

**T.C.  
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME DUYGUSAL EMEK,  
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE A-B TİPİ  
KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ: DURUMSAL ARACILIK  
MODELİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan  
Muhammed Sabri ŞİRİN**

**Danışman  
Prof. Dr. İlhami YÜCEL**

**Ekim 2023, ERZİNCAN**

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

“Örgütsel Özdeşleşme, Duygusal Emek, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve A-B Tipi Kişilik Özellikleri: Durumsal Aracılık Modeli” **Doktora** tezim tarafımda incelenmiştir. Buna göre tezimde bilimsel etik ihlali ve intihal olarak nitelendirilebilecek herhangi bir durum olmadığını taahhüt ederim. Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir biçimde elde edildiğini; aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi beyan ederim.

**Muhammed Sabri ŞİRİN**

**T.C.**  
**ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**

Ana Bilim Dalı :İşletme

Program Adı :Doktora

Tez Başlığı :Örgütsel Özdeşleşme, Duygusal Emek, Örgütsel

Vatandaşlık Davranışı ve A-B Tipi Kişilik Özellikleri: Durumsal Aracılık Modeli

Yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının a) Giriş, b) Ana bölümler ve c)Sonuç kısımlarından oluşan (Kapak, Ön Söz, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç)toplam 167 sayfalık kısmına ilişkin 05/09/2023 tarihinde **Turnitin** intihal programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezin benzerlik oranı: %11’ dir.

Filtrelemeye tırnak içerisindeki **alıntılar dâhil** edilmiştir. Filtrelemede **yedi (7) kelimedenden daha az** örtüşme içeren metin kısımları hariç tutulmuştur.

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez İntihal Raporu Uygulama Esaslarını inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmasının herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edilmesi durumunda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. 02/10/2023

**Danışman:** Prof. Dr. İlhami YÜCEL

**Öğrenci:** Muhammed Sabri ŞİRİN

## KILAVUZA UYGUNLUK

“Örgütsel Özdeşleşme, Duygusal Emek, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve A-B Tipi Kişilik Özellikleri: Durumsal Aracılık Modeli” başlıklı Doktora Tezi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmıştır.

### Hazırlayan

Muhammed Sabri ŞİRİN

### Danışman

Prof. Dr. İlhami YÜCEL

## KABUL VE ONAY TUTANAĞI

**Prof. Dr. İlhami YÜCEL** danışmanlığında **Muhammed Sabri ŞİRİN** tarafından hazırlanan “**Örgütsel Özdeşleşme, Duygusal Emek, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve A-B Tipi Kişilik Özellikleri: Durumsal Aracılık Modeli**” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü **İşletme** Ana Bilim Dalı’nda **Doktora** tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

02.10.2023

### JÜRİ:

|          |                                |        |
|----------|--------------------------------|--------|
| Danışman | : Prof. Dr. İlhami YÜCEL       | (imza) |
| Üye      | : Prof. Dr. Selami GÜNEY       | (imza) |
| Üye      | : Prof. Dr. Göksel ATAMAN BERK | (imza) |
| Üye      | : Doç. Dr. Daimi KOÇAK         | (imza) |
| Üye      | : Doç. Dr. Gökhan KERSE        | (imza) |

### ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu’nun ...../...../..... tarih ve ..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

...../...../.....

Prof. Dr. Necdet TOZLU

Enstitü Müdürü

## ÖN SÖZ

“Örgütsel Özdeşleşme, Duygusal Emek, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve A-B Tipi Kişilik Özellikleri: Durumsal Aracılık Modeli” adlı çalışma, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora tezi olarak hazırlanmıştır. Bu tez çalışmamı gerçekleştirmemde emeği geçen danışmanım Prof. Dr. İlhami YÜCEL’e ve jüri üyeleri başta olmak üzere Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümündeki tüm meslektaşlarıma, daima yanımda olan anneme, babama ve eşime tezimi tamamlamada ve uygulama bölümünde bana maddi manevi destek olan Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Kamil KABAKUŞ ve Dr. Öğr. Üyesi Nuriye KABAKUŞ’a çok teşekkür ederim.

**Muhammed Sabri ŞİRİN, Erzincan, 2023**

**ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME, DUYGUSAL EMEK, ÖRGÜTSEL  
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ve A-B TİPİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ:  
DURUMSAL ARACILIK MODELİ**

**Muhammed Sabri ŞİRİN**

**Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi,**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü,**

**Doktora Tezi, Ekim, 2023**

**Danışman: Prof. Dr. İlhami YÜCEL**

**ÖZET**

Bu araştırmanın temel amacı örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide duygusal emeğin aracı rolü ve A ve B tipi kişiliğin durumsal aracılık etkisinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda oluşturulan model ve hipotezlerin test edilmesi için hastane ve sağlık kuruluşlarındaki sağlık çalışanları seçilmiştir. 433 sağlık çalışanlarından toplanan veriler SPSS-SMART PLS ve AMOS programları yardımıyla analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal emek üzerinde pozitif etkisi bulunmuştur. Ayrıca duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu, duygusal emeğin örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracı rolü olduğu tespit edilmiştir. A ve B tipi kişiliğin ise araştırma modelinde durumsal aracı etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Duygusal Emek, A ve B Tipi Kişilik, Durumsal Aracılık.

**ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION, EMOTIONAL LABOR,  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND A-B TYPE  
PERSONALITY TRAITS; A MODERATED MEDIATION MODEL**

**Muhammed Sabri ŞİRİN**

**Erzincan Binali Yıldırım University,**

**Graduate School of Social Sciences**

**PhD Dissertation, October, 2023**

**Supervisor: Prof. Dr. İlhami YÜCEL**

**ABSTRACT**

The main purpose of this research is to examine the mediating role of emotional labor in the relationship between organizational identification and organizational citizenship and the moderated mediation effect of type A and B personality. Health workers in hospitals and health institutions were selected to test the models and hypotheses created for this purpose. Data collected from 433 healthcare professionals were analyzed with the help of SPSS-SMART PLS and AMOS programs. As a result of the analysis, it was found that organizational identification had a positive effect on organizational citizenship behavior and emotional labor. In addition, it has been determined that there is a significant and positive relationship between emotional labor and organizational citizenship behavior, and that emotional labor has a mediating role in the relationship between organizational identification and organizational citizenship behavior. A and B type personality appeared to have a situational mediator effect in the research model.

**Keywords:** Organizational Identification, Organizational Citizenship Behavior, Emotional Labor, Type A and B Personality, Moderated Mediation.

## İÇİNDEKİLER

### ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME, DUYGUSAL EMEK, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ve A-B TİPİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ: DURUMSAL ARACILIK MODELİ

|                                       |      |
|---------------------------------------|------|
| BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK .....         | i    |
| TEZ ÖZGÜNLÜK SAYFASI.....             | ii   |
| KILAVUZA UYGUNLUK .....               | iii  |
| KABUL VE ONAY TUTANAĞI .....          | iv   |
| ÖN SÖZ .....                          | v    |
| ÖZET .....                            | vi   |
| ABSTRACT .....                        | vii  |
| İÇİNDEKİLER.....                      | viii |
| SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ ..... | xi   |
| TABLolar LİSTESİ .....                | xii  |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....                | xiv  |
| GİRİŞ.....                            | 1    |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1. Örgütsel Özdeşleşmenin Tanımı .....                         | 6  |
| 1.1.1. Örgütsel Özdeşleşmenin Tarihsel Gelişim Süreci .....      | 10 |
| 1.1.2. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri .....                       | 18 |
| 1.1.3. Örgütsel Özdeşleşme Boyutları .....                       | 23 |
| 1.1.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşumunu Etkileyen Unsurlar ..... | 23 |
| 1.1.5. Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları.....                     | 32 |
| 1.2. Duygusal Emek .....                                         | 38 |

|                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.2.1. Duygusal Emek Kavramı .....                                          | 38  |
| 1.2.2. Duygusal Emek Boyutları .....                                        | 41  |
| 1.2.3. Duygusal Emek Yaklaşımları .....                                     | 46  |
| 1.2.4. Duygusal Emek Kavramına Yön Veren Faktörler .....                    | 56  |
| 1.2.5. Duygusal Emegin Sonuçları .....                                      | 64  |
| 1.3.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....                                     | 68  |
| 1.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı.....                          | 68  |
| 1.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özellikleri ve Önemi.....          | 70  |
| 1.3.3.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Kavramlar.....              | 72  |
| 1.3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....                     | 77  |
| 1.3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler.....              | 82  |
| 1.3.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Belirleyen Faktörler .....          | 86  |
| 1.3.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütler Üzerindeki Etkileri ..... | 91  |
| 1.4. Kişilik .....                                                          | 93  |
| 1.4.1. Kişilik Kavramı .....                                                | 93  |
| 1.4.2. Kişiliği Etkileyen Faktörler .....                                   | 94  |
| 1.4.3. Kişiliğin Boyutları .....                                            | 99  |
| 1.4.4. Kişilik Teorileri .....                                              | 100 |
| 1.4.5. Rosenman ve Friedman'ın A Tipi ve B Tipi Kişilik Modeli.....         | 103 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNTEM

|                                           |     |
|-------------------------------------------|-----|
| 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....     | 127 |
| 2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi..... | 128 |
| 2.3. Veri Toplama Araçları.....           | 129 |
| 2.4. Normallik Testi.....                 | 130 |

|                                            |            |
|--------------------------------------------|------------|
| 2.5. Güvenilirlik Analizleri.....          | 131        |
| 2.6. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....       | 135        |
| 2.7. Verilerin Analiz Edilmesi.....        | 136        |
| 2.7.1. Demografik Bulgular.....            | 136        |
| 2.8. Hipotezlerin Test Edilmesi .....      | 147        |
| 2.8.1. Korelasyon Analizi .....            | 147        |
| 2.8.2. Regresyon Analizi .....             | 148        |
| 2.8.3. Düzenleyici Etki Analizi .....      | 151        |
| 2.8.4. Alternatif Post-Hoc Analizleri..... | 154        |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>             | <b>156</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                       | <b>167</b> |
| <b>EKLER .....</b>                         | <b>197</b> |
| <b>ÖZ GEÇMİŞ .....</b>                     | <b>206</b> |

## SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

|                      |                                               |
|----------------------|-----------------------------------------------|
| <b>DE</b>            | : Duygusal Emek                               |
| <b>YRY</b>           | : Yüzeysel Rol Yapma                          |
| <b>DRY</b>           | : Derinden Rol Yapma                          |
| <b>ÖVD</b>           | : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı              |
| <b>ÖÖ</b>            | : Örgütsel Özdeşleşme                         |
| <b>TDK</b>           | : Türk Dil Kurumu                             |
| <b>KMO</b>           | : Kaiser-Meyer-Olkin                          |
| <b>YEM</b>           | : Yapısal Eşitlik Modeli                      |
| <b>CMIN/DF</b>       | : Relative Chi Square Index                   |
| <b>RMSEA</b>         | : Root Mean Square Error of Approximation     |
| <b>GFI</b>           | : Goodness of Fit Index                       |
| <b>AGFI</b>          | : Adjusted Goodness of Fit Index              |
| <b>CFI</b>           | : Comparative Fit Index                       |
| <b>NFI</b>           | : Normed Fit Index                            |
| <b>IFI</b>           | : Boolean's incremental fit index             |
| <b>TLI</b>           | : Tucker-Lewis index                          |
| <b>X<sup>2</sup></b> | : Ki-kare                                     |
| <b>vd.</b>           | : ve diğerleri                                |
| <b>SPSS</b>          | : Statistical Package for the Social Sciences |
| <b>Sd</b>            | : Serbestlik Derecesi                         |
| <b>H</b>             | : Hipotez                                     |
| <b>DFA</b>           | : Doğrulayıcı Faktör Analizi                  |
| <b>ANOVA</b>         | : Analysis of Variance (Varyans Analizi)      |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 1.1.:</b> Örgütsel Özdeşleşme Tanımları .....                                                          | 9   |
| <b>Tablo 1.2.:</b> Duygusal Emek Tanımları .....                                                                | 41  |
| <b>Tablo 1.3.:</b> A ve B Tipi Kişilik Özellikleri .....                                                        | 115 |
| <b>Tablo 2.1.:</b> Değişkenlere Ait Normallik Testi Sonuçları .....                                             | 131 |
| <b>Tablo 2.2.:</b> Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....                        | 132 |
| <b>Tablo 2.3.:</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....             | 133 |
| <b>Tablo 2.4.:</b> Duygusal Emek Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....                              | 134 |
| <b>Tablo 2.5.:</b> A ve B Tipi Kişilik Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....                        | 134 |
| <b>Tablo 2.6.:</b> Modellere Ait Doğrulamalı Faktör Analizi .....                                               | 136 |
| <b>Tablo 2.7.:</b> Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı .....                                  | 138 |
| <b>Tablo 2.8.:</b> Katılımcıların Cinsiyetine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşmanın Analizi .....                 | 139 |
| <b>Tablo 2.9.:</b> Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Değişkenlerdeki Farklılaşmanın Analizi .....             | 140 |
| <b>Tablo 2.10.:</b> Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Değişkenlerdeki Farklılaşmanın Analizi .....            | 141 |
| <b>Tablo 2.11.:</b> Katılımcıların Mesleklerine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşmanın Analizi .....               | 142 |
| <b>Tablo 2.12.:</b> Katılımcıların Yaşına Göre Değişkenlerdeki Farklılaşmanın Analizi ....                      | 143 |
| <b>Tablo 2.13.:</b> Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşmanın Analizi ..... | 144 |
| <b>Tablo 2.14.:</b> Katılımcıların Toplam Çalışma Süresine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşmanın Analizi .....    | 146 |
| <b>Tablo 2.15.:</b> Korelasyon Analizi Bulguları .....                                                          | 147 |
| <b>Tablo 2.16.:</b> Değişkenler Arası Regresyon Analizi .....                                                   | 148 |

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 2.17.:</b> Duygusal Emeğin Aracılık Etkisi.....                | 150 |
| <b>Tablo 2.18.:</b> A ve B Tipi Kişiliğin Düzenleyici Etkisi .....      | 151 |
| <b>Tablo 2.19.:</b> A ve B Tipi Kişiliğin Durumsal Aracılık Etkisi..... | 153 |
| <b>Tablo 2.20.:</b> Smart PLS ile Durumsal Aracılık Etkisi .....        | 155 |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 1.1.: Yapısal Özdeşleşme Modeli .....                                | 19  |
| Şekil 1.2.: Temel Özdeşleşme Modeli .....                                  | 20  |
| Şekil 1.3.: Kreiner ve Ashforth'un Özdeşleşmenin Genişletilmiş Modeli..... | 21  |
| Şekil 1.4.: Duygusal Emek ile Duygusal Çalışma Farkı.....                  | 40  |
| Şekil 1.5.:Morris ve Feldman (1996) Duygusal Emek Modeli.....              | 53  |
| Şekil 1.6.:Duygu Düzenleme Süreci .....                                    | 55  |
| Şekil 1.7.:Araştırma Modeli.....                                           | 126 |
| Şekil 2.1.: Duygusal Emegin Düzenleyici Etki Grafiği.....                  | 152 |
| Şekil 2.2.: Smart PLS Durumsal Aracılık Modeli Sonucu .....                | 155 |

# GİRİŞ

## Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde sağlık sektöründe örgütler daha verimli çalışmak ve süreklilik sağlamak adına insan kavramına daha fazla değer vermektedir. Örgütleri ayakta tutan en önemli kavramlar etkinlik, etkililik ve verimliliklerdir. İnsan kavramı örgütlerde etkinlik ve verimlilik artırmada en önemli değişken olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda çalışanların örgüt içindeki davranışlarını bilmek ve bunları değerlendirmek örgüt açısından hayati önem taşımaktadır. Çalışanın örgüte olan düşüncelerini iyileştirmek ve kendilerini bulunduğu örgütün bir üyesi olarak tanıtmaktan gurur duymasını sağlamak örgütlerin başarıyı yakalamasında ve sürdürülebilirlik elde etmesinde kilit rol oynamaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanın örgütünü benimsemesi örgütün insan kaynağını etkili bir biçimde kullandığının ve başarı yolunda ilerlediğinin göstergesidir.

Örgütsel özdeşleşme kavramı örgüt ve çalışan açısından çok önemli bir kavramdır. Çalışanın örgütü ile özdeşleşme seviyesinin artması yaptığı işi daha içten ve özgüvenli olarak yapmasını ve işinin arkasında durmasını sağlar. Özdeşleşme çalışanın motivasyonunu artırarak örgütte kalma isteğini tetikler ve bulunduğu örgüte ve işine karşı yabancılaşma duygusunu yaşama olasılığını azaltır. Özdeşleşme yaşayan çalışanlar örgüt ve kendisini farklı varlıklar olarak tanımlamak yerine bir bütün olarak tanımlayacaktır. Buna bağlı olarak çalışanlar kendi istekleriyle örgütü destekleyici faaliyetler içerisinde olacaklardır. Buradan hareketle örgütsel özdeşleşme çalışanın neden örgüt lehine davranışlar sergilediğini araştırmada yardımcı olacaktır. Diğer bir ifadeyle, özdeşleşme kavramı işletmelerin başarılı olarak addedilmesini sağlayan örgütsel vatandaşlık kavramının bir öncülü olarak görülmekte ve bu bakımdan araştırmalarda kullanılmaktadır.

