı örgütsel vatandaşlık alt boyutları ve ölçeğin toplamı düzeylerinin katılımcıların medeni durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgular gösterilmiştir.

Çizelge 3.18. Medeni Duruma Göre Fark Analizleri.

	Medeni Durum	n	Ort.	Ss.	Levene Testi		t Testi	
					F	p	t	p
DE Yüzeysel M. Davranış	Bekar	123	3,47	0,81	25,57	0,00	3,74	0,00
	Evli	81	2,91	1,18				
DE Yüzeysel K. Davranış	Bekar	123	1,89	1,10	8,93	0,00	-1,63	0,11
	Evli	81	2,17	1,31				
DE Derinden Davranış	Bekar	123	3,13	0,75	7,18	0,01	0,22	0,83
	Evli	81	3,10	1,03				
DE Samimi Davranış	Bekar	123	3,83	0,71	10,68	0,00	0,38	0,71
	Evli	81	3,78	1,01				
Çalışan ve İş Odaklı ÖV	Bekar	123	4,43	0,77	0,66	0,42	0,66	0,51
	Evli	81	4,35	0,92				
Kuruma Odaklı ÖV	Bekar	123	3,94	0,77	2,24	0,14	-0,03	0,98
	Evli	81	3,94	0,94				
Örgütsel Vatandaşlık	Bekar	123	4,19	0,72	0,88	0,35	0,34	0,74
TOPLAM	Evli	81	4,15	0,88				

DE: Duygusal Emek, ÖV: Örgütsel Vatandaşlık

Çizelge 3.18 incelendiğinde; duygusal emek ölçeğinin yüzeysel mesleki davranış alt boyutu düzeyinin medeni duruma göre anlamlı biçimde farklılaştığı ($t=3,74$ ve $p<0,05$) ve bekarların mesleki yüzeysel davranış düzeylerinin evlilerinkinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan, duygusal emek ölçeğinin yüzeysel kişisel davranış, derinden davranış ve samimi davranış alt boyutları düzeylerinin katılımcıların medeni durumuna göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı görülmektedir (t değerleri için; $p>0,05$). Bekar ve evli katılımcıların yüzeysel kişisel davranış, derinden davranış ve samimi davranış düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu bulgularla uyumlu olarak banka çalışanları da dahil (Yıldız, 2022) farklı örneklem gruplarıyla yapılan araştırmalarda duygusal emeğin medeni duruma göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir (Önal, 2019).

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin çalışan ve iş odaklı örgütsel vatandaşlık, kuruma odaklı örgütsel vatandaşlık alt boyutları ve ölçeğin toplamı düzeylerinin de katılımcıların medeni durumuna göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı tespit edilmiştir (t değerleri için; $p>0,05$). Bekar ve evli katılımcıların örgütsel vatandaşlık ölçeğinin çalışan ve iş odaklı örgütsel vatandaşlık, kuruma odaklı örgütsel vatandaşlık alt boyutları ve ölçeğin toplamı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Alanyazındaki önceki araştırmalar bu bulgunun aksine örgütsel vatandaşlık düzeylerinin medeni göre farklılaştığını ve bekarların örgütsel vatandaşlık düzeyinin daha yüksek olduğunu göstermişlerdir (Begenirbaş ve Meydan, 2012; Bıyık ve Aydoğan, 2014; Önal, 2019; Hao ve Yu, 2022). Önceki araştırmalar farklı örgütsel şartlarda genellikle öğretmenlerle gerçekleştirilmiştir. Bu örgütlerde çalışan bekar çalışanlar bir aileleri ve çocukları olmadığından aidiyet hislerini örgütlerine daha fazla yönlendirmiş olabilirler. Ancak, bu araştırmanın bulguları araştırmanın gerçekleştirildiği bankanın bekar ve evli çalışanlarında örgütsel vatandaşlık davranışı açısından bir farklılığa işaret etmemiştir. Bankanın evli ve bekar çalışanlarına sağladığı imkan ve koşulların medeni durum açısından bir fark yaratmayacak nitelikte olduğu anlaşılmaktadır.

Aşağıda Çizelge 3.19’de duygusal emek ölçeğinin yüzeysel mesleki davranış, yüzeysel kişisel davranış, derinden davranış ve samimi davranış alt boyutları düzeylerinin ve örgütsel vatandaşlık ölçeğinin çalışan ve iş odaklı örgütsel vatandaşlık, kuruma odaklı örgütsel vatandaşlık alt boyutları ve ölçeğin toplamı düzeylerinin katılımcıların eğitim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgular gösterilmiştir.

Çizelge 3.19. Eğitim Düzeyine Göre Fark Analizleri.

	Eğitim	n	\bar{X}	Ss	K.T.	sd	K.O.	F	p	
DE Yüzeysel M. Davranış	Li.-ÖnL.	27	3,11	1,01	G.A.	1,86	2	0,93	0,92	0,40
	Lisans	160	3,30	1,00	G.İ.	204,45	201	1,02		
	YL.	17	3,01	1,10	Top.	206,31	203			
DE Yüzeysel K. Davranış	Li.-ÖnL.	27	1,90	1,17	G.A.	0,68	2	0,34	0,24	0,79
	Lisans	160	2,00	1,18	G.İ.	289,32	201	1,44		
	YL.	17	2,16	1,38	Top.	290,00	203			
DE Derinden Davranış	Li.-ÖnL.	27	3,19	0,95	G.A.	3,58	2	1,79	2,39	0,09
	Lisans	160	3,06	0,83	G.İ.	150,59	201	0,75		
	YL.	17	3,53	1,06	Top.	154,17	203			
DE Samimi Davranış	Li.-ÖnL.	27	4,04	0,93	G.A.	1,65	2	0,82	1,17	0,31
	Lisans	160	3,77	0,80	G.İ.	140,77	201	0,70		
	YL.	17	3,76	0,99	Top.	142,42	203			
Çalışan ve İş Odaklı ÖV	Li.-ÖnL.	27	4,52	0,66	G.A.	0,47	2	0,24	0,34	0,71
	Lisans	160	4,38	0,87	G.İ.	140,59	201	0,70		
	YL.	17	4,43	0,78	Top.	141,06	203			
Kuruma Odaklı ÖV	Li.-ÖnL.	27	4,30	0,67	G.A.	4,82	2	2,41	3,47	0,03
	Lisans	160	3,86	0,86	G.İ.	139,46	201	0,69		
	YL.	17	4,08	0,85	Top.	144,28	203			
Örgütsel Vatandaşlık TOPLAM	Li.-ÖnL.	27	4,41	0,62	G.A.	2,07	2	1,04	1,69	0,19
	Lisans	160	4,12	0,81	G.İ.	123,57	201	0,61		
	YL.	17	4,26	0,74	Top.	125,64	203			

DE: Duygusal Emek, ÖV: Örgütsel Vatandaşlık

Çizelge 3.19 incelendiğinde; duygusal emek ölçeğinin yüzeysel mesleki davranış, yüzeysel kişisel davranış, derinden davranış ve samimi davranış alt boyutları düzeylerinin katılımcıların eğitim düzeyine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı görülmektedir (F değerleri için; $p>0,05$). Katılımcıların eğitim düzeyleri farklılaşsa dahi onların yüzeysel mesleki davranış, yüzeysel kişisel davranış, derinden davranış ve samimi davranış düzeylerinin anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı saptanmıştır. Bu bulgularla uyumlu olarak banka çalışanları da dahil (Yıldız, 2022) farklı örneklem gruplarıyla yapılan araştırmalarda duygusal emeğin medeni duruma göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir (Önal, 2019; Şat vd., 2015; Bıyık ve Aydoğan, 2014).