Örgütler, insanı en değerli varlık olarak nitelendirmektedir. Bu bilinçle 1930'lu yıllarda başlayan Chester Barnard'ın öncülük ettiği biçimsel rol davranışından fazlası olarak tanımlanan, "ekstra rol davranışları" olgusu ile devam eden ve Bateman ve Organ (1983) tarafından iyi asker sendromu olarak belirtilen "vatandaşlık davranışı" örgütün başarıya ulaşmasında önemli bir role sahiptir. Örgüt içerisinde gönüllülük esasına bağlı, iş tanımında bulunan görevlerden daha fazlasını yaparak iş performansını destekleyici faaliyetler sergilenmesi örgütsel vatandaşlık davranışı olarak

tanımlanmaktadır (Organ, 1997). Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı iş arkadaşlarına yardım etme, ilave görev üstlenme ve açıkça örgütü savunma davranışlarını da içermektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı gibi bir bağımlı değişkene ulaşabilmek adına örgütsel özdeşleşmenin bağımsız değişken kullanılabileceği literatürdeki çalışmalar ile kanıtlanmıştır. Bilimsel çalışmalarda bağımlı değişkenler bir çeşit netice niteliği taşımaktadır. Bağımsız değişken ile bağımlı değişkenin arasındaki ilişki genellikle direkt olmayabilir, dolaylı bir etkinin varlığından da söz edilebilir. Bu dolaylı etki ara değişken olarak ifade edilen bir kavramla nitelendirilir (Karasar, 2009). Aracı, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi etkileyen ve iki değişkenlede etkileşim içerisinde olan bir değişkendir (Büyüköztürk vd., 2009). Literatür taraması sonucunda örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında doğrudan ilişkiyi inceleyen fazla sayıda çalışmaya rastlanmaktadır (Bell ve Mengüç, 2002; Van Dick vd., 2006; Karabey ve İşcan, 2007; Tokgoz, vd., 2012; Çetinkaya ve Çimenci., 2014; Olkkonen ve Lipponen, 2006; Dutton vd., 1994; İplik, vd., 2014). Ancak bu ilişkide duygusal emek kavramının aracı rolü üstlendiği bir araştırmaya rastlanılmamıştır.

Örgütlerin başarıya ulaşmasını sağlayan insan unsuru duygular ile dolu bir varlıktır. Çalışanların işlerini yaparken duygularını bir kenara bırakmaları mümkün değildir. Fakat duyguları değiştirebilir veya gizleyebilirler. Örgütler ve çalışanlar için sadece fiziksel ve zihinsel çabanın yeterli olmadığını bununla birlikte duygusal emeğin de gerektiği söylenebilir. Bu sebeple duygusal emek bilim insanları, akademisyenler, psikologlar ve yöneticiler tarafından sıklıkla araştırılan bir kavram haline gelmiştir. Duygusal emek kavramı; çalışanın işini yaparken göstermiş olduğu fiziksel veya zihinsel emeğin yanında duygularını da kontrol altına alarak işin gerektirdiği duyguları sergilemesidir (Hochschild, 1983). Diğer bir tanımda ise; çalışanların müşteri veya hizmet alanlara karşı istenilen davranışları sergilemek için duygularını düzenlemesi ve kontrol altına alması olarak tanımlanmıştır.

Günümüz iş hayatında duyguların kontrol edilmesinin önemi giderek artarken örgütler başarıya ulaşmak adına çalışanlarından daha fazla fedakarlık ve özveri beklemektedir. Çalışanlar iş tanımları çerçevesinde işlerini yaparken duygu kontrolü ve yönetiminin yanı sıra, örgütüne duyduğu aidiyet ve sorumluluk çerçevesinde örgütün

faydasına olacak faaliyetlerde bulunabilirler. Örgütler çalışanlardan sadece görev tanımlarındaki işleri yapmalarına değil ayrıca örgütün büyümesi ve gelişmesi adına görev tanımlarında olmayan işlere istekli çalışanlara da ihtiyaç duymaktadır. Buradan hareketle duygusal emeğin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel özdeşleşme ile ilişkisi ön plana çıkmaktadır. Literatür incelemesi sonucunda duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel özdeşleşme arasında yapılan birçok araştırmaya rastlanmıştır (Beğenirbaş ve Meydan, 2012; Bıyık ve Aydoğan, 2014; Çolakoğlu vd., 2015; Cheung ve Chi Lun, 2015; Ramachandran, vd., 2011; Caner, 2019; Mael ve Ashforth, 1992; Ashforth ve Tomiuk, 2000; Başbuğ vd., 2010; Cüce, 2012; Cheung ve Law, 2008; Vondey, 2010; Ünal, 2014; Karatepe, 2012; Akgündüz ve Şanlı, 2017; He vd., 2019; Grego-Planer, 2019; Tufan ve Wendt, 2020; Teng, vd., 2020).

Çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerini incelerken sadece kavramlar arasındaki ilişkileri incelemek yeterli olmamakta ve çalışanların kişilikleri de bu kavramların etki derecesini ve ilişki ağını farklılaştırmaktadır. Diğer bir ifadeyle, duygularını göstermekten çekinen ve sosyal ortamlardan uzak duran bir kişiliğe sahip bireyin iş yerinde duygu kontrolü diğer çalışanlara göre çok daha kolay olacaktır. Literatürde birçok farklı kişilik tipi bulunmaktadır. Bu kişilik tiplerinden araştırmaya en uygun olanı A ve B tipi kişilik yapısıdır (Lateef, vd., 2019). A tipi davranış tarzına sahip insanlar, ihtiraslı, saldırgan, yarışmayı seven, yoğun dürtülere sahip, yaptığı işin baskısını kendilerinde hisseden ve zamana karşı yarışan bireylerdir. B tipi kişilik özellikli bireyler daha uyumlu, daha sakin, daha az saldırgan ve daha az rekabetçi olarak belirtilebilir (Luthans, 1995). Araştırmaya katılan çalışanların hangi tip kişiliğe sahip olduklarının belirlenmesi ile birlikte araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkinin nasıl farklılık göstereceği merak uyandırmaktadır. Bu kapsamda araştırma soruları aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

### **Araştırma Soruları**

Bu araştırmanın temel sorusu “Örgütsel Özdeşleşme ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki ilişkide Duygusal Emeğin aracılık rolü var mıdır ve bu ilişkide A ve B Tipi Kişilik özelliği durumsal aracı role sahip midir?” şeklindedir. Bu bağlamda cevap aranan öteki sorular şöyledir:

- 1) Çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri ne seviyededir?

- 2) Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ne seviyededir?
- 3) Çalışanların duygusal emek seviyesi ne seviyededir?
- 4) Çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ne çeşit bir ilişki bulunmaktadır?
- 5) Örgütsel özdeşleşme ile duygusal emek arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?
- 6) Duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında nasıl bir ilişki söz konusudur?
- 7) Kişilik tipleri duygusal emeğin aracı olduğu örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi nasıl etkiliyor?
- 8) Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel özdeşleşme seviyeleri farklılık gösteriyor mu?
- 9) Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel vatandaşlık davranışları farklılık gösteriyor mu?
- 10) Çalışanların demografik özelliklerine göre duygusal emek düzeyleri farklılık gösteriyor mu?

### **Araştırmanın Yapısı ve Bölümleri**

Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide duygusal emeğin aracılık, A ve B tipi kişilik yapısının durumsal aracılık rolünün belirlenmesine istinaden gerçekleştirilen bu tez araştırması iki bölümden meydana gelmektedir.

Tez çalışmasının ilk kısmında, örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık davranışı, duygusal emek ve A ve B tipi kişilik kavramlarına değinilmiş ve literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Aynı zamanda bu kavramlar tanımlanarak, öncülleri ve neticeleri ele alınmıştır.

Tez çalışmasının sonraki bölümü ise, Erzincan ilinde sağlık alanında faaliyet sürdürmekte olan kuruluşlarından alınan verilerin incelenmesi ile oluşturulmuştur. Öncelikle örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık davranışı, duygusal emek ve A ve B tipi kişilik kavramları arasındaki ilişkileri kapsayan daha önce gerçekleştirilen araştırmalar incelenmiş ve bu çalışmaların neticeleri değerlendirilmiştir. Bu sonuçlar

dikkate alınarak ve sosyal değişim teorisi, lider-üye etkileşimi ve beklenti teorisi temel alınarak çalışmanın temel modelini meydana getiren hipotezler kurulmuştur. Akabinde araştırmanın yapılacağı örneklem belirlenmiş, bu kapsamda ölçüm araçları tespit edilmiş ve veriler toplanmıştır. Elde edilen verilerin analizleri gerçekleştirilerek, toplanan bulgular incelenmiş ve yorumlanmıştır. Bu kapsamda ulaşılan verilere göre ilgililere, sektör yöneticilerine ve gelecek dönemlerde benzer araştırmalar gerçekleştirmeyi düşünen bilim insanlarına katkı sağlayacak tavsiyelerde bulunulmuştur.



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME**

Bu kısımda örgütsel özdeşleşme kavramının sosyal kimlik teorisi ile olan ilişkisi incelenip, örgütsel özdeşleşme kavramının özellikleri, örgütsel özdeşleşmeye ait modeller, belirleyicileri ve sonuçları ele alınacaktır.

#### **1.1. Örgütsel Özdeşleşmenin Tanımı**

Örgütlerin yaşamış olduğu değişimler iş görenler ile örgüt arasındaki ilişkinin önemini artırmıştır. Günümüzde örgütler çalışanlarından işini sevmeye, işine bağlanma, sadakat duyma, işten ayrılmama gibi duyguları beklemenin ötesinde ayrıca örgüt kimliği ile bireysel kimliğini özdeşleştirmesini istemektedir. Bazı yazarlar bu durumu ifade ederken eskiden bireylerin kendilerini tanımlarken isimleri veya yaptıkları meslekleri ile tanımlarken bugün ise çalıştıkları örgütlerle tanımlandığını söylemektedirler (Scott vd., 1998). Örgüte üye olmayı çalışanlara benimsetmek ve onların kendilerini tanımlarken örgüt kimlikleri ile tanımlarını sağlamak örgütlerin rekabetçi çevre koşullarında başarıya ulaşması için büyük önem arz etmektedir (Dutton vd., 1994). Bu bağlamda özdeşleşme günümüz örgüt alanında ve işletmelerin sürdürülebilirliğinde dikkat edilmesi gereken bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Özdeşleşme kavramı örgütsel davranış araştırmalarında merkezi bir konuma sahip olmuş ve araştırmacıların ilgisini çekmeyi başarmıştır. Bunun altında yatan en büyük neden, örgütsel özdeşleşmenin örgüt içerisindeki birçok tutum ve davranışı açıklaması ve örgüt ile çalışan arasındaki ilişkide önem arz eden bir yere sahip olmasıdır. Örgütsel özdeşleşme kavramı çalışanların örgüt çıkarlarını gözetmesinde önemli yer tutmaktadır (Edwards, 2005). Birçok araştırmacı örgütsel özdeşleşmenin çalışanın örgütle iş birliğini ve örgütte kalma isteğini artırdığını ayrıca çalışanın karar verme sürecinde örgüt lehine hareket ettiğini ifade etmiştir (Cheney 1983; Ashforth ve

Mael 1989; Dutton vd., 1994; Rousseau 1998; Whetton ve Godfrey 1998; Elsbach 1999; van Knippenberg ve van Schie 2000; van Dijk 2001).

Örgütsel özdeşleşme, çalışanın kendisini örgütle birlikte tanımlama ve benzeşme derecesi olarak ifade edilmektedir. Başka bir deyişle çalışanın kendini tanımladığı cümleler ile örgütün tanımladığı cümleler arasındaki benzerlik düzeyidir (Cheney, 1983). Ashforth ve Mael (1989), örgütsel özdeşleşmeyi psikolojik bir unsur olarak değerlendirerek; çalışanın kendini bulunduğu grubun özellikleri ile tanımlaması ve tecrübelerini gruba paylaşması olarak tanımlamıştır.

Çalışanın kimliği ile özdeşleşme kavramı arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Çalışanın kendini tanımlaması ile örgütün tanımlaması arasında ne kadar benzerlik varsa çalışan o denli örgütü ile özdeşleşmiş demektir. Bu bağlamda örgütü ile özdeşleşen çalışan örgütün hedeflerini kendi hedefleri olarak benimseyerek örgüt ile uyum içerisinde çalışmakta ve olumlu çıktılar oluşmasını sağlamaktadır (Dutton vd., 1994).

Örgütsel özdeşleşme, organize bir şekilde örgütsel bir eylem planı ile başarının artmasına imkân sağlamaktadır. Aynı zamanda çalışanların örgütün gerçekleştirdiği eylemlere aktif katılım sağlaması açısından bir ikna aracı olarak değerlendirilmektedir. Örgütün belirlediği hedeflere ulaşması için çalışanların daha fazla enerji harcayarak faaliyetlerini sürdürebilmeleri gerekmektedir. Bu motivasyonun sağlanması, örgütün belirlediği hedeflerin çalışanlar tarafından desteklenmesine ve çalışanların bu hedeflerin gerçekleşmesini amaç edinmesine bağlıdır (Edwards, 2005).

Bazı araştırmacılar örgütsel özdeşleşme ile örgütsel kimlik kavramlarını birbirlerinin yerine kullanırken (Albert vd., 2000; Ravasi ve van Rekom, 2003; Larson ve Pepper, 2003), kimi araştırmacılar ise bu kavramların ilişkili fakat aynı anlamda olmadığını savunmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989; Dutton vd., 1994; Scott vd., 1998; Dukerich vd., 2002). Kimlik kavramı genellikle örgütün veya kişinin kendisini ifade ederken, özdeşleşme ise çalışanın örgüte ait olumlu ve olumsuz özellikleri kabul ederek aidiyet duygusu hissetmesi olarak açıklanmaktadır (Polat, 2009).

Örgütsel özdeşleşme bireyin örgüte ait değerleri kendi değerleri ile birlikte tanımladığı zaman ortaya çıkmaktadır (Brammer vd., 2015). Farklı bir ifade ile, çalışanın örgütü tanımladığı değerlerle, kendini özdeşleştirmesidir. Çalışanın bulunduğu

örgütte mutlu olması ve burada çalışmaktan dolayı gurur duyması örgütsel özdeşleşmenin var olduğunu göstermektedir (Sluss ve Ashforth, 2008). Bireyin bulunduğu örgütün marka değeri, popülerliği, diğer örgütlere kıyasla itibarının yüksek olması, örgüte giriş koşullarının zorluğu, örgütte çalışan olmanın ulaşılmak istenilen bir hedef olması gibi durumlar örgütsel özdeşleşmenin oluşma ihtimali yükseltmektedir. Bir örgüt ne kadar değerli kabul ediliyorsa, çalışanların o örgüte karşı özdeşleşme geliştirmesi o denli kolay olmaktadır (Cheney, 1983).

Örgütle özdeşleşme yaşayan çalışanlar örgüt çıkarlarına uygun olarak en fazla fayda sağlayacak seçenekleri değerlendirirler. Bu süreçte çalışan örgütün çıkarlarına olumlu katkı yapmaya çalışmaktadır (Cheney ve Tompkins, 1987). Cheney (1985) örgütsel özdeşleşmeyi, örgütün çalışanı ikna ve inandırma mekanizması olarak tanımlamıştır. Örgütsel özdeşleşme durumunda birey örgütün eylemlerini kendi eylemi olarak kabullenip sahiplenmektedir. Bu sayede örgütün ulaşmak istediği hedefler çalışanın da hedefleri haline gelmekte ve bunlara ulaşmak adına daha fazla enerji harcamaktadır.

Örgütsel özdeşleşme, sosyal kimlik kavramının örgüt üzerindeki etkileri araştırılırken ortaya çıkmıştır. Özdeşleşme sosyal kimlik kavramının özel bir formu olarak değerlendirilmektedir. Özdeşleşme seviyesi yüksek çalışanın örgütü tanımlaması ile kendini tanımlaması birbirine çok benzemektedir. Örgütsel özdeşleşme, çalışanın kendini tanımlarken örgütü ile birlikte tanımlamasını ve örgütü ile bütünleşmesi durumunu ifade etmektedir (Mael ve Ashforth, 1992). Çalışanın örgütü ile bir olma algısı, özdeşleşme kavramını örgütsel bağlılığı ve örgüt - kişi uyumu gibi kavramlardan farklılaştırmaktadır (Kreiner ve Ashforth, 2004).

Sosyal kimlik kavramı kişinin belirli bir gruba dahil olma durumunu açıklamaktadır. Özdeşleşme kişinin kendisine sorulan “sen kimsin?” soruna cevaben, kendisini ait olduğu grubun bir parçası olarak tanımlamasıdır (Ashforth ve Mael, 1989). Hatch (1997) ise örgütsel özdeşleşmeyi, örgütün çalışanları tarafından nasıl görüldüğü ve ifade edildiğini vurgulayan bir kavram olarak tanımlamıştır.

Prat (1998) yönetim psikoloji açısından örgütsel özdeşleşmeyi şu şekilde tanımlamıştır; bireyin örgütünü tanımlarken kullandığı ifadelerin zaman içerisinde kendi kimliğine dönüşmesidir. Çalışanın kimliği mensup olduğu örgütün temel, farklı

ve taklit edilemeyen özelliklerinden ortaya çıkmaktadır. Örgütün üyeleri kimlik kavramını ne kadar çok paylaşıp diğer kişilere aktarırsa, kimlik kavramı o denli güçlenmekte ve özdeşleşme oluşmaktadır (Ashforth vd., 2008). Sosyal kimlik, kişinin kendini örgütün bir parçası olarak gördüğünde örgütsel özdeşleşme oluşmasını ve kişinin örgütün kimliği ile özdeşleşmesini sağlamaktadır (Evans ve Davis, 2014). Çalışan psikolojik olarak ihtiyaç duyduğu güven, bağlılık, benlik gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarını örgütsel özdeşleşme ile karşılamaktadır. Bu bağlamda çalışan örgütün hedeflerine ulaşmada olumlu davranışlar sergilemektedir (Tüzün, 2006).

**Tablo 1.1.: Örgütsel Özdeşleşme Tanımları**

| Araştırmacılar        | Tanımlar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Lasswell, 1935</b> | Başka bireylerle meydana gelen duygusal bağlılığın yol açtığı ve benzerlik tutumunun geliştiği süreçtir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Tolman, 1943</b>   | Bireyin, kendini bir gruba ait hissetmesi ve gruba olan bağlılığıdır. Birey grubu ile kendini bütünleştirerek kendi kaderi ile örgütün kaderini birleştirmektedir. Örgütün başarı ve başarısızlıklarını paylaşmaktadır.                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Foote, 1951</b>    | Bir örgüt kimliğinin kişi tarafından benimsenmesi veya kimliğe karşı olan bağlılıktır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Simon, 1957</b>    | Kişinin ve örgütün belirlediği amaçların zaman içerisinde birbirine benzeme derecesidir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Kelman, 1958</b>   | Kişinin bir gruba veya toplulukla kendini tatmin eden bir ilişki kurması ve onlarla benzerlik göstermesidir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>McGregor, 1967</b> | Kişinin örgütün hedeflerini, değerlerini kendine ait kabul etmesi ve duygusal bağlamda kendini örgütüne adanmasıdır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Brown, 1969</b>    | Örgütsel özdeşleşme, bir bakımdan öz belirleyici tepki olarak ifade edilmektedir. Örgüt ile kişi arasındaki olumlu ilişkiler sonucu ortaya çıkmaktadır.                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Brown, 1969</b>    | Örgütsel özdeşleşme, bir bakımdan öz belirleyici tepki olarak ifade edilmektedir. Örgüt ile kişi arasındaki olumlu ilişkiler sonucu ortaya çıkmaktadır.                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Hall vd., 1970</b> | Örgütün amaçları ile çalışanın amaçlarının birbiri ile bütünleşmesi ve uyum gösterme sürecidir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Simon, 1976</b>    | Çalışan örgütün gelişmesine katkı sağlamaya başladığında, koruduğunda veya amaçlarına hizmet ettiğinde örgüt ile özdeşleşmeye başlar.                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Hall vd., 1970</b> | Örgütün amaçları ile çalışanın amaçlarının birbiri ile bütünleşmesi ve uyum gösterme sürecidir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Simon, 1976</b>    | Çalışan örgütün gelişmesine katkı sağlamaya başladığında, koruduğunda veya amaçlarına hizmet ettiğinde örgüt ile özdeşleşmeye başlar.                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Tajfel, 1982</b>   | Örgütsel özdeşleşmenin oluşması iki boyuta bağlıdır. İlk olarak örgüte üyelik bilgisi olarak tanımlanan bilişsel boyuttur. İkinci olarak örgüte ait değerlerin farkına varma olarak tanımlanan değerlendirme boyutudur. Bu iki boyutun bir bütün olarak değerlendirilmesi ile üçüncü boyut olan duygusal boyut oluşmaktadır. Örgütsel özdeşleşme gruba üyeliğin fark edilmesi ve duygusal bağlılıktaki artış ile oluşmaktadır. |

**Tablo 1.1.: Örgütsel Özdeşleşme Tanımları (Devamı)**

| Araştırmacılar                    | Tanımlar                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cheney, 1983</b>               | Örgütsel özdeşleşme bir süreç olmanın yanı sıra aynı zamanda sonuçtur. Süreç olumlu ilerlediğinde çalışanlar örgüte ait değerleri benimsemeye başlamaktadır.                  |
| <b>Tompkins ve Cheney, 1985</b>   | Çalışanın karar verme sürecinde örgütü için en faydalı olanı seçme isteği özdeşleşmenin oluştuğunu göstermektedir.                                                            |
| <b>Ashforth ve Mael, 1989</b>     | Ait hissedilen gruba ait başarı ve başarısızlığı kabullenme ve birlik olma algısıdır.                                                                                         |
| <b>Bullis ve Bach, 1991</b>       | Çalışan ile örgüt arasındaki ilişkide gelişim süreci ve buna bağlı olarak ortaya çıkan bir sonuçtur.                                                                          |
| <b>Etraty vd., 1991</b>           | Çalışanın kimliği ile örgütün kimliği arasındaki uyumdur.                                                                                                                     |
| <b>Rousseau, 1998</b>             | Çalışan kendini bulunduğu örgütün bir parçası olarak tanımladığında örgütsel özdeşleşme oluşmaktadır.                                                                         |
| <b>Pratt, 1998</b>                | Örgütün benliğinin ifade edilmesi ile ilgili kişisel inançtır.                                                                                                                |
| <b>Scott ve Lane, 2000</b>        | Psikolojik açıdan kişinin kendini örgütün bir ögesi olarak tanımlamasıdır.                                                                                                    |
| <b>Van Dick, 2001</b>             | Sosyal kimlik kavramı örgütsel özdeşleşme ile ilişkilendirilmektedir. Örgüte duygusal bağlılık, üye bilinci, örgüt hakkında olumlu düşünceler gibi davranışları içermektedir. |
| <b>Gossett, 2002</b>              | Kişilerin bir arada yaşamalarını sağlayan duygu ve değerleri paylaşma davranışdır.                                                                                            |
| <b>Edwards, 2005</b>              | Örgütsel özdeşleşme kişi ile örgüt arasındaki psikolojik bağlantıdır. Çalışanlar kendilerini örgütle bilişsel ve duyuşsal bir bağ içinde hissetmektedirler.                   |
| <b>Melton ve Cunningham, 2014</b> | Örgütsel özdeşleşme çalışanın örgütünü etkileyici bulduğunda veya örgütün imajını beğendiğini algıladığı zaman oluşmaktadır.                                                  |
| <b>Brammer vd., 2015</b>          | Çalışanın örgütü tanımlayan ifadelerle kendini özdeşleştirmesidir.                                                                                                            |

**Kaynak:** Edwards'ın (2005) tanımları genişletilerek hazırlanmıştır.

### 1.1.1. Örgütsel Özdeşleşmenin Tarihsel Gelişim Süreci

Örgütsel özdeşleşme kavramına ait ilk çalışmalar 1930'lu yıllara kadar uzanmaktadır. Laswell (1935) yaptığı çalışmada “diğer insanlarla kurulan duygusal bağ sayesinde birbirine benzeme süreci” şeklinde tanımlanırken, Tolman (1943) tarafından “bir gruba bağlı olma ve gruba karşı hissedilen aidiyet” olarak tanımlanmıştır. Foote (1951) yılında yaptığı çalışmada iş hayatında örgütsel özdeşleşme kavramını tanımlamıştır. Brown (1969) yılında örgütsel özdeşleşme kavramını araştırmak üzere ampirik bir çalışma gerçekleştirmiştir.

Örgütsel özdeşleşme 1960'lardan itibaren üzerinde çokça araştırma yapılan bir kavramdır (Kelman, 1961; Brown, 1969; Hall, 1970; Ashforth ve Mael, 1989; van Knippenberg vd, 2000). Bu bilimsel araştırmalarda örgütsel özdeşleşme; gruplar arası iletişim, motivasyon kaynağı, örgütsel gelişim için gerekli bir kavram olarak tanımlanmıştır.

Cheney (1983), örgütsel özdeşleşme kavramının tutum ve davranışlarla alakalı olduğunu ve üç faktörle ifade edilebileceğini savunmuştur. Bu faktörler; üyelik, sadakat ve benzerlik olarak sıralanmıştır. Ayrıca Cheney (1983), özdeşleşmeyi çalışan ile sosyal unsurlar arasında bağ kuran bir süreç olarak ifade etmiştir. Bu süreç örgütün istediği değerleri ve amaçlarını çalışanlarına iletmesi ile başlamaktadır. Çalışanların kendisinden benimsenmesi beklenen değer ve amaçlara ne ölçüde sahip çıkacağı örgütün bu değer ve amaçları çalışanlarına iletmedeki başarısına bağlıdır.

Örgütsel özdeşleşme kavramı 1990'lı yıllarda sosyal kimlik teorisi ile ifade edilmeye çalışılmıştır. Sosyal kimlik, bireyin üyesi olduğu gruba duygusal bağlılığından dolayı kendini sosyal grubun bir ögesi olarak değerlendirmesidir. Kişiler bulunduğu grup ile diğer grupları kıyaslama yapıp etiketlemeye ya da kategorize ederek sınıflandırmaya çalışırlar. Sosyal kimlik kişinin diğerleri ile benzer ve farklı yönlerini belirleyerek, buna göre sosyal kategorilerden hangisine ait olduğuyula kimliğini tanımlamayı ifade eder (Scott, 2007).

Sosyal kimlik kavramı örgütsel özdeşleşmenin anlaşılması ve tarihsel gelişiminde büyük öneme sahiptir. Aşağıda sosyal kimlik teorisi ve bu teorinin örgütsel özdeşleşme için önemi aktarılacaktır.

#### **1.1.1.1. Sosyal Kimlik Teorisi**

Örgütsel özdeşleşmenin temelini sosyal özdeşleşme kavramı oluşturmaktadır. Örgütsel özdeşleşmenin daha iyi anlaşılması maksadıyla sosyal kimliğin açıklanması gerekmektedir. Bu bakımdan sosyal kimlik örgütsel özdeşleşme bağlamında önemli bir teoridir.

Kimlik kavramı; “Sosyal bir varlık olan insanın ne tarzda bir kimse olduğunu açıklayan belirti, nitelik ve özelliklerin tümü” biçiminde ifade edilmektedir (TDK). Bir diğer tanımda ise kişinin dış çevrede kendini nasıl ifade ettiği, nasıl tutum ve davranışlar sergilediğini ifade etmek için kullanılır. Birey kişisel kimliklerinin yanında bir de sosyal bir kimliğe sahiptir. Sosyal kimlik ise benliğin sosyal bir yapıda sınıflandırılmasını anlatmaktadır (Gürlek ve Tuna, 2018).

İnsan odaklı çalışmaların ilk örnekleri Hawthorne (1924) tarafından başlatılmış ve bu çalışmalarda insan davranışları ile alakalı önemli bilgiler ortaya koymuştur. Sosyal kimlik teorisi de bahse konu çalışmalar üzerinde gelişen ve çalışanların tutum ve

davranışlarını açıklamada kullanılan önemli bir kuramdır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Tajfel (1978) sosyal kimliği “bireyin becerisinden veya bir gruba bağlılığından dolayı duygusal ve değer olarak gelişen sosyal bağların bir parçası” olarak tanımlamıştır.

Henri Tajfel 2. Dünya savaşı sırasında Almanya ve Fransa’da bir süre esir kamplarda yaşamak zorunda kalmış ve buradaki izlenimleri sayesinde grup çatışması ile ilgili önemli kazanımlar elde etmiştir. Ayrıca Henri Taifel (1970), büyük grupların (din,ırk) psikolojik süreçleri ve gruplar arası çatışmalar hakkında çalışmıştır. Daha sonra John Turner (1978) ile birlikte yürüttükleri çalışmalar neticesinde sosyal kimlik kuramını geliştirmişlerdir. Henri Tajfel ve John Turner 1970’lerde beraber sosyal kimlik kavramı üzerinde çalışmalar gerçekleştirmişler ve bu çalışmalar neticesinde grup içi ve grup dışı davranışları açıklamada sosyal kimlik teorisini kullanmışlardır. Sosyal kimliğe sahip olmanın kişinin kendi kimliğinde, tutum ve davranışlarında nasıl değişiklikler yarattığını anlamaya çalışmışlardır (Van Dick, 2001). Bir gruba dahil olan kişide benlik algısında değişiklikler meydana gelmektedir. Birey için anlam ifade eden bir gruba üye olmak, bireysel kimlikten sıyrılıp sosyal kimliğe sahip olmanın yolunu açmaktadır (Tajfel ve Turner, 1978).

Sosyal kimlik teorisine göre sosyal kimliği oluşturan psikolojik üç süreç vardır. Bunlar; sosyal özdeşleşme, sosyal kategorileme ve sosyal kıyaslamadır. Sosyal kimlik ilkesine göre bireyler sadece bir kişi olarak değil aynı zamanda bir grubun üyesi olarak algılanmaktadır. Sosyal kategorileme çok sayıda sosyal uyarıcıyı işleyerek sosyal bilginin en etkin şekilde değerlendirilmesine imkan tanır. Ayrıca diğer bir özellik de aynı kategoride bulunan uyarıcılar arasındaki benzerlik ve farklılıkların abartılı bir şekilde algılanmasıdır (Güleryüz, 2010).

Sosyal kimlik kuramında çalışan, bulunduğu örgütün özellikleri ile kendini tanımlamaya özen gösterir. Bu durum çalışanın kendine karşı özsaygısının ve benlik duygusunun güçlenmesini sağlamaktadır. Örgütün sahip olduğu itibar ne kadar olumluysa, çalışanın kendine duyduğu saygı ve değer de bir o kadar yüksektir (Çekmecelioğlu ve Dinçel, 2014). Çalışanlar çoğu zaman örgütsel imajı ve itibarı yüksek örgütlerle kendilerini özdeşleştirmek isterler. Bu sayede özbenliklerine katkı sağlamayı hedeflerler (Brammer vd., 2015). Çalışanlar örgüt içinde pozitif bir sosyal

kimlik oluşturma eğilimdedirler. Sosyal kimlik çalışana farklı sosyal fırsatların kapısını aralamakta, sosyal yönden itibar elde etmesini ve ilişki kurmayı kolaylaştırarak grup içinde iletişim kanalları vasıtasıyla birlik ve güven duygusunun oluşmasını sağlamaktadır (Dutton vd., 1994).

Sosyal kimlik teorisi, çalışanın yaşamış olduğu olaylarla alakalı düşünce ve değerlendirmelerini etkilemektedir. Kimliğin oluşması için çalışanın bulunduğurgtlezdeşleşme duygusunun oluşması zorunludur.özdeşleşme sağlandığı takdirde çalışanlar ile grubun algılarının benzer olduğu hissedilecek ve sosyal kimlik oluşmaya başlayacaktır (Ashfort ve Mael, 1989). Çalışanlar kendi düşünceleri doğrultusunda gruba ait benzer olan düşünceleri ve görüşleri kabul eder, aynı zamanda grup dışı kişilere karşıt davranışlar, grup içi kişilere ise bağlılık sergilerler (Stets ve Burke, 2000).

Sosyal kimlik kuramı, bir grupta çalışanların sosyal ilişkilerinde kullandıkları dinamikleri gün yüzüne çıkarmaktadır. Diğer bir ifadeyle kimlik kuramı çalışanların davranışlarını esas alan, benzer duygu ve değerlere sahip kişilerin bir arada olması şeklinde ifade edilmektedir (Haslam vd., 2003).