Sadece duygusal emeğin derinden rol yapma alt boyutu puanlarının eğitim durumuna göre farklılaştığını gösteren araştırmalar mevcuttur (Öztürk ve Barutçu, 2022). Ancak, genel olarak önceki araştırmaların bu araştırmayı desteklediği görülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin örgütsel vatandaşlık ölçeğinin çalışan odaklı örgütsel vatandaşlık alt boyutu ve ölçeğin toplamı düzeylerinin katılımcıların eğitim düzeyine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı tespit edilmiştir (F değerleri için; $p>0,05$). Diğer taraftan, katılımcıların kuruma odaklı örgütsel vatandaşlık alt boyutu düzeyinin eğitim düzeyine göre anlamlı bir biçimde farklılaştığı saptanmıştır ($F=3,47$ ve $p<0,05$). Anlamlı farklılığın hangi ikili gruplar arasında olduğuna Bonferroni Post Hoc testiyle bakıldığında anlamlı farklılığın lise-önlisans grubu ile lisans grubu arasında ve lise-önlisans grubu lehine olduğu tespit edilmiştir. Önceki araştırmalar örgütsel vatandaşlığın eğitim düzeyine göre farklılaşmasıyla ilgili olarak bir birinden farklı bulgulara erişmişlerdir. Bazı çalışmalara örgütsel vatandaşlığın eğitim düzeyine göre anlamlı biçimde farklılaştığını (Hao ve Yu, 2022) ve diğer bazıları ise farklılaşmadığını (Önal, 2019) saptamışlardır. Araştırmaların vardıkları sonuçların bir birinden farklı olması çalışanların aldıkları eğitimin karşılığını çalıştıkları örgütlerde alıp almadıklarıyla açıklanabilir. Farklı eğitim grubundan çalışanlar aldıkları eğitime uygun örgütsel imkan ve şartlara sahip iseler örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir farklılık görülmeyeceği öngörülebilir. Bunun belirleyicisi örgütlerin davranışları olacaktır. Bu araştırmada yüksek lisans mezunu çalışanların kuruma odaklı örgütsel vatandaşlık düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edildiğinden bankadaki yüksek lisans mezunu çalışanların örgütten işle ilgili beklentilerinin daha yüksek düzeyde karşılandığı çıkarımı yapılabilir.

Aşağıda Çizelge 3.20’de duygusal emek yüzeysel mesleki davranış, yüzeysel kişisel davranış, derinden davranış ve samimi davranış alt boyutları düzeylerinin ve örgütsel vatandaşlık ölçeğinin çalışan ve iş odaklı örgütsel vatandaşlık, kuruma odaklı örgütsel vatandaşlık alt boyutları ve ölçeğin toplamı düzeylerinin katılımcıların mesleki tecrübesine göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin bulgular gösterilmiştir.

Çizelge 3.20. Mesleki Tecrübeye Göre Fark Analizleri.

	Mesleki Kıdem	n	\bar{X}	Ss	K.T.	sd	K.O.	F	p		
DE Yüzeysel M. Davranış	1 yıl -	15	3,75	0,67	G.A.	32,09	4	8,02	9,16	0,00	e<a
	1-3 yıl	67	3,42	0,84	G.İ.	174,23	199	0,88			e<b
	4-6 yıl	49	3,46	0,88	Top.	206,31	203				e<c
	7-9 yıl	26	3,41	0,92							e<d
	10 yıl +	47	2,54	1,18							
DE Yüzeysel K. Davranış	1 yıl -	15	1,36	0,68	G.A.	23,79	4	5,95	4,44	0,00	a<d
	1-3 yıl	67	1,94	1,18	G.İ.	266,21	199	1,34			c<d
	4-6 yıl	49	1,71	1,02	Top.	290,00	203				
	7-9 yıl	26	2,62	1,42							
	10 yıl +	47	2,26	1,22							
DE Derinden Davranış	1 yıl -	15	3,07	0,43	G.A.	2,55	4	0,64	0,84	0,50	
	1-3 yıl	67	3,13	0,79	G.İ.	151,62	199	0,76			
	4-6 yıl	49	3,10	0,81	Top.	154,17	203				
	7-9 yıl	26	3,38	0,84							
	10 yıl +	47	2,99	1,13							
DE Samimi Davranış	1 yıl -	15	3,78	0,64	G.A.	1,00	4	0,25	0,35	0,84	
	1-3 yıl	67	3,82	0,77	G.İ.	141,41	199	0,71			
	4-6 yıl	49	3,90	0,63	Top.	142,42	203				
	7-9 yıl	26	3,81	0,95							
	10 yıl +	47	3,70	1,09							
Çalışan ve İş Odaklı ÖV	1 yıl -	15	4,50	0,51	G.A.	3,22	4	0,81	1,16	0,33	
	1-3 yıl	67	4,46	0,70	G.İ.	137,84	199	0,69			
	4-6 yıl	49	4,52	0,65	Top.	141,06	203				
	7-9 yıl	26	4,18	1,15							
	10 yıl +	47	4,27	1,02							
Kuruma Odaklı ÖV	1 yıl -	15	4,04	0,55	G.A.	6,58	4	1,65	2,38	0,053	
	1-3 yıl	67	4,01	0,68	G.İ.	137,70	199	0,69			
	4-6 yıl	49	4,11	0,73	Top.	144,28	203				
	7-9 yıl	26	3,93	1,12							
	10 yıl +	47	3,63	1,00							
Örgütsel Vatandaşlık TOPLAM	1 yıl -	15	4,27	0,48	G.A.	4,18	4	1,04	1,71	0,15	
	1-3 yıl	67	4,24	0,63	G.İ.	121,46	199	0,61			
	4-6 yıl	49	4,32	0,64	Top.	125,64	203				
	7-9 yıl	26	4,06	1,11							
	10 yıl +	47	3,95	0,95							

DE: Duyusal Emek, ÖV: Örgütsel Vatandaşlık

Çizelge 3.20 incelendiğinde; duygusal emek ölçeğinin yüzeysel mesleki davranış ve yüzeysel kişisel davranış alt boyutu düzeylerinin mesleki göre anlamlı biçimde farklılaştığı bulunmuştur ($F=9,16$ ve $p<0,05$; $F=4,44$ ve $p<0,05$). Bonferroni Post Hoc analiziyle anlamlı farklılığın hangi ikili gruplar arasında olduğunda bakıldığında, yüzeysel mesleki davranış alt boyutu için anlamlı farklılığın 10 yıl ve

üzeri grubu ile diğer mesleki kıdem grupları arasında ve 10 yıl ve üzeri grubu aleyhine olduğu tespit edilmiştir. Yüzeysel kişisel davranış alt boyutu için anlamlı farklılığın ise 7-9 yıl grubu ile 1 yıldan az ve 4-6 yıl mesleki kıdem grupları arasında ve 7-9 yıl grubu lehine olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan, duygusal emek ölçeğinin derinden davranış ve samimi davranış alt boyutları düzeylerinin katılımcıların mesleki kıdemine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı görülmektedir (F değerleri için; $p>0,05$). Katılımcıların mesleki kıdemleri farklılaşsa dahi onların derinden davranış ve samimi davranış düzeylerinin anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı saptanmıştır. Bu bulgu, yaşı ve mesleki tecrübesi az olan banka çalışanlarının daha idealist olmalarıyla, hem bankadaki idari iş ve işlemler hem de müşteri iletişimi hakkında daha fazla bilgi ve tecrübeleri olmasıyla açıklanabilir. Genç ve mesleki tecrübesi az olan çalışanların işlerini kaybetme korkusuyla müşterileri memnun etmek için daha fazla çaba sarf ediyor olabilir. Banka çalışanların yaşları ve tecrübeleri arttıkça müşteri memnuniyeti daha az gözetmeleri ve gerçek duyguları öyle olmasa dahi müşteri memnun edecek biçimde davranmamaları banka açısından olumlu sonuçlar doğurmayabilir. Müşteri sayısının azalması söz konusu olabilir.