Demirtaş (2003) yaptığı çalışmada sosyal kimlik ilkesinin sosyal kimlik, sosyal sınıflandırma, sosyal yapı, sosyal karşılaştırma, i grup kayırmacılığı ve en kk grup paradigması gibi kavramlar çerçevesinde geliştiğini ifade etmiştir. Sosyal kimlik kuramı ile alakalı yaklaşımlar şöyle sıralanabilir (Demirtaş, 2003):

- Çalışanlar kendilerini tanımlarken bulunduklarırgt baz alırlar ve bu bağlamda kategorize ederler. Kategorileştirmeden sonra çalışan kendini yerleştirdiği grubazdeşleşmeye ve sosyal kimlik oluşturmaya başlar.
- alışan grubunun konumunu değerlendirmek için dış çevrede bulunan diğer grupları baz alır. Çevredeki gruplar ile yapılan karşılaştırma ile çalışan bulunduğu grubun konumunu ve değerini belirleme şansını yakalar. Gruplar arası karşılaştırma çoğunlukla benzer davranışlar ve nitelikler dikkate alınarak gerçekleştirilir.
- Sosyal karşılaştırma davranışının altında yatan sebep, yüksek bir sosyal kimlik kazanmak ve benlik saygısını artırmaktır. Çalışanlar bulunmuş oldukları grup veyelerine karşı olumlu tutum sergilemekte ve onları kayırarak diğer grupları

küçük düşürmeye çalışmaktadır. Bu durum iç grup kayırmacılığı olarak adlandırılmaktadır.

- Çalışanların sosyal kimlik algısı grubun konumuna ve yapısına göre pozitif veya negatif olarak değişkenlik gösterebilir. Pozitif bir kimliğe sahip olan çalışanlar bunu korumaya ve sürdürmeye çalışırken, negatif bir sosyal kimliğe sahip olan çalışanlar ise bu kimlikten kurtulmanın yollarını ararlar.

Sosyal kimlik kuramı sosyal özdeşleşme, sosyal sınıflandırma ve sosyal karşılaştırma şeklinde üç unsurdan oluşmaktadır. Bu bileşenler çalışanların sosyal davranışlarını gün yüzüne çıkarmakta, sosyal grupları kategorize ederek çalışanların hangi gruplara ait olduğunu bulmayı amaçlamaktadır (Popoola, 2005).

#### **1.1.1.2. Sosyal Sınıflandırma**

Sınıflandırma, nesnelerin birbirleriyle nasıl kategorize edildiğini açıklamaktadır. Sosyal sınıflandırma ise kişinin çevresinde bulunanları belirli özelliklere (yaşam tarzı, hayat kalitesi, gelir durumu) göre ayırmasını, ortak nitelikleriyle kıyaslayarak gruplandırmasını ve bilgi sahibi olmasını sağlayarak çevresini yönetmesini sağlamaktadır. Sosyal sınıflandırma farklı ortamlardaki kişilerin ve süreçlerin anlaşılmasında etkili olmaktadır (Demirtaş, 2003).

Sosyal sınıflandırma kişinin dahil olduğu grup ve rakip olarak tanımladığı diğer grupları sınıflandırarak sosyal çevresini düzenlemesi şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanlar, sosyal sınıflandırma ile çevresindeki insanları sosyal gruplara ayırırlar ve bu sayede bulundukları çevreyi düzenlemiş olurlar (Arkonaç, 1999). Çalışanlar, kendileri ve çevresindekileri belirli özelliklere göre sınıflandırdıktan sonra, ait oldukları grubun sosyal kimliğine bürünmeye başlarlar (Edwards, 2005).

Çalışanlar kendileri de dahil olmak üzere sosyal çevrelerinde bulunan insanları gruplama eğilimi gösterirler. Grupların belirlenmesinde en önemli faktör diğer gruplara göre farklı özellikler göstermesidir. (Din, ırk, demografik değişkenler örnek olarak verilebilir). Gruplandırma sürecinden kişi kendisine benzerlik gösterenleri kategorize ederken grup içi şeklinde, farklılık gösterenleri ise grup dışı şeklinde nitelendirmektedir. Çalışanlar sınıflandırmanın duygusal etkileri ile birlikte grup içi üyeleri grup dışı üyelere nazaran daha olumlu değerlendirmektedir (Ufkes vd., 2012).

Sosyal sınıflandırma, kişiye benzerliğe ve farklılığa göre sınıflandırma yapmasının yanı sıra kendini ve sosyal çevrede bulunan diğerlerini tanımlama şansı vermektedir. Kişi bu sayede kendisi ve kendisine benzerlik gösterenleri “biz” olarak tanımlarken, bu tanım dışında kalanları “onlar” olarak tanımlayabilmektedir (Van Knippenberg ve Sleebos, 2006). Bu durum kişinin görüşlerinin bulunduğu grubun etkisi altında olduğunu ve düşünce tarzını, davranışlarını grup içerisindeki kişilere karşı pozitif değerlendirme yaptığını ortaya koymaktadır (Chan, 2014).

Sosyal sınıflandırmanın büyütme etkisi ve iç grup kayırmacılığı şeklinde iki temel sonucu bulunmaktadır (Demirtaş, 2003).

- Çalışanların içinde bulundukları grubun benzerliklerini ve grup dışındakiler ile olan farklılıklarını çok daha fazlaymış gibi algılamalarına yol açar. Bu sosyal sınıflandırmanın abartma etkisini göstermektedir.
- Sosyal sınıflandırma ile çalışanlar bulundukları grup ile farklı gruplar arasında sürekli bir kıyaslama yapmaktadırlar. Belirtilen karşılaştırmanın kişinin dahil olduğu gruplar lehine sonuçlanmasını arzu ederler. Bu sebeple kendi gruplarını kayırarak, diğer grupların önüne geçmesi için çaba gösterirler. Bu sosyal sınıflandırmanın iç grup kayırmacılığını göstermektedir.

Özdeşleşme kavramı ile sosyal sınıflandırma ortak bir noktada buluşmaktadır. Sosyal sınıflandırmada kişi kimliğine, bulunduğu gruba, grup üyelerine değer verir (Hewapathirana, 2011), grubun amaç ve hedeflerini benimser (Hogg vd., 1995) ve grubun özellikleri ile kendi özelliklerini benzer olduğunu düşünür (Mael ve Ashforth, 1995). Bu durumda kişide bulunduğu gruba karşı aidiyet duygusu gelişmekte ve aidiyet duygusunun gelişmesi ve artması için grup içi iletişim ve işbirliğinin sağlanmasına yardımcı olmaktadır. İletişim ve işbirliği arttıkça gruba karşı hissedilen güven ve sadakat de artmaktadır. Ayrıca sosyal sınıflandırmada grup içi benzerlik düşüncesi çok önemlidir. Birbirine benzeme algısı özdeşleşmenin oluşması içinde gerekli şartlardandır. Sonuçta grup üyeliği, sadakat, grup içi benzerlik gibi kavramlar sosyal sınıflandırma ve özdeşleşmenin ortak noktalarıdır.

#### **1.1.1.3. Sosyal Karşılaştırma**

Sosyal sınıflandırma ile bireyler çeşitli gruplara ayrıldıktan sonra sosyal karşılaştırma süreci başlamaktadır. Sosyal karşılaştırma kişinin tutum ve davranışlarının

başkalarının tutum ve davranışlarına göre kıyaslanmasıdır (Hogg vd., 1995). Bireyler sosyal çevrede olumlu bir sosyal kimliğe kavuşmak isterler. Ait olunan grubun üyelerine sunduğu sosyal kimlik, belirli özellikler kapsamında grubun diğer gruplarla karşılaştırılmasına bağlıdır. Eğer bu sosyal karşılaştırma ile üyesi olunan grup diğerlerine kıyasla farklılık gösteriyorsa sosyal kimlik algısı bu durumdan pozitif anlamda etkilenir. Aynı zamanda grup üyesi kişinin benlik algısını artırır. Aksine, üyesi olunan grup diğer gruplara kıyasla farklılık gösteremiyorsa sosyal kimlik ve benlik algısında düşüş gerçekleşir (Arkonaç, 1999). Grup diğer gruplara karşı bir farklılık göstermiyorsa kişinin gruba olan aidiyet duygusu azalmaktadır (İşcan ve Karabey, 2009).

Sosyal kimlik kuramını geliştiren araştırmacılar sosyal karşılaştırma kuramından etkilenmişlerdir. Sosyal karşılaştırmada bireyler, kendi sahip oldukları özellikleri veya grubun özelliklerini diğerleri ile kıyaslama çabası içerisindeylerdir. Sosyal çevreyi kategorize ederek gruplara ayırdıktan sonra kendilerini de en yakın oldukları grup içerisinde görmektedirler. Buna bağlı olarak bulundukları grup ile diğer grupları karşılaştırma eğilimindedirler (Edwards, 2005).

Araştırmacılara göre sosyal karşılaştırmaların iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, kişinin sosyal çevresindeki karışıklığı gidererek düzenli hale getirmek ve diğer insanları tanımlayabilmek için bir düzen oluşturmaktır. Diğer bir amacı ise, kişinin bulunduğu sosyal çevre içerisinde bir yer elde etmesini sağlamaktır. Bunu sağlamak için sınıflandırmaya başvurduktan sonra bulunduğu sosyal çevredeki diğer gruplarla karşılaştırma yapması gerekir. Üyesi olunan grubun önem kazanması ancak diğer gruplarla mukayese yapılması ile mümkündür (Ashforth ve Mael, 1989).

Sosyal karşılaştırma sonucunda kişinin grubunu nasıl algıladığı ve sosyal kimliğinin hangi derecede olumlu olacağı ortaya çıkmakta ve bulundukları grubu diğer kıyas yapacakları gruplarla kendi grubunu kayırarak karşılaştırır (Hortaçsu, 1998).

Sosyal karşılaştırma ile özdeşleşme arasında bir bağlantı olduğu düşünülmektedir. Sosyal karşılaştırmada ait olunan grup ile diğer gruplar kıyaslanır ve kendi grubunu daha üstün görme eğilimi gösterilir. Değerlendirme sonucuna göre, grubunun üstün olduğu algısı ile özdeşleşme oluşabilir. Grubun üstün olduğu algısı kişide öz benliğin gelişmesine katkıda bulunur ve kişide öz benlik algısı arttıkça aidiyet

ve sadakat duygusu gelişmektedir. Buradan hareketle örgütsel özdeşleşmenin oluşumunda sosyal karşılaştırma önemli bir yer tutmaktadır (Seçtim ve Erkul, 2021).

#### **1.1.1.4. Sosyal Özdeşleşme**

Örgütsel özdeşleşmeye sosyal özdeşleşmenin çalışma ortamında incelenmesi ile ulaşılmıştır. Örgütsel özdeşleşmenin daha iyi anlaşılabilmesi için sosyal özdeşleşme kavramının incelenmesi gerekmektedir. Ashforth ve Mael (1989), sosyal özdeşleşmeyi kendini bir gruba ait hissetme duygusu şeklinde tanımlamışlardır. Kişinin kendini bir grubu ait hissetmesi, grup değerleri ve özelliklerini sosyal kimlik tanımlaması için kullanmanın yanında belirli davranış kurallarını da kabul ettiğini göstermektedir. Sosyal özdeşleşme bir nevi gruba karşı duygusal bağlılık olarak tanımlanabilir (Boroş, 2008). İnsanlar yaratılış olarak bir ihtiyaç olan sosyalleşmeyi sağlamak adına bir gruba katılma eğilimindedirler. Sosyal özdeşleşme kişinin algılarına, duygu ve davranışlarına yön vermektedir. Bulunduğu grupla özdeşleşme seviyesi yüksek olan kişiler, gruba daha çok yakınlaşmakta, bağlılıkları artmakta ve grup ile hareket etme isteği artmaktadır (Van Veelen vd., 2016).

Sosyal özdeşleşme, kişinin grubuyla ortak bir kaderi paylaşmasını, grubun başardıkları ve kaybettiklerini hissetmesini sağlar, diğer bir ifadeyle; kendi kaderi ile grubun kaderini birleştirir. Özdeşleşme kişinin grubun kazanımları sayesinde elde edecekleri başarılarla katılma imkânı vermektedir (Mael ve Ashforth, 1995).

Sosyal özdeşleşmede birey kategorileme yöntemi kullanarak insanları algılar ve bu insanları belirli gruplar altında toplar. Akabinde bulundukları grubu öz benliklerinin bir parçası olarak görmeye başlarlar. İnsanlar ait oldukları grubu sosyal kimliklerinin bir parçası olarak tanımlamaktadır (Castano vd., 2008).

Sosyal özdeşleşme insanların sosyal hayattan ayrı kalmadığını ve kendi kimliğini sosyal ortamlarda güncellediğini göstermektedir. Bütün bu değerlendirmeler dikkate alındığında sosyal sınıflandırma, karşılaştırma ve özdeşleşme, kişinin örgütteki yaşamını etkileyen psikolojik aşamalar şeklinde değerlendirilmektedir (Hewapathirana, 2011).

### **1.1.2. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri**

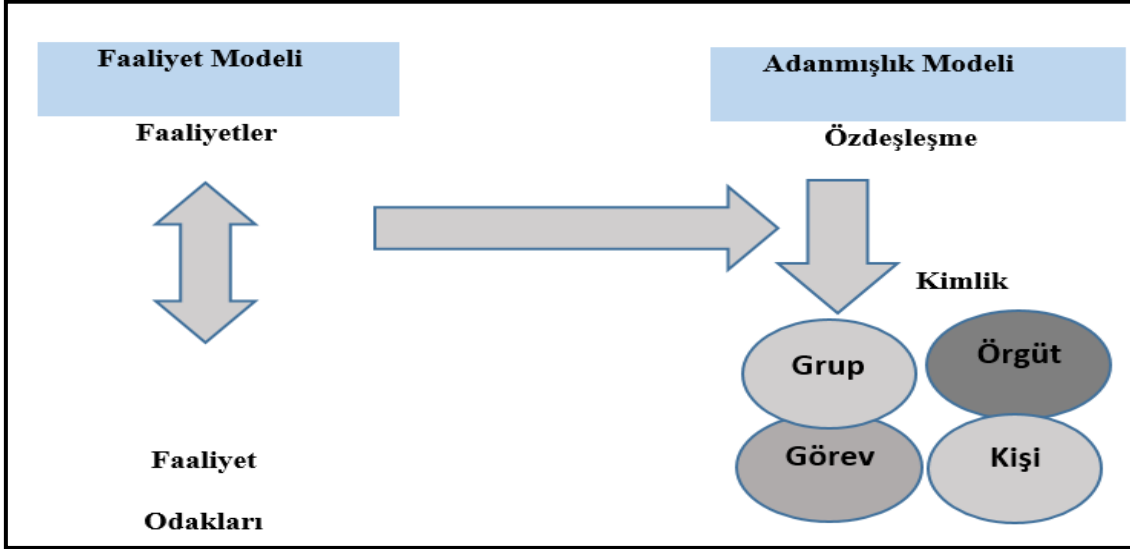
Çalışan ile örgüt arasında kurulan psikolojik bağlantı örgütsel özdeşleşme kavramını ifade etmektedir. Örgütü benimseyen çalışan örgütün yararına olan işlerde kendi isteği ile bulunmakta ve pozitif katkı sağlamaya çalışmaktadır (Reade, 2001). Örgütsel özdeşleşme ile ilgili araştırmalar sonucunda üç modele ulaşılmıştır. Bu modeller Scott, Corman ve Cheney'in (1998) "Yapısal Özdeşleşme Modeli", Reade'nin (2001) "Temel Özdeşleşme Modeli" ve Kreiner ile Ashforth'un (2004) "Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli"dir.

#### **1.1.2.1. Yapısal Özdeşleşme Modeli**

Bu model temel olarak Giddens'in (1984) araştırmaları ile ortaya koyulmuşsa da, sonraki araştırmacılar bu modelin gelişmesini sağlamışlardır. Giddens'in (1984) çalışmaları temel alınarak, Scott, Corman ve Cheney (1998), etkileşimsel ve karmaşık temelde bir özdeşleşme modeli ortaya koymuşlardır (Çırakoğlu, 2010).

Scott vd., (1998), özdeşleşmeyi kendini adama olarak tanımlamıştır. Araştırmacılar örgütün çalışana verdiği kimliği, örgütün üyelerine sağladığı kural ve kaynaklar olarak, özdeşleşmeyi ise çalışanın diğerleri ile iletişimde kimliğin kaynaklarını kullandığı yapı olarak ifade etmiştir. Yapısal özdeşleşmeye göre, çalışanın kimliği, "kim olduğunu" veya "kim olmadığını" tanımlayan değer ve inançları ifade etmektedir. Özdeşleşme süreci kimlik ile özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır (Tüzün, 2006).