Mesleki tecrübe açısından duygusal emeğin farklılaşma durumuyla ilgili önceki araştırmalar incelendiğinde; duygusal emeğin yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma alt boyutu düzeylerinin mesleki tecrübeye göre değişmezken mesleki tecrübesi fazla olanların doğal duygular düzeyinin daha yüksek olduğu saptanmıştır (Şat vd., 2015). Mesleki tecrübeyi inceleyen bir diğer araştırmada ise banka çalışanlarının duygusal emeğinin mesleki tecrübeye göre değişmezken öğretmenlerin duygusal emeğinin mesleki tecrübeye göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır (Yıldız, 2022). Duygusal emeğin mesleki tecrübenin mesleki tecrübeye göre değişmediğini gösteren araştırmalar da mevcuttur (Önal, 2019). Önceki çalışmaların duygusal emeğin mesleki tecrübeye göre farklılaşmasıyla ilgili bulgularının hem bu araştırmanın bulgularıyla hem de kendi aralarında paralellik göstermedikleri anlaşılmaktadır. Mesleki tecrübenin ölçülmesi oldukça zordur. Ayrıca, mesleki tecrübe oldukça bireysel bir olgudur. Çalışandan çalışana ve çalışma ortamından çalışma ortamına mesleki tecrübe değişebilir. Önceki araştırmaların duygusal emeğin

mesleki tecrübeye göre farklılaşmasıyla ilgili bu kadar farklı sonuçlar elde etmelerinin nedeninin bu olabileceği değerlendirilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin çalışan ve iş odaklı örgütsel vatandaşlık, kuruma odaklı örgütsel vatandaşlık alt boyutları ve ölçeğin toplamı düzeylerinin de katılımcıların mesleki kıdemine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı tespit edilmiştir (F değerleri için; $p>0,05$). Katılımcıların mesleki kıdemleri farklılaşsa dahi onların örgütsel vatandaşlık ölçeğinin çalışan ve iş odaklı örgütsel vatandaşlık ve kuruma odaklı örgütsel vatandaşlık alt boyutları ve ölçeğin toplamı düzeylerinin anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı saptanmıştır. Bu bulgu mesleki tecrübenin örgütsel vatandaşlık açısından bir belirleyici olmadığını göstermektedir. Daha az mesleki tecrübesi olan banka çalışanları da ve daha fazla mesleki tecrübesi olan banka çalışanları da benzer biçimde örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedirler. Önceki araştırmalar incelendiğinde bazı araştırmaların bu araştırmanın bulgularıyla paralel olarak örgütsel vatandaşlık davranışın mesleki tecrübeye göre anlamlı biçimde farklılaşmadığını göstermişlerdir (Begenirbaş ve Meydan, 2012; Önal, 2019). Tersine, diğer bazı araştırmalar ise örgütsel vatandaşlık davranışın mesleki tecrübeye göre anlamlı biçimde farklılaştığını göstermişlerdir (Bıyık ve Aydoğan, 2014; Önal, 2019; Hao ve Yu, 2022). Önceki araştırmaların mesleki tecrübe açısından elde ettikleri sonuçların birbirinden farklı olması örneklem gruplarının ve örneklem gruplarının çalıştıkları örgütlerin farklı özellikte olmalarıyla açıklanabilir.

3.3.9. Hipotez Testi Sonuçları

Aşağıda Çizelge 3.21’de araştırmada test edilen hipotezlerin test sonuçları gösterilmiştir. Araştırmanın yukarıda sunulan bulgularına dayanılarak H2, H3, H4 ve H5 hipotezleri ve H4a, H4b, H4c, H4e ve H5d alt hipotezleri kabul edilmiştir. Diğer taraftan, H1 hipotezi H4d, H5a, H5b, H5c ve H5e alt hipotezleri reddedilmiştir.

Çizelge 3.21. Hipotez Testi Sonuçları.

No	Hipotez	Sonuç
H1	Duygusal emeğin mesleki yüzeysel davranış alt boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Ret
H2	Duygusal emeğin kişisel yüzeysel davranış alt boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
H3	Duygusal emeğin derinden davranış alt boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
H4	Duygusal emeğin samimi davranış alt boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
H5	Duygusal emek düzeyi banka çalışanlarının demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H5a	Duygusal emek düzeyi banka çalışanlarının cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H5b	Duygusal emek düzeyi banka çalışanlarının yaşına göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H5c	Duygusal emek düzeyi banka çalışanlarının medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H5d	Duygusal emek düzeyi banka çalışanlarının eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H5e	Duygusal emek düzeyi banka çalışanlarının mesleki tecrübesine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H6	Örgütsel vatandaşlık davranışı banka çalışanlarının demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H6a	Örgütsel vatandaşlık davranışı banka çalışanlarının cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H6b	Örgütsel vatandaşlık davranışı banka çalışanlarının yaşına göre farklılık göstermektedir.	Ret
H6c	Örgütsel vatandaşlık davranışı banka çalışanlarının medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.	Ret
H6d	Örgütsel vatandaşlık davranışı banka çalışanlarının eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H6e	Örgütsel vatandaşlık davranışı banka çalışanlarının mesleki tecrübesine göre farklılık göstermektedir.	Ret

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada banka çalışanlarının duygusal emek davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler incelenmiş ve banka çalışanlarının duygusal emek davranışlarının onların örgütsel vatandaşlıklarını etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Ayrıca banka çalışanlarının duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve mesleki tecrübe gibi demografik özellikleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığı da araştırılmıştır.

Araştırmada banka çalışanlarının, duygusal emek açısından samimi davranışları çoğu zaman, derinden davranışları ve yüzeysel mesleki davranış bazen ve yüzeysel kişisel davranışları ise çok nadir sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık düzeyleri yüksek olarak saptanmıştır. Özellikle, banka çalışanların beraber çalıştıkları meslektaşları açısından örgütsel vatandaşlık düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan, banka çalışanların yaptıkları işin kendisi açısından örgütsel vatandaşlık düzeylerinin ise daha düşük olduğu ortaya konmuştur.

Araştırmada, banka çalışanlarının duygusal emek açısından yüzeysel mesleki, yüzeysel kişisel, derinden ve samimi davranışlarının onların örgütsel vatandaşlıklarını anlamlı biçimde yordadığı ve örgütsel vatandaşlık üzerinde %20'lik bir varyans açıkladığı saptanmıştır. Bununla birlikte, duygusal emeğin yüzeysel kişisel davranış alt boyutunun örgütsel vatandaşlık üzerinde negatif yönlü bir etkisinin olduğu, ancak duygusal emek ölçeğinin yüzeysel mesleki davranış, derinden davranış ve samimi davranış alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle, banka çalışanlarının duygusal emekle ilgili yüzeysel kişisel davranışları arttığı zaman örgütsel vatandaşlık düzeylerinin azaldığı, tersine duygusal emekle ilgili yüzeysel mesleki davranışları, derinden davranış davranışları ve samimi davranışları arttığı zaman onların örgütsel vatandaşlık düzeylerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Alanyazında duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık ilişkisini inceleyen daha önceki araştırmalar incelendiğinde bu araştırmanın bulgularıyla paralel olarak

duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı ilişkilerin varlığına işaret etikleri görülmektedir. Bununla birlikte duygusal emeğin alt boyutları açısından ve tespit edilen ilişkilerin yönü açısından küçük farklılıklar olduğu da gözlemlenmektedir. Begenirbaş ve Meydan (2012) Ankara’da 169 öğretmenle yaptığı araştırmada yüzeysel ve derinden davranışların örgütsel vatandaşlık üzerinde negatif yönlü, samimi davranışların ise pozitif yönlü anlamlı etkilerinin olduğunu tespit etmiştir. Bıyık ve Aydoğan (2014) tarafından Tokat’ta 598 öğretmen ile yapılan araştırmada duygusal emeğin yüzeysel davranış alt boyutunun örgütsel vatandaşlık üzerinde etkisinin bulunmadığı ancak derinden ve samimi davranış alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkilerinin bulunduğu tespit edilmiştir. Önal (2019) İstanbul Başakşehir’de 289 öğretmenle yaptığı araştırmasında duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Örucü, Hasırcı ve Öziş (2022) tarafından Bandırma’da bulunan 11 banka şubesindeki 106 çalışanla yapılan araştırmada duygusal emeğin yüzeysel, derinden ve samimi davranış boyutlarının örgütsel vatandaşlık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Ulusal literatürde de benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Li, Kung ve Wang (2012) tarafından Pakistan’da yapılan araştırmada sağlık çalışanları incelenmiş ve araştırmanın bulguları sağlık çalışanlarının duygusal emeklerinin örgütsel vatandaşlıklarını anlamlı biçimde etkilediğini göstermiştir. Cheung ve Lun (2015) tarafından Çin’de öğretmenlerle yapılan araştırmada duygusal emeğin derinden ve samimi davranış alt boyutlarının örgütsel vatandaşlığı pozitif yönlü etkilediği, ancak yüzeysel davranış alt boyutunun örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Shagirbasha ve Sivakumaran (2021) tarafından Hindistan’da otel çalışanlarıyla yapılan araştırmada duygusal emeğin yüzeysel davranış alt boyutunun örgütsel vatandaşlığı negatif yönlü etkilediği derinden davranış alt boyutunun ise pozitif yönlü olarak etkilediği tespit edilmiştir. Hao ve Yu (2022) Tayland’da öğretmenlerle yapılan araştırmada duygusal emeğin örgütsel vatandaşlığı negatif yönlü olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada, duygusal emeğin derinden davranış ve samimi davranış alt boyutları düzeylerinin banka çalışanların cinsiyetine, yaşına, medeni durumuna,

eğitim düzeyine ve mesleki kıdemine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı saptanmıştır. Duygusal emeğin yüzeysel kişisel davranış alt boyutu düzeyinin de banka çalışanların cinsiyetine, yaşına, medeni durumuna ve eğitim düzeyine göre farklılaşmadığı, ancak 7-9 yıl mesleki tecrübesi olan banka çalışanlarının yüzeysel kişisel davranış düzeylerinin daha az tecrübesi olanlardan daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Demografik zellikler açısından en fazla farklılık gösteren duygusal emek alt boyutunun yüzeysel mesleki davranış olduğu belirlenmiştir. Banka alışanlarının yüzeysel mesleki davranışlarının cinsiyete, yaşı, medeni duruma ve mesleki kıdeme göre değiştiği tespit edilmiştir. Kadınların erkeklere göre, yaşı genç olanların yaşı ilerlemiş olanlara göre, bekarların evlilere göre ve 10 yıl altında mesleki tecrübesi olanların 10 yıl ve üzerinde mesleki tecrübesi olanlara göre yüzeysel mesleki davranışları daha fazla sergiledikleri saptanmıştır.

Alanyazında daha önceden yapılmış araştırmaların bu araştırmayla paralel biçimde çoğunlukla duygusal emeğin demografik özelliklere göre farklılaşmadığını tespit ettikleri görülmektedir. nal (2019) tarafından öğretmenlerle yapılan araştırmada duygusal emeğin yaşı, medeni duruma, eğitim düzeyine ve mesleki tecrübeye göre farklılaşmadığı bulunmuştur. Kadınların yüzeysel davranışları daha az samimi davranışları ise daha fazla sergiledikleri tespit edilmiştir. Banka çalışanlarıyla yapılan bir araştırmada duygusal emeğinin cinsiyete göre değişmediği bulunmuştur (Yıldız, 2022). Duygusal emeğin derinden rol yapma ve derin duygular alt boyutunun cinsiyete göre farklılaşmadığını, yüzeysel rol yapma alt boyutunun erkekler lehine farklılaştığını saptayan araştırmalar da bulunmaktadır (şat vd., 2015). Yaş değişkeni açısından duygusal emeğin farklılaşmasını inceleyen bazı araştırmalar bu araştırmanın bulgularıyla paralel olarak duygusal emeğin yaşı göre farklılaşmadığını göstermişlerdir (Türker, 2016; ztrk ve Barutçu, 2022). Bir araştırmada ise banka çalışanlarının duygusal emeğinin yaşı göre farklılaşmadığı ancak öğretmenlerin duygusal emeğinin yaşı göre farklılaştığı bulunmuştur (Yıldız, 2022). Aynı araştırmada medeni durum değişkeni açısından banka çalışanlarının duygusal emeğinin medeni duruma göre farklılaşmadığı, ancak bekar öğretmenlerin duygusal emeğinin evlilere göre daha düşük olduğu saptanmıştır. Duygusal emeğin yüzeysel rol yapma alt boyutunun medeni duruma göre farklılaşmadığını, derinden rol yapmanın

bekarlar, doğal duygular alt boyutunun ise evliler lehine farklılaştığını ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır (Şat vd., 2015). Aynı araştırmada duygusal emeğin alt boyutlarının eğitim düzeyine göre anlamlı biçimde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Lisansüstü mezunlarının duygusal emeğin derinden rol yapma alt boyutu puanlarının daha düşük olduğunu belirleyen araştırmalar mevcuttur (Öztürk ve Barutçu, 2022). Mesleki tecrübe açısından önceki araştırmaların bulguları incelendiğinde, duygusal emeğin yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma alt boyutu düzeylerinin mesleki tecrübeye göre değişmezken mesleki tecrübesi fazla olanların doğal duygular düzeyinin daha yüksek olduğu saptanmıştır (Şat vd., 2015). Mesleki tecrübeyi inceleyen bir diğer araştırmada ise banka çalışanlarının duygusal emeğinin mesleki tecrübeye göre değişmezken öğretmenlerin duygusal emeğinin mesleki tecrübeye göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır (Yıldız, 2022). Evlilerin duygusal emek puanları bekarlarınkinden ve mesleki tecrübesi yüksek olanların az olanlarınkinden yüksek bulunmuştur. Yaşa göre duygusal emek davranışının farklılaştığı saptanmıştır. Bıyık ve Aydoğan (2014) tarafından öğretmenlerle yapılan araştırmada duygusal emek davranışının eğitim düzeyine göre değişmediği ancak cinsiyete, yaşa, medeni duruma ve mesleki tecrübeye göre anlamlı biçimde farklılaştığı saptanmıştır.

Araştırmada, örgütsel vatandaşlık toplam puanının ve çalışan ve iş odaklı örgütsel vatandaşlık ve kuruma odaklı örgütsel vatandaşlık alt boyutu puanlarının banka çalışanların cinsiyetine, yaşına, medeni durumuna, eğitim düzeyine ve mesleki tecrübesine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı, ancak lisans mezunlarının kuruma odaklı örgütsel vatandaşlık puanlarının daha düşük olduğu saptanmıştır. Diğer bir deyişle, banka çalışanların örgütsel vatandaşlıkları açısından cinsiyetin, yaşın, medeni durumun ve mesleki kıdemin belirleyici olmadığı, eğitim düzeyinin ise kısmen belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Alanyazında daha önce yapılmış araştırmaların bulguları incelendiğinde örgütsel adaletin demografik değişkenlere göre farklılaşmasıyla ilişkili olarak bu araştırmanın bulgularını çoğunlukla destekledikleri görülmektedir. Önal (2019) tarafından öğretmenlerle yapılan araştırmada örgütsel vatandaşlığın yaşa, medeni

duruma, eğitim düzeyine göre farklılaşmadığı bulunmuştur. Kadınların diğerkamlik puanları erkeklerinkinden yüksek bulunmuştur. Bekarların sivil erdem puanları evlilerinkinden yüksek bulunmuştur. Mesleki tecrübesi az olanların diğerkamlik puanları daha yüksek bulunmuştur. Begenirbaş ve Meydan (2012) tarafından öğretmenlerle yapılan araştırmada yaş ve mesleki tecrübe ile örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bekarların örgütsel vatandaşlık düzeyi evlilerinkinden ve mesleki tecrübesi yüksek olanların az olanlarinkinden yüksek bulunmuştur. Yaşa göre duygusal emeğin farklılaştığı saptanmıştır. Bıyık ve Aydoğan (2014) tarafından öğretmenlerle yapılan araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışının eğitim düzeyine göre farklılaşmazken cinsiyete, yaşa, medeni duruma ve mesleki tecrübeye göre anlamlı biçimde farklılaştığı belirlenmiştir. Hao ve Yu (2022) Tayland'da öğretmenlerle yapılan araştırmada cinsiyetin, yaşın, medeni durumun, eğitim düzeyinin ve mesleki kıdemın örgütsel vatandaşlık açısından belirleyici olması saptanmıştır.

Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde öğretmenlerle yapılan çalışmaların daha fazla olduğu, banka çalışanları ile yapılan araştırmaların sınırlı olduğu görülmüştür. Yapılan veri tabanı taramalarında banka çalışanlarıyla yapılan bir araştırmaya rastlanmıştır. Örucü vd. (2022) Bandırma'da bulunan 11 banka şubesindeki 106 çalışanla bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacılar geçerlilik analizi için açılımlayıcı veya doğrulayıcı faktör analizi yapmamışlardır. Ölçeklerin güvenilirlik skorları 0,72 ila 0,89 arasında bulunmuştur. Araştırmada duygusal emeğin yüzeysel, derinden ve samimi davranış boyutlarının örgütsel vatandaşlık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkilerinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu bulgu bu araştırmanın bulgularıyla büyük oranda paraleldir. Örucü vd. yüzeysel davranış ölçeğın orijinalindeki gibi kullanmışlardır ve yüzeysel davranışın örgütsel vatandaşlık üzerinde pozitif yönlü etkisini tespit etmişlerdir. Bu araştırmada ise yüzeysel davranış iki alt boyutta analiz edilmiştir ve bir boyutun örgütsel vatandaşlık üzerinde pozitif yönlü etkisi tespit edilirken diğer boyutun negatif yönlü etkisi tespit edilmiştir. Bunun dışındaki iki araştırmanın bulguları birbirini destekler niteliktedir. Banka çalışanları üzerine az sayıda çalışma yapıldığından bu alanda daha fazla bilimsel araştırmaya olan ihtiyaç belirgindir.

Bu araştırmada elde edilen bulgulara dayanılarak uygulayıcılar ve gelecekteki araştırmalar için bazı öneriler geliştirilebilir. Bu öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Araştırmada duygusal emeğin derinden davranış ve samimi davranış alt boyutlarının banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlıkları üzerinde pozitif yönlü etkileri bulunduğundan banka çalışanlarının duygusal emekleriyle ilgili derinden davranış ve samimi davranış sıklıklarının artırılması hedeflenmelidir.
- Araştırmada banka çalışanlarının duygusal emeğinin derinden davranış ve samimi davranış alt boyutları puanlarının düşük olarak tespit edildiği hatırlanırsa ve bu iki boyutun örgütsel vatandaşlık üzerindeki pozitif etkileri dikkate alınırsa banka çalışanlarının duygusal emekleriyle ilgili derinden davranış ve samimi davranış sıklıklarının artırılmasının önemi daha da iyi anlaşılacaktır.
- Araştırmanın, hem örgütsel vatandaşlık düzeyinin hem de duygusal emek düzeyinin demografik değişkenlerce belirlenmediği sonucu dikkate alınarak örgütsel vatandaşlık düzeyini ve duygusal emek düzeyini artırmak için geliştirecek uygulamalarda cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve mesleki kıdem ayırımı yapmadan tüm çalışanlara odaklanılmalıdır.
- Son yıllarda duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaların sayısının arttığı görölmektedir. Bununla birlikte banka çalışanları açısından bu iki olgu arasındaki ilişki nadiren incelenmiştir. Gelecekteki araştırmalar banka çalışanlarının duygusal emekleri ve örgütsel vatandaşlıkları arasındaki ilişkileri daha sıklıkla araştırmalıdırlar.

KAYNAKÇA

- Acar, A. (2020). Sınıf Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Ahmed, Q. O. (2021). Özel Sektör Kuruluşlarında Örgütsel Davranış: Erbil Örneği. Yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı, Elazığ.
- Akça, E. (2023). Kurumsal Sürdürülebilirlik İle Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki: İş-Yaşam Dengesi ve Kişisel Özelliklerin Moderatör Etkisi. Doktora tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Akçay, C., ve Çoruk, A. (2012). Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme. *Eğitimde Politika Analizi*, 1(1), 3-25.
- Akgün Şahin, Z. ve Kardaş Özdemir, F. (2015). Hemşirelerin iletişim ve empati beceri düzeylerinin belirlenmesi. *Hemşirelik Akademik Araştırma Dergisi*, 1(1), 1-7.
- Aksu, Ü. G. (2022). Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İncelenmesi. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Allison, B. J., Voss, R. S., ve Dryer, S. (2001). Student classroom and career success: the role of organizational citizenship behavior. *Journal of Education for Business*, 76(5), 282-288.
- Altay, T. (2021). İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul İklimi, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Altıntaş, F. Ç. (2001). Örgütsel Davranışçı Alanında Yeni Bir Yaklaşım Örgütsel Yurttaşlık Kavramı. *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3(1), 1-21.
- Arslanyolu, F. M. (2018). Örgütsel Davranışın Sektörler Arası Karşılaştırılması ve Yönetim Psikolojisine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Ashforth, B. E. ve Humphrey, R. H. (1993). Emotional Labor In Service Roles: The Influence Of Identity. *Academy Of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kurumda Çalışma Yılı ve Ücret Değişiklerinin Rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 256-275.
- Atalay, İ., (2005). Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet. Yüksek Lisans Tezi, Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Avcı, A. (2015). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Gelişimi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12-2(24), 11-26.
- Avcı, U. ve Boylu, Y. (2010). Türk Turizm Çalışanları İçin Duygusal Emek Ölçeği Geçerliliği. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 7(2), 20-29.
- Ay, B. (2007). Öğretmenlerin Öz-Yeterlilikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Aydın, B. (2019). Örgütsel İletişimin Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydoğan, E. ve Dinçer, E. (2017). Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Kalkınma Bakanlığı Örneği. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(9), 48-66.
- Ayyıldız, H., ve Cengiz, E. (2006). Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanabilecek Yapısal Eşitlik Modeli(YEM) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (2), 63-84.
- Bacanlı, H., İlhan, T. ve Aslan, S. (2009). Beş faktör kuramına dayalı bir kişilik ölçeğinin geliştirilmesi: sıfatlara dayalı kişilik testi (Sdkt). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 261-279.
- Basım, H. ve Şeşen, H. (2015). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83-101.
- Bayter, M. (2008). Kütüphanelerin örgütsel davranışının gelişimi. *Türk Kütüphaneciliği*, 22(1), 3-24.
- Begenirbaş, M., ve Meydan, C. H. (2012). Duygusal Emek Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 159-181.
- Bıyık, Y. (2024). Duygusal Emek ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Tez No: 375484.