**Şekil 1.1.: Yapısal Özdeşleşme Modeli**



**Kaynak:** Scott, Corman ve Cheney, 1998

Yapısal özdeşleşme paradigması gereğince özdeşleşme bir aidiyet süreci şeklinde tanımlanmakta ve bahse konu sürecin sonucu olarak ifade edilmektedir. Faaliyet modeli, yapılan faaliyet ile faaliyet odakları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Adanmışlık modeli ise kimlik unsurları ile özdeşleşme kavramı arasındaki ilişkiye odaklanmıştır (Karalar, 2015). Adanmışlık modeli içerisinde kişi, grup, görev ve örgüt olarak dört bölüm bulunmaktadır. Bu alt kimlik alanları sosyal çevre, yer ve zamana göre değişiklik gösterebilir. Adanmışlık modelinde özdeşleşme kavramı, kimlik tarafından üretilen davranış olarak ifade edilmektedir (Scott vd., 1998).

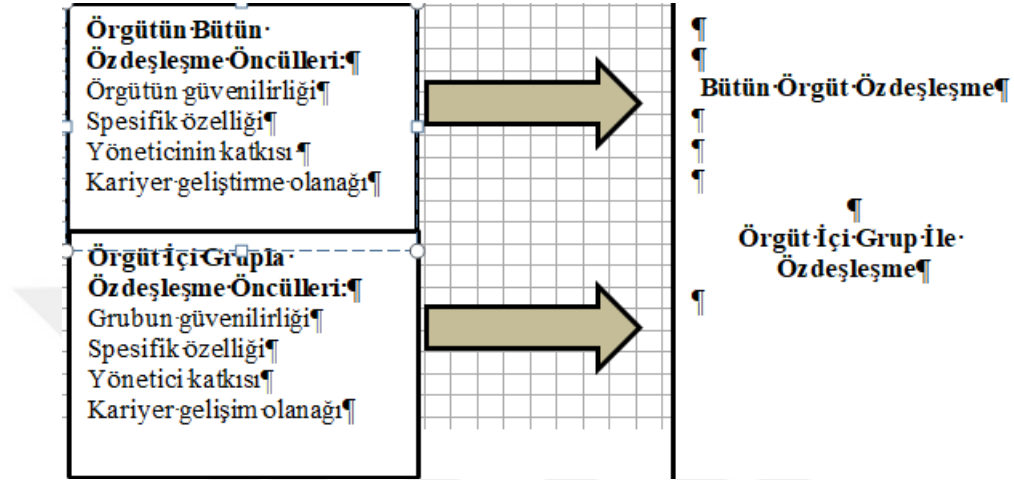
Yapısal özdeşleşme modelini özetlemek gerekirse, Scott vd., (1998) adanmışlık modeli içerisinde ikililiğin olduğunu ve bu ikililiğin kimlik ile özdeşleşme arasında olduğunu söylemektedir. Özdeşleşmenin oluşması için ilk önce kimlik kavramının benimsenmesi gerektiğini ileri sürmektedirler. Diğer taraftan, kişilerin farklı sosyal yapılar dâhilinde çeşitli kimliklere sahip olabileceği ve bu kimliklerin çevre, yer ve zamana bağlı olarak farklılık göstereceğini vurgulamışlardır. Buna bağlı olarak özdeşleşme içinde bulunan koşullara göre farklılık gösterebilmektedir (Scott vd., 1998)

#### **1.1.2.2. Temel Özdeşleşme Modeli**

Temel özdeşleşme modeli, Reade (2001) tarafından sosyal kimlik teorisi baz alınarak geliştirilmiştir. Modele göre, özdeşleşmenin sadece kişi ile örgüt arasındaki değerler ve amaçlar bağlamında incelenirken ayrıca örgüte uyum sağlama aracı olarak da kullanıldığı söylenebilir. Reade'ye (2001) göre uyum sürecinde, kademeleri

içerisinde coğrafi ve kültürel farklılıklar bulunan geniş ve çokuluslu örgütler önemli yere sahiptir. Yazar, yerel ve uluslararası örgütlerde özdeşleşme derecelerinin farklılık göstereceğini ifade etmiş ve buradan hareketle örgütsel özdeşleşmenin nedenlerini araştırmak istemiştir (Reade, 2001).

**Şekil 1.2.: Temel Özdeşleşme Modeli**



**Kaynak:** Reade(2001)

Reade (2001), grup içinde ve örgütün tümünde üyeliklerin çeşitli seviyelerde özdeşleşme seviyeleri oluşturacağını ortaya koymuştur. Araştırmada dikkat edilmesi gereken kısım, grup içinde ve örgütün bütün aşamalarında özdeşleşmenin seviyeleri farklılık gösterse dahi özdeşleşmeyi meydana getiren önermelerin aynı olması durumudur. Reade (2001), çalışmasında özdeşleşmeye çıkarım olarak önerilen yedi tane hipotezden dördünün ilişkisini güçlü ve pozitif olarak belirtmiş. Bu dört hipotez: örgütün spesifik özellikleri, kariyer olanakları, yöneticilerin desteği ve örgütün itibarı yani güvenilirliğidir. Ayrıca Reade (2001), diğer üç hipotezin de (kültür benzerliği, ortak kader, kişiler arası olumlu ilişki) aynı seviyede olumlu etki eden faktörler olmadığını istatistiksel olarak ifade etmiştir (Reade, 2001).

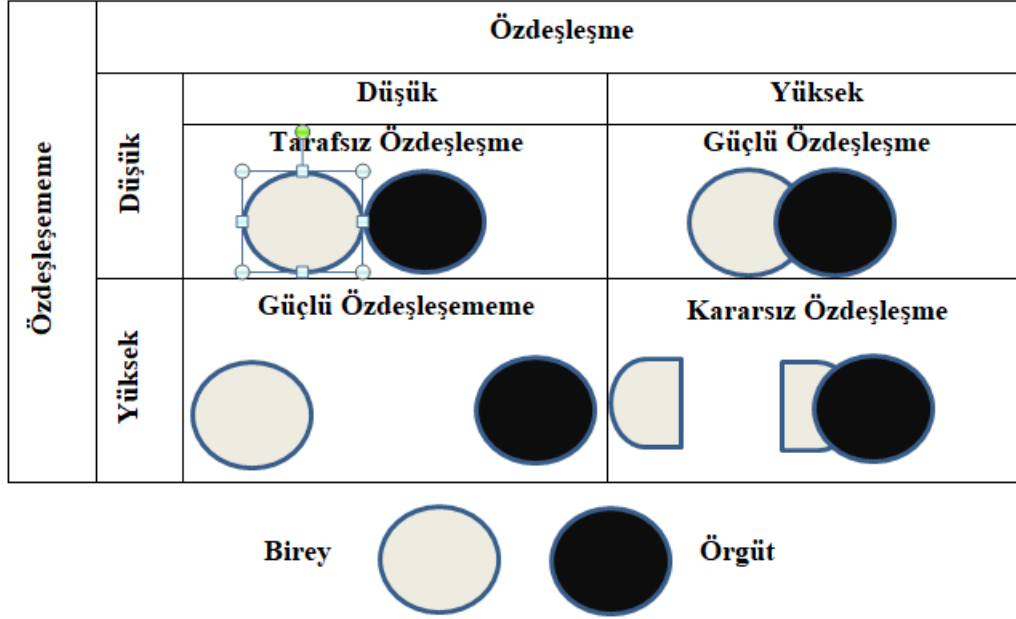
### 1.1.2.3. Özdeşleşmenin Genişletilmiş Modeli

Kreiner ve Ashforth (2004), tarafından çalışılan özdeşleşmenin genişletilmiş modeli, örgüt üyesinin işiyle, arkadaşlarıyla veya örgütün bir özelliğiyle özdeşleşebileceğini iddia etmektedir. Kişinin örgütü ile özdeşleşme yaşamasının altında özbenliklerinin desteklenme ihtiyacı olduğunu, kendi benliklerini, özdeşleşme oluşturarak örgütün özellikleri kapsamında desteklediğini söylemişlerdir (Uray, 2014).

Kreiner ve Ashforth' un (2004), sunmuş olduğu özdeşleşmenin genişletilmiş modelinde kişinin grupla olan ilişkisini ve özdeşleşmenin dört boyutu (özdeşleşme, özdeşleşememe, kararsız özdeşleşme, yansız özdeşleşme) ortaya konmuştur.

Kreiner ve Ashforth'un (2004) özdeşleşmenin genişletilmiş modeli, aşağıdaki şekilde sunulmuştur.

**Şekil 1.3.:** Kreiner ve Ashforth'un Özdeşleşmenin Genişletilmiş Modeli



**Kaynak:** Kreiner ve Ashforth (2004)

Genişletilmiş özdeşleşme modeli incelendiğinde, temel olarak iki boyut öne çıkmaktadır. Bunlar özdeşleşme ve özdeşleşememedir. Düşük veya yüksek olmaları halinde ortaya dört farklı boyut çıkmaktadır. Örgütte özdeşleşme düzeyi yüksek ve özdeşleşememe derecesi düşükken güçlü özdeşleşme oluşmaktadır. Tam tersi durumda ise güçlü özdeşleşememe oluşmaktadır. Her ikisinin yüksek koşulda olduğu durumda kararsız özdeşleşme, her ikisinin düşük koşulda olduğu durumda ise tarafsız özdeşleşme oluşmaktadır (Kanten, 2012).

### Özdeşleşememe (Disidentification)

Kişinin değerleri ile örgütün değerlerinin örtüşmediği ve bu bağlamda kişinin kendini örgütün bazı tutum ve davranışlarından bağımsız bir şekilde tanımladığı durumdur. Özdeşleşmenin tersi bir durumdur (Tüzün, 2006). Özdeşleşme gerçekleşmediği için kişi örgüt kimliğini benimsememektedir. Bu yüzden kişi örgütün

amaçları, hedefleri ve kültüründen uzaklaşarak bilişsel olarak örgütü terk etmektedir (Kreiner ve Ashfort, 2004).

### **Tarafsız Özdeşleşme (Neutral Identification)**

Kişinin örgüte özdeşleşme veya özdeşleşmeme adına olumlu veya olumsuz bir düşünce hissetmemesi, özbenliğe bağlı olarak bir tarafa yönelememesi ve tarafsız kalmasıdır (Kanten, 2012).

Tarafsız özdeşleşme, bir örgütle ne özdeşleşme ne de özdeşleşmeme durumudur. Bu kavramla ilgili daha önceki çalışmalar, tarafsız özdeşleşmenin salt bir olgunun yokluğundan daha fazlası olduğunu varsaymıştır ve kişi kendisini örgüte karşı tarafsız olarak tanımlamaktadır (Dukerich vd., 1998; Elsbach, 1999).

Tarafsız özdeşleşmeye sahip çalışanlar örgüt için yetersiz görülen kişilerdir. Kendilerini örgüte karşı nötr hisseden, örgütün yanında konumlanmayan çalışan ekstra rol davranışı sergilemeyecek ve örgüt için olumlu faaliyetlerde bulunmaktan kaçınacaktır (Kreiner ve Ashfort, 2004).

### **Kararsız Özdeşleşme (Ambivalent Identification)**

Kararsız özdeşleşme, hem özdeşleşmenin hem de özdeşleşmemenin varlığını gösterir. Kişinin örgütün hakkında aynı anda iki karşıt pozisyona sahip olma durumunu temsil eder. Örneğin, çalışanın örgüte ait bazı özellikleri severken diğerlerinden nefret etmesi gibi (Kreiner ve Ashfort, 2004). Böyle bir durumda çalışanlar bir yandan güçlü özdeşleşme yaşarken diğer yandan güçlü özdeşleşmeme yaşarlar (Ashforth vd., 2013).

Kararsız özdeşleşme kavramı “çifte özdeşleşme olgusu” olarak da anılmaktadır. Kişinin bir yandan örgütü, iş arkadaşları, işi ile özdeşleşirken, diğer taraftan başka bir unsura karşı özdeşleşmeme yaşamaktadır (Kılıç ve Güven, 2019). Örnek olarak, çalışan örgütü ile özdeşleşme gösterirken, iş arkadaşlarına karşı özdeşleşmeme hissedebilir.

Bilişsel ve duygusal güç açısından kararsız özdeşleşme, örgütün yararına kullanılabileceği gibi örgüte zararlı olacak şekilde de kullanılabilir. Çalışanın yaşayacağı bu çelişkili ikilem hem örgüt hem birey açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu bağlamda kararsız özdeşleşme örgüt içerisinde arzu edilen bir durum değildir (Kreiner ve Ashfort, 2004).

### 1.1.3. Örgütsel Özdeşleşme Boyutları

Örgütsel özdeşleşme kavramı ile ilgili çalışmalar arttıkça bu kavrama karşı farklı bakış açıları da gelişmiştir. Literatürdeki çalışmalar değerlendirildiğinde örgütsel özdeşleşmenin boyutları ilk olarak Brown (1969) tarafından araştırılmıştır. Brown'a (1969) göre, örgütsel özdeşleşmenin; örgütsel ve kişisel hedeflerin uyumu, örgüte sadakât duymak, örgütsel üyelik ve örgütün içinde olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır. Diğer bir çalışmada Lee (1971), özdeşleşmenin paylaşılan özellikler, sadakât ve aidiyet olmak üzere üç boyutu olduğunu savunmuştur.

Sosyal kimlik kuramını temel alan birçok çalışmada (van Dick, 2001; van Dick ve Wagner, 2002; van Dick vd, 2005) ise örgütsel özdeşleşmenin üç çeşitli kapsamı olduğu savunulmuştur. Bunlar;

**Bilişsel (cognitive) boyut**, belirli bir gruba ait olması durumudur. Sosyal sınıflandırma sonrası kişi kendini belirli bir grupta konumlandırmaktadır. Bilişsel boyut diğer boyutların oluşmasına katkıda bulunmaktadır.

**Duygusal (affective) boyut**, bir örgüte veya gruba duygusal olarak bağlanmayı ifade etmektedir. Bu aşama örgüte üyelik koşullarına bağlı olarak örgüt özelliklerini olumlu ya da olumsuz düşüncede değerlemeye bağlı olması ve bu değerlemenin sonucu olarak bağlılık geliştirme aşaması olarak belirtilebilir.

**Değerlendirme (evaluative) boyutu**, örgüte karşı dış çevreden yapılan değerlendirmeleri ifade etmektedir. Çalışan, örgütteki üyeleri hem örgüt içindeki bireyler ile hem de başka örgüttekilerle kıyaslamaktadır.

Açıklanan üç boyuta daha sonra ek bir boyut olarak davranışsal (behavioural) boyut da dördüncü boyut olarak eklenmiştir.

**Davranışsal (behavioral) boyut**, çalışanın kendi kaderi ile örgütün kaderini ilişkilendirerek örgüte olumlu katkı sağlayacak faaliyetler içinde olma eğilimidir.

### 1.1.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşumunu Etkileyen Unsurlar

Örgütsel özdeşleşme ile alakalı literatür araştırıldığında özdeşleşmenin oluşmasına etki eden faktörlerle alakalı birçok çalışma bulunmaktadır (Hall vd., 1970; Tajfel, 1982; Cheney, 1983; Ashfort ve Mael, 1989; Reade, 2001; Kreiner ve Ashforth, 2004; Riketta, 2005; Polat, 2009; 2012; Brown, 2017).

Örgütsel özdeşleşme oluşumu ile alakalı olarak Reade (2001) yaptığı çalışmada uluslararası ve yerel örgütlerde farklı özdeşleşme seviyelerinin oluşacağını ifade etmiş ve özdeşleşmenin temel önermeleri; örgütün güvenilirliği yani itibarı, örgütün spesifik özellikleri, üstlerin desteği ile kariyer olanaklarını ortaya koymuştur.

Örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen faktörler tespit edilerek bireysel ve örgütsel faktörler olarak gruplandırılmıştır.

#### **1.1.4.1. Bireysel Faktörler**

Literatürde yapılan bazı araştırmalarda demografik özelliklerin çalışanın özdeşleşme derecesi üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu bağlamda cinsiyet, yaş, eğitim, kıdem, statü, gelir, önceki iş sayısı ile bir işte kadrolu ya da geçici çalışma koşulunun örgütsel özdeşleşme ile ilgili etkileri incelenmiştir.

##### ***Cinsiyet***

Cinsiyet, örgütsel özdeşleşme konusunda etkisi olan demografik değişkenlerden biridir. Örgütlerde çalışanların cinsiyetlerinin örgütsel özdeşleşme seviyesi ile ilgili ilişkisini ortayan koyma konusunda yerel ve uluslararası çerçevede birçok çalışma yapılmıştır (Iyer vd. 1997; Mael, 1988; Huggins vd. 1998; Johnson vd. 2006; İşcan 2006).

Huggins vd. (1998), elektrik sektöründe faaliyet gösteren bir fabrikada görevli 198 işçi üstünde iki ayrı zamanda bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Gerçekleştirilen çalışmada, kadınların özdeşleşme seviyesinin, erkeklerden daha az olduğunu istatistiksel sonuçlarla ortaya koymuşlardır.