- Bıyık, Y. ve Aydoğan, E. (2014). Duygusal Emek İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 159-180.
- Blau P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley
- Bolat, O. İ., ve Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., ve Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27(4), 505-522.
- Bozoğlu, G. (2011). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık Açısından Eğitim Sektöründe Yalova İlinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Brook, P. (2009). The Alienated Heart: Hochschild's Emotional Labour Thesis And The Anticapitalist Politics Of Alienation. *Capital ve Class*, 33(2), 7-31.
- Brotheridge, C. M. ve Grandey, A. A. (2002). Emotional Labor And Burnout: Comparing Two Perspectives Of People Work. *Journal Of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling With Amos*. (İkinci Baskı). New York: Lawrence Erlbaum Associates, 197-230.
- Caner, S. (2019). Duygusal Emek İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı
- Cankurtaran, Y. (2023). Üniversitelerde Örgütsel Davranış. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(2), 114-131.
- Chang, C. P. ve Ju, M. C. (2004). Flight Attendants' Emotional Labor and Exhaustion in the Taiwanese Airline Industry. *Journal of Service Science and Management*, 2, 305-311.
- Cheung, F. Y. L., & Lun, V. M. C. (2015). Relation Between Emotional Labor and Organizational Citizenship Behavior: An Investigation Among Chinese Teaching Professionals. *The Journal of General Psychology*, 142(4), 253–272. <https://doi.org/10.1080/00221309.2015.1091764>.
- Chu, K. H. ve Murrmann, S. (2006). Development and Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale. *Tourism Management*, 27(6), 1181-1191.
- Çağlayan, E. (2014). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(4), 421-452.

- Çankır, B. (2010). Yalın Düşünce Sistemini Uygulayan Kurumlarla Uygulamayan Kurumlarda Çalışanlarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, M. (2007). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bir Uygulama. Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çelikel, F. (2021). Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Açısından Cam Tavan Algısı: Ankara'daki Konaklama İşletmelerinde Çalışanlar Üzerine Bir Analiz. Doktora tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Çetin, F., ve Fıkrıkoca, A. (2010). Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir Mi?. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(4), 41-66.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M., ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 7-36.
- Çetinkaya, M., ve Çimenci, S. (2014). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 237-278.
- Çevik Kılıç, D. B. (2016). Adams'ın Eşitlik Teorisi Bağlamında Müzik Öğretmenlerinin İş Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(36), 193-235.
- Çiçeklioğlu, H. ve Taşlyan, M. (2019), Öğretmenlerin Duygusal Emek Düzeylerinin Vatandaşlık Davranışlarına Olan Etkisi. *BMIJ*, 7(5): 3000-3026 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v7i5.1313>
- Çölgeçen, Y. (2012). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aile Hekimliği Uygulamaları Açısından Önemi. Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Dahling, J. J. ve Perez, L. A. (2010). Older Worker, Different Actor? Linking Age and Emotional Labor Strategies. *Personality And Individual Differences*, 48(5), 574-578.
- Değirmenci Öz, S. ve Baykal, Ü. (2018). Hemşirelerin Duygusal Emek Davranışı ve Etkileyen Faktörler. *Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, 26(1), 1-10.
- Değirmenci, S. (2010). Hemşirelerin Duygusal Emek Davranışı ve Etkileyen Faktörler. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
- Demirci, L. N. (2023). Duygusal Emek Algısının Tükenmişlik Düzeyine Etkisinde Kaygı ve Sıkıntıya Toleranssızlığın Düzenleyici Rolü: Sağlık Sektörünün

İnsan Kaynakları Nezdinde Araştırılması. Yayımlanmış Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

- Demirel, Y., Seçkin, Z., ve Özçınar, M. F. (2011). Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 33-47.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., ve Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of vocational behavior*, 66(2), 339-357.
- Diefendorff, J. M., Meredith, C. ve Gosserand, R. (2005). The Dimensionality And Antecedents Of Emotional Labor Strategies. *Journal Of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.
- Dinçer, A. (2013). Bakmak İtaat Etmektir. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(13), 107-122.
- Doğan, D., ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(29).
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(1), 209-230.
- Doğaner Demirtaş, M. (2020). Bankacılık Sektöründeki Kadın Çalışanların Duygusal Zeka Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: İzmir İli Örneği. Doktora Tezi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Durak, B. D. (2019). Öz Yeterliliğin Duygusal Emek Üzerindeki ve Bu Süreçte Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolüne İlişkin Bir Çalışma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dyne, L. N. A., Graham, J. W., ve Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Dyne, L. V., Ang, S., ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Erdoğan, İ. (2010). Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, M. Ş., ve Akyüz, B. (2014). Koçluk Faaliyetlerinin İşgörenlerin İçsel Motivasyonu ve Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkileri. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 167-182.
- Erken, M. (2016). Duygusal Emek Kavramı ve Motivasyonun Duygusal Emek Davranışı Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Kurumu Üzerinde Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Eroğlu, E. (2010). Örgütsel İletişimin İş Görenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi. *Selçuk İletişim*, 6(3), 18-33.
- Eroğlu, Ş. G. (2014). Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 147-160.
- Farh, J. L., Zhong, C. B., ve Organ, D. W. (2004). Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15(2), 241-253.
- Genç, V. (2013). Alanya'daki Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek ve Duygusal Zeka Düzeylerinin İş Tatminine Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Gosserand, R. H. ve Diefendorff, J. M. (2005). Emotional Display Rules And Emotional Labor: The Moderating Role Of Commitment. *Journal Of Applied Psychology*, 90(6), 1256-1264.
- Gök, E. E. (2007). Örgütsel Kültür Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Olgusu ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 95.
- Grandey, A. A. (2003). When "The Show Must Go On": Surface Acting And Deep Acting As Determinants Of Emotional Exhaustion And Peer-Rated Service Delivery. *Academy Of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Gray, B. (2010). Emotional Labor, Gender And Professional Stereotypes Of Emotional And Physical Contact And Personal Perspectives On The Emotional Labor Of Nursing, *Journal Of Gender Studies*, 19(4), 349-360.
- Gross, J. J., Laura, L. C., Pasupathi, M., Tsai, J., Skorpen, C. ve Angie, Y. C. (2010). Emotion and Aging: Experience, Expression And Control. *Psychology and Aging*, 12(4), 590-599.
- Groth, M., Hennig-Thrau, T. ve Walsh, G. (2009). Customer Reactions To Emotional Labor: The Roles of Employee Acting Strategies And Customer Detection Accuracy. *Academy of Management Journal*, 52(5), 958-974.
- Güler, D., ve Esen, M. (2021). Duygusal Emek İle Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Hazır Giyim Firması Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Journal Of Management & Economics Research*, 19(2).
- Gülşen, M. ve Özmen, D. (2018). Yönetilen duygular: hemşirelikte duygusal emek. *Uluslararası Hakemli Hemşirelik Araştırmaları Dergisi*, 13, 165-184.
- Gündüz, İ. (2017). Duygusal Emek Faktörünün Hizmet Kalitesine Etkisi: Kuşadası'ndaki Dört ve Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

- Güngör, M. (2009). Duygusal emek kavramı: süreci ve sonuçları. *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 11(1), 167-184.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 50.
- Gürbüz, S., Ayhan, Ö. ve Sert, M. (2014). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ilişkisi: türkiye’de yapılan araştırmalar üzerinden bir meta analizi. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 3-20.
- Güven, M. (2006). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hackman, J. R., ve Lawler, E. E. (1971). Employee Reactions To Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55(3), 263-279.
- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010) Multivariate data analysis. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Educational International.
- Hao, Q., & Yu, S. C. (2022). Effects of emotional labor on organizational citizenship behaviors of secondary vocational teachers: A cross-level moderation intermediary model. *International Journal of Multidisciplinary in Management and Tourism*, 6(2), 139-150.
- Hochschild, A. R. (1983). The Managed Heart: Commercialization Of Human Feeling. Berkeley: University Of California Press.
- Hooper, D., Coughlan, J. and Mullen, M. R. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining. *Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- İbrahimoğlu, N., Yaşar Uğurlu, Ö., ve Kızıloğlu, M. (2011). A research on the effect of mentoring on organizational trust perception in organizations. *Çukurova University Journal of Social Sciences Institute*, 20(3), 297-318.
- İplik, N. F. (2009). Türkiye’deki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Uygulanan Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(2), 185-196.
- İşbaşı, J. (2000). Çalışanın Yöneticilere Duydukları Güvenin Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 3(11), 160-177.