Johnson vd. (2006), ABD’de, Amerikan Veterinerler Birliği’ne üye olan 590 veteriner ile yaptığı inceleme neticesinde; örgütsel özdeşleşme ile cinsiyet etmeni arasında önemli bir ilişki bulunduğu sonucuna varmışlardır. Bu bağlamda, erkek veterinerler kadınlara oranla örgütleriyle çok daha fazla özdeşleşmektedirler.

İşcan (2006), Erzurum’da KOBİNET’e üye 96 firmada görevli 213 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel özdeşleşme ile etkileşimci ve dönüştürücü liderlik ilişkisi incelemiştir. Çalışma neticesinde, erkek çalışanların örgütsel özdeşleşme algılarının kadınlara göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan tüm bu çalışmalarda, cinsiyet ile bağlantılı olarak, çoğunlukla erkek çalışanların örgütsel özdeşleşme seviyelerinin kadınlara kıyasla çok daha fazla olduğu sonucunun meydana geldiği gözlenmiştir.

### ***Yaş***

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili ilk ampirik araştırmalardan biri Lee (1971) tarafından ortaya konulmuştur. Lee (1971), ABD’de bir sağlık kuruluşunda 170 bilim insanı ve yöneticiler ile gerçekleştirilen çalışma neticesinde daha yaşlı bilim insanlarının örgütsel özdeşleşme seviyelerinin genç bireylere göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aynı araştırmada mesleki özdeşleşme ile yaş arasında da yakın bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Cheney (1983), ABD’de Fortune 500’ün ilk yüz girişimcisi içinde yer alan ve gelişmiş teknolojiye sahip üretici şirketlere görevli 173 kişi üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Yapılan araştırmada 173 kişiyle anket çalışması ve 173 kişinin 29’u ile de ek olarak birebir görüşme gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda yaş ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğu ifade edilmiştir. Bu kapsamda, daha yaşlıların genç olan insanlara kıyasla örgütleriyle fazla özdeşleştikleri belirtilmiştir.

Tüzün (2006), tarafından Ankara’da toplamda 6 özel sektör ve kamu bankasında çalışan 545 kişi üzerinde yapılan araştırmada örgütsel özdeşleşme ile banka personelinin yaşları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır.

Ertürk (2003), tarafından Türkiye’de, kamu sektöründe gemi inşa işleri yapan bir firmada tam zamanlı şekilde görev yapan mavi yakalı 464 çalışan ile gerçekleştirilen araştırma neticesinde; örgütsel özdeşleşme ile çalışanların yaşları arasında olumlu bir ilişki saptanamamıştır.

### ***Eğitim***

Lee (1971), yaptığı çalışmalarda örgütsel özdeşleşme ile eğitim seviyesi arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu ifade edilmiştir. Bu bağlamda eğitim seviyesi yüksek olan insanların örgütsel özdeşleşme miktarının, eğitim düzeyi düşük olan bireylere kıyasla daha fazla olduğunu belirtmiştir. Fakat yapılan bu çalışmada, meslekle

özdeşleşme ile eğitim düzeyi arasında olumsuz bir ilişkinin bulunduğu da istatistiksel olarak ifade edilmiştir.

Bhattacharya vd. (1995) yaptıkları çalışmada örgütsel özdeşleşme seviyesine etki eden faktörlerden biri olan eğitim seviyesi incelenmiştir. Müze üyesi 306 birey ile yapılan araştırmada, master ve üzeri eğitim düzeyi olan müze üyelerinin örgütle özdeşleşmelerin negatif şekilde olduğu ve bu sonucun istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmişlerdir.

Tüzün (2006), tarafından Ankara’da kamu sektörü ve özel sektöre ait 6 bankanın 545 personeli ile yapılan çalışma sonucunda, personelin öğrenim seviyesi ile örgütsel özdeşleşme arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Özdemir (2007), bir akaryakıt dağıtım işletmesinin 127 personel üzerinde yaptığı çalışmada; çalışanların eğitim düzeyleri ile örgütsel özdeşleşme seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

### ***Kıdem***

Örgütsel kıdemin örgütsel özdeşleşme seviyesini etkilediği birçok çalışma yapılmıştır. Bu kapsamda Hinrichs (1964), bilim insanları üzerine yaptığı incelemede, örgütteki kıdemin yükselmesiyle birlikte örgütsel özdeşleşme seviyesinin de yükseldiğini saptamıştır. March ve Simon (1958), örgütsel kıdemle örgütsel özdeşleşme seviyesi arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu belirtmiştir. Hall (1948), tıp mesleki kariyerine sahip kişilerin meslek ile özdeşleşmelerini konu alan çalışmasında, doktorların zamanla kıdemlerinin artması ile birlikte meslekleriyle daha çok özdeşleştiklerini belirtmiştir (Hall vd. 1970).

Hall vd. (1970), tarafından orman işletmelerinde çalışan 156 işçi ile gerçekleştirilen araştırmada, örgüt içinde kıdemi yüksek olanların örgütsel özdeşleşme seviyelerinin, kıdemi düşük olanlardan istatistiksel olarak daha fazla olduğunu ortaya koymuştur.

Schneider vd. (1971), ABD’de orman işlerinde görevli 157 işçi üzerinde yaptıkları çalışmada, örgütsel kıdemin örgütsel özdeşleşmeye olan etkisinin pozitif olduğu belirtilmiştir.

Lee (1971), tarafından gerçekleştirilen incelemede örgütsel kıdeme ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı kanıtlanmıştır.

Mael ve Ashforth (1992), ABD'nin Kuzeydoğusunda dinsel eğitim öğretim veren bir erkek ortaokulundan mezun olan 297 birey üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada çeşitli örgütsel ve bireysel faktörlerin, örgütsel özdeşleşme üzerine olan etkileri araştırmıştır. Çalışma sonucunda, kıdem ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinin olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğu ifade edilmiştir.

Barker ve Tompkins (1994), bilişim alanında hizmet veren bir şirketin 68 çalışanıyla yaptıkları çalışmalarında firma çalışanlarından kıdemi yüksek olanların, kıdem seviyesi daha az olanlara göre hem örgütle hem de grubuyla özdeşleşme seviyelerinin daha fazla olduğunu tespit edilmiştir.

Huggins vd. (1998) yaptıkları çalışmada örgüt çalışanlarından kıdem seviyesi yüksek olanların örgütle özdeşleşme seviyelerinin kıdemi daha az olan çalışanlara kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu belirtilmiştir.

İşcan (2006), yaptığı araştırmada çalışanların kıdem seviyeleri arttıkça örgütsel özdeşleşme düzeyinin de arttığı bulgusuna ulaşmıştır.

Lee (1971), bilim insanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında, maaşları fazla olan çalışanların örgütsel özdeşleşme seviyelerinin de fazla olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda maaş etkeni ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinin olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu söz konusudur.

Cheney (1983), tarafından gerçekleştirilen araştırmada, personelin daha önce çalıştığı işyerinin sayısının örgütsel özdeşleşme ile istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir ilişkisi olduğu ifade edilmiştir. Bu kapsamda geçmişte farklı işyerlerinde çalışmış olan kişilerin daha az işyerinde çalışmış olanlara göre örgütleriyle özdeşleşme düzeyleri daha düşüktür.

### ***İş Tatmini***

Mael (1988), tarafından gerçekleştirilen çalışmada, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini seviyesiyle olan ilişkisinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu belirtilmiştir.

Efraty vd. (1991) tarafından, Amerika'nın Batısında bulunan büyük organizasyonlu 8 yaşlı bakım evi kuruluşundan rastlanılsal belirlenen 219 çalışan ile yaptıkları çalışmada, iş tatminin örgütsel özdeşleşmeye olan etkisi incelenmiştir. Çalışmada, iş tatmini ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinin anlamlı ve olumlu olduğu istatistiksel olarak kanıtlanmıştır.

Russo (1998), araştırmasında örgütsel ve profesyonel olarak iş tatmin seviyeleri yüksek olan personelin özdeşleşme seviyelerinin de yüksek olduğunu saptamıştır. Aynı çalışmada, örgütsel özdeşleşme ile iş tatmini arasındaki ilişkinin, gazetecilik mesleği ile iş tatmini arasındaki ilişkiye kıyasla daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Lipponen (2001) gerçekleştirdiği çalışmada, iş tatmin seviyesinin örgüt gruplarıyla özdeşleşme üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Çalışma sonucunda, grup üyelerinin tatmin seviyesinin grupla özdeşleşme faktörüne etkisinin istatistiksel şekilde anlamlı ve pozitif bulunduğu ifade edilmiştir.

Yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde; örgütlerde iş tatmin seviyesi yüksek olan çalışanların örgütsel özdeşleşme seviyelerinin de yüksek olduğu, bu kapsamda örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini ilişkisinin anlamlı ve olumlu bulunduğu sonucuna varılmıştır.

İşcan (2006), araştırmasında ruh hali sağlıklı olan personelin örgütle özdeşleşme seviyelerinin, ruh hali olumsuz olan çalışanlara kıyasla yüksek olduğu belirtilmiştir. Aynı zamanda etkileşimci ve dönüştürücü liderliğin örgütsel özdeşleşme seviyelerini arttırması hususunda olumlu bir ruh yapısında olmanın, olumsuz bir ruh yapısında olmaya kıyasla daha çok etkin bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Mael'in (1988) ABD'nin Kuzeydoğusunda dini bir eğitim kurumundan mezun olan 297 birey ile yaptığı çalışmada, eğitim gördüğü okulda hâli hazırda liderlik yapmış kişilerin örgütleriyle özdeşleşme seviyelerinin daha fazla olduğu ifade edilmiştir. Buna bağlı olarak liderlik, örgütsel özdeşleşme ile mentorluk arasında istatistiksel biçimde anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Iyer, Bamber ve Barefield (1997), büyük iki Amerikan eyaletindeki 6 muhasebe şirketinde görevli 207 kişinin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmada, örgütsel özdeşleşmeye etki etmesi muhtemel olan örgütsel ve bireysel etkenleri belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmacılar örgütsel özdeşleşme konusuna etki eden kişisel etkenler

içerisinde liderlik ilişkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, bireysel etkenlerden liderlik ilişkilerinin örgütsel özdeşleşme üzerine olan etkilerinin anlamlı ve pozitif olduğu istatistiksel verilerle ifade edilmiştir.

Cremer ve Knippenberg (2005) Almanya’da sağlık teçhizatı üretimi yapan çok uluslu bir işletmede yaptıkları çalışmada, liderlik özelliğinin örgütsel özdeşleşmeye olan etkileri belirlenmek istenmiştir. Çalışanlardan 198 kişinin katıldığı araştırmanın sonucunda, hizmet eden (adanmış) liderliğin örgütsel özdeşleşmeye olan etkisinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olduğu ifade edilmiştir.

Organ ve Green (1981) tarafından çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren üç örgütte görevli 247 mühendis ve bilim insanı üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel özdeşleşmeye olan etkileri değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda, rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının örgütsel özdeşleşme üzerine olan etkisinin negatif bulunduğu ve edinilen neticenin istatistiksel verilerle anlamlı bulunduğu saptanmıştır.

#### **1.1.4.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel özdeşleşmeye etki eden örgüt kaynaklı faktörlerin belirlenmesi örgütün geleceği için büyük önem taşımaktadır. Literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel özdeşleşmeye etki eden birçok örgütsel faktöre rastlanmıştır.

#### ***Örgütsel Adalet Algısı***

Brewer ve Kramer (1986) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada prosedürel ve dağıtımsal adalet tutumları yüksek olan firma çalışanlarının örgütle özdeşleşme seviyelerinin de çok bulunduğu ifade edilmiştir.

Lowe ve Vodanovich (1995) yaptıkları çalışmada örgüt içinde ödüllerin ve görevlerin eşit oranda dağıtılması anlamı taşıyan dağıtımsal adalet tutumunun, örgütsel özdeşleşme bağlamında diğer adalet tutumlarına oranla daha çok düzeyde olduğu neticesine varmıştır.

Farh, Earley ve Lin (1997) araştırmalarında prosedürel ve dağıtımsal adalet algıları ile örgütsel özdeşleşme ilişkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, yüksek prosedürel ve dağıtımsal adalet algısına sahip bireylerin, örgütleriyle özdeşleşme seviyelerinin de yüksek olduğu neticesine varılmıştır.

Moorman, Niehoff ve Organ (1993) gerçekleştirdikleri araştırmada ise örgütsel özdeşleşme ile prosedürel ve dağıtımsal adalet algıları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Witt (1993), yaptığı araştırmada görev dağılımının adalet algısına olan etkisi ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinin bulunduğunu ifade etmiştir.

Huo vd. (2000) gerçekleştirdikleri araştırmada örgütsel özdeşleşmeye etki eden faktörler arasında örgütsel adalet algısının olduğu sonucuna varmışlardır.

Masterson vd. (2000) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise örgütteki faaliyet süreçlerinin adil olarak dağıtılması manasına gelen prosedürel adalet ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda, örgütsel adaletin, örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve örgüt faaliyetlerine yönelik pozitif tutum ve duyguları arttırıcı bir etkisinin olduğu ifade edilmiştir.

Lipponen vd. (2004), yoğun rekabet ortamının koşulları sebebiyle birleşme kararı almış ve hizmet alanında faaliyetlerini sürdüren 2 Finlandiya menşeli işletmede 189 kişi üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Yapılan araştırmada hissedilen prosedürel adalet algısının örgütsel özdeşleşmeye olan etkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda, örgütsel özdeşleşme üzerinde hissedilen prosedürel adalet algısının istatistiksel şekilde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu saptanmıştır.

Cremer (2005), Almanya’da tıbbi ürün imalatı yapan uluslararası bir firmada görevli 198 çalışan ile gerçekleştirdiği incelemede, prosedürel ve dağıtımsal adalet algılarının firma çalışanlarının örgütleriyle özdeşleşmelerinde olumlu bir etkisinin olduğunu, aynı araştırmada ayrıca örgütsel özdeşleşmenin dağıtımsal ve prosedürel adalet tutumu arasında aracı bir rol üstlendiğini ifade etmiştir.

Olkkonen ve Lipponen (2006) bir bilim enstitüsünde görevli 160 bilim insanıyla gerçekleştirdikleri çalışmada adalet tutumunun üç alt etkeninden (etkileşimsel, dağıtımsal, prosedürel) dağıtımsal ve prosedürel adalet algı seviyelerinin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda dağıtımsal ve prosedürel adalet algılarının örgütsel özdeşleşme üzerinde istatistiksel şekilde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu saptanmıştır. Aynı zamanda yapılan çalışmada, örgüt faaliyetleriyle ilişkili ekstra rol davranışı gösterme davranışları ile örgütsel

özdeşleşmenin prosedürel ve dağıtımsal hakkaniyet algısıyla arasında aracı bir rol üstlendiği istatistiksel olarak tespit edilmiştir.

### ***Örgütsel Bağlılık***

Mael (1988), yaptığı çalışmayı ilk aşamada ABD'nin batısındaki iki üniversitede öğrenim gören 263 öğrenci ile ikinci aşamada ise ABD'nin Kuzeydoğusundaki din üzerine eğitim veren bir liseden mezun olan 297 kişi ile gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık ilişkisinin pozitif ve anlamlı olduğu istatistiksel olarak saptanmıştır.

Sass ve Canary (1991) yaptıkları çalışma Güney Kaliforniya'da bir ortaokulda çalışan memurlar, bir lisenin personel ve veri sağlama kısmı personeller, bir bölgesel hıfzıssıhha, bir kereste fabrikası, bir reklâm ajansının ve bir finansman şirketinin yöneticileri dahil olacak şekilde 6 farklı kuruluştaki 122 çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmada, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmiştir. Çalışma sonucunda, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğu ifade edilmiştir. Aynı zamanda çalışmada örgütsel özdeşleşme ile kariyer bağlılığı ilişkisinin anlamlı ve pozitif olduğu istatistiksel verilerle belirtilmiştir.

Ertürk, Çakar ve Ceylan (2005), hizmet sektöründe çalışan 121 işçi yaptıkları araştırma sonucunda, örgütsel bağlılığın örgütsel özdeşleşme ve örgütsel iletişim arasında aracı role sahip olduğunu ifade etmişlerdir.

Riordan ve Weatherly (1999), ABD'de 140 banka çalışanı ve 309 sigorta acentesi çalışanı ile yaptıkları çalışmada, gruba bağlılık ve grupla özdeşleşme ilişkisi kavramlarına istinaden inceleme yapmışlardır. Çalışma sonucunda, gruba bağlılık ile özdeşleşme ilişkisinin anlamlı ve pozitif olduğu istatistiksel verilerle ifade edilmiştir.