- İyidemirci, H., ve Aydın, B. (2018). Motivasyon, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Ostim Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(3), 131-144.
- Jandaghi, G., Matin, H. Z., ve Farjami, A. (2009). Comparing Transformational Leadership in Successful and Unsuccessful Companies. *The Journal of International Social Research*, 2(6), 356-372.
- Jansz, J. ve Timmers, M. (2002). Emotional Dissonance When The Experience Of An Emotion Jeopardizes An Individual's Identity. *Theory And Psychology*, 12(1), 79-95.
- Kailasapathy, P. ve Pereira, M. (2018). Factors Affecting Emotional Labour Among Nursing Officers. 13th International Research Conference On Management And Finance.
- Kalaycı, I., Özkul, M., ve Oğuz, H. (2017). Şefkat ve Ticaret Arasında Kalan Bir Çalışma Biçimi: Yaşlı Bakım Hizmetlerinde Duygusal Emek. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(3), 637-662.
- Karaaslan, A. Özler, D. E., ve Kulaklıoğlu, A. S. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 135-160.
- Karaman, A., ve Aylan, S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(1), 35-48.
- Karaman, K., Yücel C., ve Dönder H. (2008). Öğretmen Görüşlerine Göre Okullardaki Bürokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 53, 49-74.
- Karaman, N. (2017). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek. İş ve Hayat, 3(5), 30-56.
- Karasar, N. (2005) Bilimsel Arastirma Yontemleri (15 Baskı), Nobel Yayın, Ankara.
- Kaşlı, M. (2007). İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 159 -174.
- Kavuncu, M. (2019). Lider Üye Etkileşimi ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi ve İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Kaya, Ş. D. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Türk İdare Dergisi*, (476), 265-286.
- Kaya, U. ve Özhan, K. Ç. (2012). “Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma”. Çalışma İlişkileri Dergisi, 3(2), 109-130.
- Kaya, U. ve Serçeoğlu, N. (2013). “Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”. Çalışma ve Toplum Dergisi, 1(36), 311-345.

- Kaymakçı, K. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pamukkale.
- Kılıçaslan, S. (2016). Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkisi: Üniversite Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Uygulama. Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Kılıçlar, A., ve Harbalıoğlu, M. (2021). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 328–346.
- Kidder, D. L. (2002). The Influence of Gender on the Performance of Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 28(5), 629-648.
- Kim, J. S. (2020). Emotional Labor Strategies, Stress, And Burnout Among Hospital Nurses: A Path Analysis. *Journal Of Nursing Scholarship*, 52(1), 105-112.
- Koç, A. D. ve Keklik, B. (2019). “Hastane Çalışanlarının Demografik Özelliklerinin Pozitif Psikolojik Sermaye ve Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi İle Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi”. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24(4), 1045-1066.
- Köksel, L. (2009). İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Köse, S., Kartal, B., ve Kayalı, N. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 1-19.
- Köse, S., Oral, L. ve Türesin, H. (2011). Duygusal Emek Davranışlarının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(2), 165-185.
- Köse, S., Tetik, S., ve Ercan, C. (2001). “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8(1), 219-242.
- Kubilay Baykal, Ö. (2013). Okul İklimi ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kurt, Z. (2013). Duygusal emek faktörünün yabancılaşmaya etkisi: İstanbuldaki otel işletmeleri ve seyahat acentalarına yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tez No: 345418.
- Li, Y. M., Kung, Y. H., & Wang, T. T. (2012). Studying The Effect of Hospitality Interns' personality Traits and Their Emotional Labor Over Organization Citizenship Behavior. *Pakistan Journal of Statistics*, 28(5).
- Lin, S. (2000). A Study Of The Development Of Emotional Labour Loading Scale. *Sun Yat-Sen Management Review*, 8(3), 427-447.

- Mavi, D. (2015). Öğretmen Görüşlerine Göre Duygusal Emek İş Özellikleri ve İş Akışı Arasındaki İlişki (Elbistan İlçesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Milliken, F. J., ve Morrison, E. W. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1564-1568.
- Morris, J. A. ve Feldman, D. C. (1997). "Managing Emotions In The Workplace". *Journal Of Managerial Issues*, 9(3), 257-274.
- Morris, J. A., ve Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, And Consequences Of Emotional Labor. *Academy of management review*, 21(4), 986-1010.
- Motowidlo, S. J. (2000). Some Basic Issues Related To Contextual Performance And Organizational Citizenship Behavior In Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 115-126.
- Nakip, M. ve Yaraş, E. (2017). Pazarlamada Araştırma Teknikleri. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Nimon, K. (2010). Regression commonality analysis: Demonstration of an SPSS solution. *Multiple Linear Regression Viewpoints*, 36(1): 10-7.
- Noon, M., ve Blyton, P. (2002). The Realities of Work. Palgrave: Macmillan.
- Oğuz, H. ve Özkul, M. (2016). "Duygusal Emek Sürecine Yön veren Sosyolojik Faktörler Üzerine Bir Araştırma: Batı Akdeniz Uygulaması". Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 7(16), 130-154.
- Oktay, E., ve Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 403-427.
- Oktuğ, Z. (2013). Algılanan Örgütsel Destek İle Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Prestijinin Biçimlendirici Etkisi. *Electronic Journal Of Social Sciences*, 12(46), 370-381.
- Oral, L. ve Köse, S. (2011). Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı İle İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 463-492.
- Organ, D. W. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.

- Organ, D. W., ve Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Önal, G. (2019). Öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Örnek, N. (2009). Ödül Sistemleri ve Ödüllendirmenin Güdülemeye Etkisi Üzerine İnşaat Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Örücü, E. ve Korkmaz, E. (2018). Psikolojik Sözleşme İhlali ve Duygusal Emek İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(40), 338-350.
- Örücü, E., Hasırcı, I., ve Öziş, F. (2022). Duygusal Emek - Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Alan Araştırması. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 12(2), 1239-1252. <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.983796>.
- Öz, S. D. ve Baykal, Ü. (2018). Hemşirelerin Duygusal Emek Davranışı ve Etkileyen Faktörler. *Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, 26(1), 1-10.
- Özaydın, M. M., ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (20), 117-135.
- Özkalp, E. (2019). Örgütsel Davranışa Giriş ve Yöntem. A. Ç. Kirel ve O. Ağlargöz (Ed.). İçinde Örgütsel Davranış (ss. 2-26). Anadolu Üniversitesi: Eskişehir.
- Özkaplan, N. (2009). Duygusal Emek ve Kadın İş/Erkek İş. *Çalışma ve Toplum*, 2, 15-23.
- Öztürk, R., ve Barutçu, E. (2022). Duygusal Zekâ ile Duygusal Emek Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: PAÜ Hastanesi Örneği. *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 6(12), 57-81. <https://doi.org/10.31006/gipad.1200688>.
- Özutku, H., Ağca, V., ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (1997). The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.

- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Polat Dede, N. (2019). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Kuramsal Bir Çalışma. *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 294-304.
- Pugliesi, K. (1999). The Consequences Of Emotional Labour: Effects Of Work Stress, Job Satisfaction. *And Well-Being, Motivation And Emotion*, 23(2), 125-154.
- Rafaeli, A., ve Sutton, R. I. (1989). "The Expression of Emotion in Organizational Life". *Research in Organizational Behavior*, 11(1), 1-42.
- Romaiha, N. R., Maulud, F. S. F., Ismail, W. M. W., Jahya, A., Fahana, N., ve Harun, A. (2019). The Determinants of Organizational Citizenship Behaviour (OCB). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(8), 124-133.
- Samancı, S. (2006). Örgütsel İklim Ve Örgütsel Vatandaşlık. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Savaş, A. L. (2012). İlköğretim Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Yeterliliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi. Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gaziantep.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. and Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research*, 23-74.
- Seçer, H. Ş. (2005). "Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme". *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 50, 813-834.
- Sevinç, H. (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(39), 944-964.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Sezgin, F., ve Kılınç, A. Ç. (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 13(3), 103-127.
- Shagirbasha, S., & Sivakumaran, B. (2021). Cognitive appraisal, emotional labor and organizational citizenship behavior: Evidence from hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 582-592.
- Smith, C. A., Organ, D. W., ve Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.

- Steinberg R. J. ve Figart, D. M. (1999). "Emotional Demands at Work: A Job Content Analysis". *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 177.
- Şahin, S. (2019). Hemşirelerin Duygusal Emek Davranışları ve Duygusal Zeka Düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Şat, A., Amil, O. ve Özdevecioğlu, M. (2015). Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Özel Okul Öğretmenleri İle Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(39), 1-20.
- TDK (2024). <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 20.01.2024.
- Tokel, C. M. (2017). İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi*, 1(2), 145-157.
- Tokgöz, E., ve Seymen, O. A. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Töre, Y. (2017). Değişen Dünyada Vatandaşlık. *Uyuşmazlık Mahkemesi Dergisi*, (10), 553-595.
- Tunç, P. (2012). Yoğun Bakım Hemşirelerinin Hastalarla İlişkilerinde Duygusal Emek Olarak Empati. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Turhan, Ö. (2019). Duygusal Emegin Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Yaşamda Yalnızlığın Aracı Rolü Bir Araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Türker, Ö. D. A. (2016). Duygusal Zeka ve Duygusal Emegin Satış Performansına Etkisi: Acenta Temsilcileri Üzerine Bir Uygulama. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 18(1), 72-96.
- Van Dyne, L. ve LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Vey, M. A. ve Campbell, J. P. (2004), In. Role or Extra. Role Organizational Citizenship Behavior: Which Are We Measuring. *Human Performance*, 17(1): 119-135.
- Wharton, Amy S. ve Rebecca I. Erickson (1993). "Managing Emotions on the Job and at Home: Understanding the Consequences of Multiple Emotional Roles". *Academy of Management Review*, 18(3): 457-486.
- Williams, S. ve Shiaw, W. T. (1999). "Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Affect on Employee OCB Intentions". *The Journal of Psychology*, 133(6): 656-668.

- Wong, J. Y. ve Wang, C. H. (2009). Emotional labor of the tour leaders: an exploratory study. *Tourism Management*, 30, 249-259.
- Yakar, S. (2015). Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yang, F. ve Chang, C. (2008). Emotional Labour, Job Satisfaction And Organizational Commitment Amongst Clinical Nurses: A Questionnaire Survey. *International Journal Of Nursing Studies*, 45(6), 879-887.
- Yeni, Z. (2015). Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle Duygusal Emek Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Yıldız, A. (2022). Duygusal Zekânın Duygusal Emek ve Duygusal Tükenmişlik İle İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı Bankacılık ve Sigortacılık Bilim Dalı.
- Yıldız, F. Z. (2017). Duygusal Emek ve Yabancılaşma İlişkisi: Kabin Memurları Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yıldız, S. (2014). Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü. *Ege Academic Review*, 14(2), 199-210.
- Yılmaz, D. (2023). Duygusal Emek ile İşe Adanmışlık İlişkisi ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, E. (2010). Eğitim Denetçilerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Mesleki Tükenmişlik ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Yin, H., Lee, J. C. K., Zhang, Z. ve Jin, Y. (2013). "Exploring The Relationship Among Teachers' Emotional Intelligence, Emotional Labor Strategies And Teaching Satisfaction". *Teaching And Teacher Education*, 35, 137-145.
- Yücel, C., ve Kaynak, S. (2008). "Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 685-706.
- Yürür, S. ve Ünlü, O. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 1-8.
- Zammuner, V. L. ve Galli, C. (2005). *The Relationship With Patients: Emotional Labor And Its Correlates In Hospital Employees*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Zapf, D. (2002). Emotion Work And Psychological Well-Being: A Review Of The Literature And Some Conceptual Considerations. *Human Resource Management Review*, 12(2), 237-268.

EKLER

EK-1: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Aşağıda, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda, Doç. Dr. Selçuk KARAYEL danışmanlığında yürütülmekte olan yüksek lisans tez çalışmasına veri sağlamak için hazırlanmış anket formu yer almaktadır. Çalışmada, İstanbul İli'ndeki bulunan banka çalışanlarının duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar genel değerlendirmelerde bilimsel amaçlı kullanılacak olup, kesinlikle gizli tutulacaktır. Görüş ve önerilerinizi içtenlikle paylaşarak katkı sağladığınız için teşekkür ederiz.

Muhammed HAYYANI

Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya

Cinsiyetiniz ?	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
Medeni Durumunuz ?	<input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Evli
Yaşınız ?	<input type="checkbox"/> 18-24 <input type="checkbox"/> 25-34 <input type="checkbox"/> 35-49 <input type="checkbox"/> 50-65 <input type="checkbox"/> 65 ve üzeri.
Eğitim Durumunuz ?	<input type="checkbox"/> İlk okul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Bulduğunuz işletmede çalışma süreniz ?	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az, <input type="checkbox"/> 1-3 <input type="checkbox"/> 4-6 <input type="checkbox"/> 7-9 <input type="checkbox"/> 10-15 <input type="checkbox"/> 16-20 <input type="checkbox"/> 20 yıl üzeri.
Toplam çalışma hayatınız kaç yıldır?	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az, <input type="checkbox"/> 1-3 <input type="checkbox"/> 4-6 <input type="checkbox"/> 7-9 <input type="checkbox"/> 10-15 <input type="checkbox"/> 16-20 <input type="checkbox"/> 20 yıl üzeri.
Bankadaki unvanınız ?	<input type="checkbox"/> Yetkili (kademe 1) <input type="checkbox"/> Uzman yardımcısı <input type="checkbox"/> Uzman <input type="checkbox"/> Yönetici <input type="checkbox"/> Bölüm/birim müdürü/müdür Yrd <input type="checkbox"/> Diğer (belirtiniz).....

DUYGUSAL EMEK ÖLÇEĞİ		Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1	Müşterilerle uygun bir şekilde ilgilenmek için rol yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Müşterilerle etkileşimde bulunurken iyi bir ruh halindeymiş gibi taklit yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Müşterilerle etkileşimde bulunduğumda bir 'gösteri' veya 'performans' sergiliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	İşim gereği sergilemem gereken duygulara sahipmiş gibi davranırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	İş için ihtiyacım olan duyguları gösterirken bir 'maske' takıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Müşterilere içimde hissettiğim duygulardan farklı duyguları sergilerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Müşterilerle uğraşırken sahte duyguları gösteririm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Müşterilere göstermem gereken duyguları gerçekten deneyimlemeye çalışıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Başkalarına göstermem gereken duyguları gerçekten hissetmek için bir çaba sarf ediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Müşterilere göstermem gereken duyguları hissetmek için çaba gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Müşterilere göstermem gereken duyguları içimde geliştiriyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Müşterilere ifade ettiğim duygular gerçektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Müşterilere gösterdiğim duygular doğaldır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Müşterilere gösterdiğim duygular, içimdeki hissettiğim duygularla aynıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
15	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir şirket çalışanına yardım ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanların zarar görmemeleri için uyarırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem oluşturmamaya dikkat ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Şirket içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Üst yönetimde yayımlanan duyuru, mesai, prosedür yada kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Şirketin yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içinde yer alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>