### ***Özerklik***

Russo (1998) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonucunda; iş hayatında özerk olma ile mesleki ve örgütsel özdeşleşmenin olumlu ve istatistiksel olarak pozitif bir ilişkisi bulunduğu ifade edilmiştir.

Bamber ve Iyer (2002) tarafından, ABD'nin 5 büyük kuruluşunda çalışan 252 mali müşavirle gerçekleştirilen çalışmada, mali müşavirlerin iş hayatında otonom

olma durumları ile örgütsel özdeşleşmelerinin istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu bir ilişkisinin bulunduğu saptanmıştır.

### ***Örgütsel Güven***

Lee (2004) tarafından Güney Kore’de bulunan ve ABD ve Güney Kore ortaklığıyla kurulan ve gelişmiş teknoloji üretimi yapan bir uluslararası şirketin 490 çalışanı üzerinde bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmada, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel güven arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunduğu belirtilmiştir. Cook ve Wall (1980) ise araştırmalarında örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güven ilişkisinin anlamlı ve pozitif olduğu ifade edilmiştir.

Connaughton ve Daly (2004) araştırmalarında, örgüt liderinden konum olarak uzak 86 çalışan ve liderle benzer ortamı paylaşan 65 çalışanın çeşitli etkenlere dikkat edilerek örgütsel özdeşleşme seviyeleri tespit edilmek istenmiştir. Çalışma sonucunda, hem liderle aynı ortamda çalışanların hem de lidere uzak konumda olanların örgütsel güven seviyeleri ile örgütsel özdeşleşme ilişkisinin pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirtilmiştir.

Tüzün (2006) araştırmasında, örgütsel güven algısının kişilerin örgütleriyle özdeşleşmelerini pozitif biçimde etkilediğini ve araştırma sonucunun istatistiksel şekilde anlamlı bulunduğu ifade edilmiştir.

Literatürde yapılan çalışmaların sonuçlarına bakıldığında, örgütsel güvenin örgütsel özdeşleşmenin bir ilkesi olarak kabul edildiği ve örgütsel özdeşleşme ile anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu anlaşılmaktadır.

Bedeian (2007), “bireyin çalıştırıldığı örgüte karşı olumsuz tutumu” şeklinde tanımladığı örgütsel sinizmin, örgütsel özdeşleşmeye olan etkileri üzerinde incelemelerde bulunmuştur. 510 akademik personel üzerinde gerçekleştirilen araştırma neticesinde, örgütsel sinizm ve örgütsel özdeşleşme seviyesiyle ilişkisinin istatistiksel olarak anlamlı ve negatif şekilde olduğu saptanmıştır.

#### **1.1.5. Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları**

Özdeşleşmenin sonuçları incelendiğinde; örgütsel hedef ve değerlere sahip çıkılması isteğe bağlı devamsızlığı önler, çalışan devir hızını azaltır ve örgütsel faaliyetlere katılma tutumunu yükseltir. Bu bağlamda örgütün, hedeflerine ulaşmasında

üyelerini ve çalışanlarını kaybetme riski azalmaktadır. Çeşitli etkilerinin yanısıra önemli faktörlerden biri örgütle özdeşleşen çalışanların süreçlere artan bir bağlılık sergilemeleridir. Aynı zamanda, örgüt ile üyeleri arasındaki ilişkinin ne kadar güçlü olduğu, örgütün hedeflerine ulaşılması için sağlanan katkının oranına bakılarak değerlendirilebilir (Tosun, 1981). Bir başka ifadeyle, örgütle özdeşleşme seviyesi yüksek olan üyeler, örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi için ekstra çaba sergilemektedirler.

Bireylerin örgütleriyle özdeşleşmesi sonucunda birçok sonuçlar söz konusu olabilmektedir. Literatür araştırması sonucunda, özdeşleşme ardılları değerlendirilmiş ve bu sonuçlar örgütsel ve kişisel biçimde temel olarak iki farklı kısımda bir araya getirilmiştir.

#### **1.1.5.1. Bireysel Sonuçlar**

Literatürde yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde, örgütsel özdeşleşmenin örgütsel ve bireysel olarak tanımlanabileceği iki ayrı kategoride sonuçlar elde edildiği gözlemlenmektedir. Bireysel sonuçlar, örgütsel özdeşleşmenin temel olarak kişinin davranışları üzerinde yaptığı etkilere yoğunlaşırken, örgütsel özellikli sonuçlar ise örgütsel özdeşleşmenin örgütün tamamına olan etkilerini ele alarak değerlendirmektedir.

İşten ayrılma isteği, tükenmişlik, çatışma, iş tatmini, iş birliği hareketleri, yabancılaşma, işe yönelik pozitif geri dönüşler, verimlilik, inovasyon, kişinin örgüte uyumu, iletişim ve örgütsel hedeflere yönelim çalışmalarından elde edilen bireysel nitelikteki bulgular şeklinde belirtilmektedir. Konuya istinaden gerçekleştirilen çalışmalar aşağıda sıralanmıştır.

#### ***İşten Ayrılma Niyeti***

Lee (1971) gerçekleştirdiği çalışmada; işten ayrılma isteği ile örgütsel özdeşleşme seviyesi ve çalışan devir hızı arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki bulunduğu istatistiksel verilerle ifade edilmiştir. Bu kapsamda örgütsel özdeşleşme seviyesi fazla bilim insanlarının işten ayrılma istekleri az ve çalışılan kuruluştaki devir hızı da az olmaktadır.

Becker'in (1992) askeri malzeme üretimi yapan firmada ilk aşamada 773, ikinci aşamada 440 çalışan üzerinde yaptığı çalışmada, işten ayrılma niyeti ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki incelenmiş ve bu ilişkinin istatistiki verilerle anlamlı ve negatif bulunduğu saptanmıştır.

Mael ve Ashforth'un (1995) iki farklı grupta 998 ve 1536 şeklinde toplamda 2534 Amerikan acemi askeriyle gerçekleştirdikleri araştırmanın ilk adımında, acemi askerlerin orduya ilk dahil oldukları zaman bir anket uygulanmıştır. Sonraki adımda ise acemi askerlerin hizmet sürelerinin 6, 10, 12, 18, 21 ve 24'üncü aylarında toplamda 6 kez olmak üzere aynı anket yapılmıştır. Sonuç olarak, askerlerin örgütleriyle özdeşleşme seviyelerinin zamanla anlamlı bir şekilde düştüğü istatistiksel olarak saptanmıştır. Bu bağlamda işten ayrılma isteği ve çalışan devir hızının arttığı araştırmada belirtilmiştir.

Harris ve Cameron (2005) temel gıda üretimi yapan bir işletmenin üretim, depolama ve dağıtım departmanlarında görevli 60 kişi ile yapmış oldukları çalışmada, örgütsel özdeşleşme seviyesi ile işi bırakma isteği arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir ilişkinin bulunduğu açıklanmıştır.

Tüzün ve Kırkbeşoğlu (2008) gerçekleştirdikleri, sigorta acenteliği alanında faaliyet sürdüren 23 firmada toplam 304 sigorta personeliyle yapılan araştırmada, çalışanların ve yöneticilerin örgütsel özdeşleşmeleri ile işten ayrılma isteği arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir ilişkinin bulunduğu ifade edilmiştir.

### ***İş Tatmini***

Dick vd. (2004) yaptığı, Almanya'da bulunan her birinde takribi 600 çalışanın bulunduğu ve sonrasında birleşme kararı almış 2 ayrı hastanede gerçekleştirilen bir diğer araştırmada, birleşme şartlarında örgütsel özdeşleşme faktörü incelenmiştir. Birleşmenin dokuz ay sonrasında 459 çalışanla yapılan araştırmada; özdeşleşme seviyesi yüksek olan personelin iş tatmini seviyelerinin çok olduğu, özdeşleşme seviyesi düşük bireylerin iş tatmini seviyesinin ise az bulunduğu ifade edilmiştir.

Loi vd. (2004) yaptıkları çalışma sonucunda, iş tatmininin meslekle özdeşleşme ilişkisinin pozitif ve anlamlı bulunduğu istatistiksel verilerle ifade edilmiştir. Araştırmacılar aynı zamanda kıdemin, cinsiyetin meslekle özdeşleşme ve iş tatmini arasındaki muhtemel etkilerine de değinmişlerdir. Aynı çalışmanın neticesinde;

meslekle özdeşleşmenin iş doyumu üzerindeki etkisi kadın çalışanlarda erkek çalışanlara oranla; kıdemli olan çalışanların ise kıdemsizlere kıyasla daha yüksek olduğu belirtilmiştir.

Johnson vd. (2006) tarafından yürütülen araştırmada iş grubuyla, örgütle ve işle özdeşleşmenin iş tatminine olan etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu istatistiksel şekilde ifade edilmiştir.

Cicero ve Pierro (2007) gerçekleştirdikleri çalışmada faaliyet gösterilen grupla özdeşleşmenin çalışanın iş tatminlerine olan etkileri incelenmiştir. Çalışma neticesinde, üyesi olunan grupla özdeşleşmenin çalışanın iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin bulunduğu istatistiksel olarak saptanmıştır.

#### **1.1.5.2. Örgütsel Sonuçlar**

##### ***Örgütsel Vatandaşlık Davranışı***

Çalışanlar bağlı oldukları örgütleriyle özdeşleşmeye başladıkları andan itibaren, diğer örgütlerdeki çalışanlarla aralarındaki ayrıcalıklar ortaya çıkmaya ve daha da önemlisi net bir şekilde belirginleştirilerek tanımlanmaya başlanır. Aynı zamanda, örgüt içerisinde birlikte çalışan üyelerin aralarındaki yakınlıklar da ortaya konulma sürecine girer. Bu tutumlar, örgüt çalışanlarının birbirlerine yoğun bağlılık duygusu hissetmelerini, birbirlerine yardım etmelerini ve yardımlaşma içinde ortak hedef doğrultusunda çalışmalarını hızlandırmakta ve kolaylaştırmaktadır (Ertürk 2003). Örgütsel özdeşleşme, böylelikle beraber görev yapan personelin ve örgütün menfaatine yarar hareketlerde bulunulmasını sağlamaktadır. Bergami ve Bagozzi (1996) bu konuda gerçekleştirdikleri araştırmada fazla düzeyde örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutunu da anlamlı ve olumlu şekilde etkilediğini belirtmişlerdir (Bergami ve Bagozzi, 1996).

Lipponen (2001) gerçekleştirdiği çalışmada, örgüt çalışma takımıyla özdeşleşmenin ekstra rol davranışı ve özgecilik üzerine olan etkisi değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda, örgüt çalışma takımıyla özdeşleşmenin ekstra rol davranışı ve özgecilik üzerine olan etkisinin anlamlı ve pozitif olduğu ifade edilmiştir.

Dukerich vd. (2002) gerçekleştirdikleri araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel özdeşleşmeye olan etkisi, 1504 ve 285 doktorun (biri yıl arayla

aynı örneklem üstünde, önce 1504, sonrasında bu bireylerden anketi cevaplayan 285 doktor) katılımıyla değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, örgütsel vatandaşlık davranışının yüksek olduğu örgütlerde örgütsel özdeşleşme seviyesinin de anlamlı bir şekilde yüksek bulunduğu istatistiksel verilerle saptanmıştır.

Bell ve Mengüç'ün (2002) bir sigorta şirketinin 228 satış çalışanıyla gerçekleştirdikleri araştırmada örgütsel özdeşleşme faktörünün örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu istatistiksel biçimde saptanmıştır.

### ***Örgütsel Bağlılık***

Sass ve Canary (1991) yürüttükleri çalışmada, örgütsel bağlılığın örgütsel özdeşleşme ile ilişkisini incelenmişlerdir. Çalışma sonucunda, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme arasında güçlü ve istatistiki anlamda pozitif bir ilişkinin bulunduğu ifade edilmiştir. Bununla beraber aynı araştırmada örgütsel özdeşleşme ile kariyer bağlılığı arasında ilişkinin anlamlı ve pozitif bulunduğu istatistiksel verilerle açıklanmıştır (Sass ve Canary, 1991).

Knippenberg ve Schie'in (2000) araştırmasında, bağlılık hususunda görev takımıyla özdeşleşme seviyesinin, örgütle özdeşleşme seviyesinden daha fazla düzeyde anlamlı bir ilişkisinin olduğu sonucuna varmışlardır. Araştırmanın ikinci örneklemini ise bir üniversitede görevli 163 akademik personel oluşturmuştur. Araştırma sonucunda; çalışma takımıyla özdeşleşme ve bağlılık ilişkisi örgütle özdeşleşmeye oranla daha fazla, anlamlı ve pozitif bulunmuştur.

Bedeian (2007), duygusal bağlılığın örgütsel özdeşleşmenin üzerindeki etkisini 510 akademik personel üzerinde yaptığı çalışma ile incelemiştir. Araştırmanın sonucu olarak, örgütsel özdeşleşme seviyesinin çalışanların duygusal bağlılıklarına olan etkisi istatistiksel verilerle anlamlı olmuştur.

Cicero ve Pierro (2007) yaptıkları çalışmada, çalışılan takımla özdeşleşmenin, personelin işe bağlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediği istatistiksel şekilde ifade etmişlerdir. Aynı çalışmada ayrıca, örgütsel özdeşleşmenin aracı rolünün örgüt çıktıları ile karizmatik liderlik kavramlarıyla açıklaması istatistiksel olarak yapılmıştır.

### ***Çeşitli Sonuçlar***

Dick ve Wagner'ın (2002) Almanya'da öğretmen olan 283 ve 201 kişiden oluşan iki ayrı örneklem ile yaptıkları çalışmada, grupla özdeşleşen kişilerde işten sıyrılmanın düşük seviyede olduğu ve bunun sonucunun istatistiksel şekilde anlamlı bulunduğu ifade edilmiştir.

Phua (2004), Hong Kong'ta inşaat sektöründe, takımla özdeşleşmenin yardımlaşma konusundaki etkilerini değerlendirmiştir. Toplam 398 bireyle yapılan çalışma sonucunda, takımla özdeşleşme seviyesi fazla olan bireylerin, işbirliği ve yardımlaşma tutumu sergileme düşüncelerinin de fazla olduğu, bu bağlamda arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğu istatistiksel verilerle ifade edilmiştir.

Cicero ve Pierro (2007) yaptıkları çalışmada, üyelerin çalıştıkları takımla özdeşleşen bireylerin performans çıktılarına olan etkilerinin anlamlı ve pozitif bulunduğunu istatistiksel olarak ifade edilmiştir. Aynı çalışmada bir diğer husus olarak karizmatik liderlik ile örgüt çıktılarının örgütsel özdeşleşmeye etki eden bir rol edindiği istatistiksel olarak açıklanmıştır.

Solnet (2006) Avustralya'da bir otelin 314 çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada, bireylerin özdeşleşme seviyeleri ile müşteri tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonucunda, personelin özdeşleşme seviyeleri ile müşteri tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunduğu ifade edilmiştir. Özdeşleşme, araştırmacılar tarafından dört farklı boyutta değerlendirilmiştir. Bunlar personelle, çalışma takımıyla, otelle ve örgütle özdeşleşme olarak sıralanabilir. Bu dört boyuttan yalnızca örgütle özdeşleşme ile anlamlı bulunduğu ifade edilmiştir. Bu duruma istinaden, otel örneğinde, çalışanın örgütsel özdeşleşme seviyelerinin otel müşterilerinin otelden haz alma seviyeleri üzerine etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu istatistiksel verilerle belirtilmiştir.

Stoel ve Sternquist (2004) takımla özdeşleşmenin rekabetçi iş alanı diğer oyuncularla mevcut rekabet algısı ve çatışma üzerindeki etkenlerini incelemiştir. Araştırmacıların emlak alanında faaliyetlerini yürüten 12 kooperatife üye 147 tedarikçi şirket üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, kooperatifle (grupla) özdeşleşme seviyesinin rakiplerle çatışma tutumu üzerinde istatistiksel şekilde anlamlı ve pozitif bir etkeninin bulunduğunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte aynı çalışmada, yine

kooperatifle (grupla) özdeşleşme seviyesinin rekabetçi tutuma olan inanç seviyesi üzerine olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu istatistiksel olarak ifade edilmiştir.

## **1.2. Duygusal Emek**

Bu bölümde duygusal emek kavramı, tüm boyutları ve yaklaşımlarıyla duygusal emek kavramına etki eden faktörler ve bu alanda yapılmış olan araştırmalar ayrıntılı bir şekilde irdelenmiştir.

### **1.2.1. Duygusal Emek Kavramı**

Küreselleşme süreciyle, iş dünyasında kalite algı ve anlayışının giderek artması, duygusal emek kavramına olan ilgiyi de artırmaktadır. Duygusal emek görüşünü literatürde ilk olarak 1983 yılında Hochschild kullanılmıştır. Hochschild'e (1983) göre işletmeler veya kurumlar, duyguları çalışanların sahip oldukları bir envanter olarak görmekte ve müşterilere daha iyi hizmet vermek için çalışanların emrinde olan bir enstrüman olarak adletmektedirler. Bununla birlikte önceden belirlenmiş standartlar ve iş talepleri bağlamında hareket etme ve hissetme gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Hochschild (1983) yaptığı bir araştırmada, havayolu firmalarının çalışanlarına hizmet sırasında hangi tür duyguların kabul edilebilir olduğu ve bu duyguların ne zaman sergilemeleri gerektiği ile alakalı yönergeler dağıttığını tespit etmiştir. Havayolu firması çalışanlarından müşterilere karşı daima gülümsemelerini istemiş ve gülümsemenin çalışanın en değerli varlığı olduğunu anlatmaya çalışmıştır. Duyguların bu şekilde ifade edilmesi, kullanılması ve örgütsel olarak benimsenmesi ile birlikte duygusal emek bir iş kaynağına dönüşmektedir. Bu nedenle Hochschild (1983), duyguların kontrol edilmesi ve örgütün yararına yönetilmesi gerektiğini savunmuştur.

İnsan, duyguları ile hareket etmekte ve duygularıyla yaşamaya çalışmaktadır. İnsanın sosyal bir varlık olduğu göz önünde bulundurulduğunda; bir iş ortamında dahi sevmeye, nefret etmeye, öfkeye duymaya, korkmaya, acıya, mutlu olma ve kıskanma gibi duyguları yaşayabilir. Bu duyguların belirlenen iş standartları doğrultusunda dizginlenmesi gerekmektedir. Artık birçok işin gereklilikleri arasında, işini yaparken doğru davranışı sergileme ve bu davranışın doğru, kesintisiz ve anlaşılır şekilde karşı tarafa(müşteri, hasta, öğrenci vb.) aktarılması da yer almaktadır (Seçer, 2005).

Duygusal emek çalışanın işini yaparken göstermiş olduğu fiziksel veya zihinsel emeğin yanında duygularını da kontrol altına alarak işin gerektirdiği duyguları

sergilemesidir. 1983 yılında Hochschild'in yazmış olduğu “The Managed Heart: Commercialism of Human Feeling” adlı eser ile duygusal emek kavramı ortaya çıkmıştır. Hochschild (1983) bu çalışmasında bir havayolu firması çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmasından bahsetmektedir. Araştırmadan çıkan sonuç ise; çalışanların duygusal emeğinin tıpkı fiziksel ve zihinsel emek gibi kullandığını ve bunun şirket tarafından desteklendiğini ortaya koymuştur. Ayrıca bu eserde duygusal emek, işin gereğı olarak istenmeyen duyguların kontrol altına alınarak istenen duyguların karşı tarafa aktarılması olarak tanımlanmıştır (Hochschild, 1983).

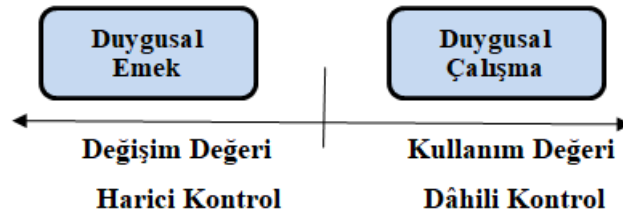
Hochschild (1983) içerisinde duygusal emek barındıran işlerin üç temel özelliğini vurgulamıştır. Bunlardan birincisi, çalışanın işinde müşteri, hasta, öğrenci gibi muhatap ile karşılıklı konuşma veya iletişim gerektiren durumlardaki etkileşiminin çok önemli olmasıdır. İkincisi, çalışanın takınmış olduğu tavrın, jest ve mimiklerin, hareketlerin başka insanların düşüncelerini etkilemek ve onları değiştirmek için en önemli araçlardan biri olduğudur. Son özellik ise; çalışana iş ile ilgili verilen duygusal emek ile alakalı eğitimlerin ve çalışanların göstermiş olduğu performansların süpervizörü ya da yöneticisi tarafından denetlenebilir olmasıdır (Seery ve Corrigan, 2009). Grandey (2000) duygusal emeğı, kişinin sahip olduğu duyguları ifade etmeden saklayabilme, bastırabilme ve bu duygulara sahip değilmiş gibi rol yapma şeklinde tanımlamıştır. Genel manada işin gerektirdiğı davranış kurallarına uyarak işletmenin veya kurumun çıkarları doğrultusunda duyguların yönlendirilmesidir. Çalışanlar bir ürün satmak veya bir hizmet alıcısını tatmin etmek için duygusal emek sarf ederler. Böylece örgütün amaçlarına ulaşması hedeflenebilir (Dieffendorf ve Gosserand, 2003).

Hochschild (1979) yılında “emotion work” yani duygu çalışması gibi bir terim üzerinde çalışmıştır. Bu terimi kişiler arası çeşitli duyguların etkileşiminde duyguların kontrol edilmesi ve sunulması olarak tanımlamıştır. Daha sonra 1983 yılında ‘emotional labor’ yani duygusal emek kavramını türetmiştir. Bunu ise kişinin kendisine verilen maaşı hak etmesi için işinin bir parçası olarak belirli bir duygusal durumu ortaya koyması şeklinde tanımlamıştır. Bazı araştırmalarda bu iki terim birbirinin yerine kullanılsa da, aralarında bir ayrım olduğunu söyleyen çalışmalar da mevcuttur (Johnson, 2007). Bazı çalışmalar aradaki farkı anlatırken duygusal emeğı; genel olarak bir ücret karşılığında satılabilen ve değişim değeri olan gözlemlenebilir olumlu bir bedensel ve yüz görünümü sağlamak için duygunun yönlendirilmesi şeklinde ifade ederken,

duygusal çalışma benzer davranışların daha özel anlamda kullanılması ve değerlendirilmesi şeklinde tanımlanmıştır (Hsieh, 2009).

Callahan ve McCollum (2002) duygusal çalışma ve duygusal emek arasındaki ayrımı, kullanım ve değişim (mübadele) değerleri ve ayrıca dahili ve harici kontrolü detaylandırarak açıklamışlardır (Şekil 1.4.). Onlara göre kullanım değeri, bir şeyin doğal değerini ifade ederken, değişim değeri ise başka bir şeyle değiştirilebilme yeteneği olarak algılanır. Duygusal çalışmanın bir kullanım değeri vardır, çünkü bireyler işlerini yapmak için uygun duyguyu sergilediklerinde, kendini gerçekleştirme şansını yakalar, başkalarıyla kişilerarası ilişkilerini düzeltmeye yardımcı olur ve örgütsel sonuç üzerinde dolaylı bir etki yaratır. Duygusal çalışmanın aksine, duygusal emeğin değişim değeri vardır, etkili iş performansı gösteren çalışan yüksek maaş, ikramiye gibi ödüllere sahip olma fırsatına sahip olur. Yani duygusal emek belirlenen amaca giden yoldur ve çalışanlar için ödüle ulaşma yolunda verilen emek anlamına gelir; örgütler için ise mükemmel hizmet performansı anlamı taşımaktadır.

**Şekil 1.4:** Duygusal Emek ile Duygusal Çalışma Farkı



Daha önceki araştırmalarda duygu, insanlar mutlu olurken gülmek veya üzgünken ağlamak gibi psikobiyolojik bir adaptasyon aracı olarak ifade edilirken Hochschild (1979), organizmacı duygu görüşünden farklı olarak, duyguların bir dereceye kadar yönetilebileceğini ve normlar ile durumların etkisine tabi olduğunu iddia etmiştir. Bu anlamda duygu çalışması, kişisel beklenti ve hedefleri karşılayan duygu yönetimi olarak tasvir edilebilirken, duygusal emek; örgütsel beklentileri karşılamak için duygu veya yüz gösteriminin kontrolü olarak tanımlanmıştır (Callahan ve McCollum, 2002).

Duygusal emek kavramı için literatürde yapılan tanımlar Tablo 2.1’de sunulmuştur.

**Tablo 1.2..Duygusal Emek Tanımları**

| <b>Kaynak</b>                     | <b>Tanım</b>                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hochschild (1983)                 | Net bir biçimde gözlemlenebilir bir bedensel ve yüz görünümü sağlamak için duygunun yönetimi; duygusal emek bir ücret karşılığında satılabilir ve dolayısıyla değişim değerine sahiptir.        |
| Ashforth ve Humphrey (1993)       | Uygun olan duyguyu görünür sağlama (bir gösterim kuralına uyma).                                                                                                                                |
| Morris ve Feldman (1996)          | Kişilerarası işlemlerde örgütsel olarak istenilen duyguyu göstermek için gerekli gayret, kontrol ve planlama.                                                                                   |
| Grandey (2000)                    | Örgütün belirlemiş olduğu kurallara göre duygusal ifadeyi değiştirmek için duyguları güçlendirmeyi, taklit etmeyi ve bastırmayı içermektedir.                                                   |
| Kruml ve Geddes (2000)            | Müşteriye sunulan hizmet kalitesini artırmak için belirlenen duyguları hissetmeleri ya da hissediyormuş gibi görünmeleri durumudur.                                                             |
| Chu (2002)                        | Kurallara veya mesleki normlara uyum sağlamak adına uygun duyguyu sergilemek için kişinin içsel duygularını veya dışa dönük davranışını manipüle etme derecesidir.                              |
| Diefendorff ve Richard (2003)     | İşteki rolün bir kısmı bağlamında duyguların yönetilmesidir.                                                                                                                                    |
| Meier, Mastracci ve Wilson (2006) | Müşterilerin ya da çalışma arkadaşlarının takdirini kazanmak için gereken duyguların ifade edilmesi, konunun diğer yönünü görme ve bu bakış açısını örgütün yaptıklarına entegre etme yeteneği. |
| Johnson (2007)                    | Çalışanların hizmet sırasında örgütsel olarak arzu edilen duyguları ifade etmesi.                                                                                                               |
| Guy, Newman ve Mastracci (2008)   | İşin yapılması için çalışanın duygularının katılımını, bastırılmasını ve/veya çağrılmasını gerektiren iştir.                                                                                    |

Yukarıda, literatürde yapılan tanımlar kapsamında duygusal emek çalışanın fiziksel ve zihinsel emeği ile birlikte işin belirlenen standartları doğrultusunda, bulunduğu örgütün beklentilerini karşılamak ve müşteri iletişimini kuvvetlendirmek için istenen duyguların yüzselleşen ve bedenselleşen aktarımı şeklinde tanımlanabilir.

### 1.2.2. Duygusal Emek Boyutları

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, araştırmacılar duygusal emeği farklı boyutlarda ele almışlardır. Duygusal emek ile ilgili ilk çalışmalara imza atan Hochschild (1983), yüzeysel ve derin rol yapma olarak iki boyut altında incelemeleri sürdürürken, Ashforth ve Humphrey (1993) bunlara ilave olarak samimi davranış boyutunu da eklemiştir. Grandey (2000) ve Kruml ve Geddes (2000) duygusal emeği iki boyutta incelerken, Brotheridge ve Lee (2003) yüzeysel ve derin rol yapma ile birlikte çeşitlilik, uzunluk, yoğunluk, sıklık alt boyutlarını da kullanarak toplam altı boyutta incelemiştir.

### 1.2.2.1. Yüzeysel Rol Yapma

Bu kavram Hochschild'in (1983) yapmış olduğu çalışma ile ortaya çıkmıştır. Yüzeysel rol yapma, kişinin dış görünüşünü kontrol ederek gerçekte hangi duygunun hissedildiğini gizlemeye çalışmasıdır. Çalışan; beden dilini, yüz ifadelerini ve sesini değiştirerek istenen duyguyu yaşıyormuş gibi yapar. Bir anlamda, çalışan ifade edilen duyguya inanmak için kendini kandırmaya çalışır. Böylece, çalışan daha doğal bir dışsal görüntüyle sonuçlanan duyguyu içsel olarak üretir. (Goffman, 1959; Hochschild, 1983).

Diefendorff, vd.,(2005)'göre yüzeysel rol yapma, duygularınızı gizleyerek veya taklit ederek işyerinde uygun duyguları göstermek anlamına gelir. Yüzeysel rol yapmada, çalışanların doğal olarak hissettikleri duygularını değiştirmelerine gerek yoktur; sadece duygularını bastırırlar ve görünüşlerini değiştirirler (Çukur, 2009; Dönmez, 2019). Başka bir deyişle, yüzeysel rol yapmada, birey nasıl hissettiğini değiştirmede, yalnızca dışa dönük duygusal görüntüsünü değiştirdiğinde ortaya çıkmaktadır (Groth, vd., 2009).

Grandey (2000) yüzeysel rol yapmayı, gözlemlenebilir ifadeleri yönetmek şeklinde tanımlayarak, çalışanların hissetmedikleri ama göstermeleri gereken duyguları sergilemesi olarak ifade etmiştir. Yani duyulan duygularda bir farklılık olmaz fakat bakışları (mimikleri, yüz ifadeleri, ses tonları, jestleri) değişkenlik gösterir. Personel yalnızca düzenlenmiş (daha önce belirlenmiş) bir tutum içine girer. Canlandırmayı arzu ettikleri duyguları anlamak için çaba sarf etmiyormuş gibi davranmaya çalışırlar. Sahte bir gülümseme ve duygu görünümü kullanarak gerçek duygularının üzerinin örtülmesini sağlarlar (Hochschild, 1983).

Yüzeysel davranış, çalışanın bir duygudan yoksun olduğu anlamına gelmez (Ashforth ve Humphrey, 1993). Bir duyguya sahip olabilir ama başka bir duyguyu göstermeye çalışır. Çalışanlardan genellikle müşterilere veya iş arkadaşlarına karşı olumlu davranmaları beklenir; bu yüzden ya olumsuz duygularını bastırırlar ya da olumlu bir duyguyu taklit etmeye çalışırlar. Yüzeysel rol yapma tıpkı sahnede oynamaya benzer ve beklenen duygusal gösterime göre yüz ifadelerinin, sesin, tonlamaların, mimiklerin ve jestlerin değiştirilmesini gerektirir (Gosserand ve Dieffendorff, 2005).

Yüzeysel rol yapmada davranışa dönüşen var olmayan bir duygu ya da davranışa dönüşmeyen gerçek bir duygunun bastırılması vardır. Çalışanların göstermek zorunda oldukları duygu hissettiklerinden çok farklıdır. Böyle bir durumda çalışanlar belirlenen duygu gösterim kurallarının gerektirdiği davranışı gösterirler lakin kendi duyguları değişmez (Köse vd., 2011).

Hochschild (1983)'e göre yüzeysel davranış hissedilen duygu ile sergilenen duygu arasında bir boşluk yaratmaktadır buna bağlı olarak çalışan duygusal uyumsuzluk hissetmektedir. Duygusal uyumsuzluk, çalışanın duygusal gösterim kurallarını içselleştirmediğini, ancak bunlara dayalı olarak izlendiğini ve değerlendirildiğini bildiğinden bu kurallara göre hareket ettiğini ifade eder. Hochschild (1983) insanların genellikle sahte duyguları hissetmekten hoşlanmadıkları için bunun strese sonuçlandığını öne sürmüştür. Uzun vadede ise yüzeysel rol yapmanın strese bağlı olarak psikosomatik sorunlara neden olabileceğini savunmuştur. Brotheridge ve Grandey (2002)'e göre duygunun içselleştirilmeden yansıtılması, gerçek duyguların bastırılmasının neden olduğu içsel gerilimden kaynaklı olarak çalışmada stres oluşuma sebep olabilir. Hissedilen duygunun kurumun istediği duygularla örtüşmemesini Morris ve Feldman (1997) “duygusal uyumsuzluk” şeklinde tanımlamıştır. Morris ve Feldman (1997) yaptıkları çalışmada duygusal uyumsuzluk arttıkça duygusal tükenmenin de arttığını ortaya koymuşlardır.

Literatürde yüzeysel rol yapma ile ilgili yapılan diğer çalışmalarda iş yaşamının kalitesinin; çalışan sağlığının ve iş tatmininin düşmesine, tükenmişlik duygusunun da artmasına neden olduğu ifade edilmiştir (Brotheridge ve Lee, 2002; Grandey, 2003; Bono ve Vey, 2005; Beal, vd. 2006; Cheung ve Tang, 2009). Bununla birlikte gelişigüzel rol yapma davranışı ile çalışan devir oranı arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle çalışanın fazla yüzeysel rol yapması işe olan bağlılığını azaltarak onun işten ayrılma niyetini artırmaktadır. Bu durumda örgütün yetişmiş çalışan kaybetmesine ve maliyetlerin artmasına neden olmaktadır (Goodwin, vd., 2011).

#### **1.2.2.2. Derinden Rol Yapma**

Derinden rol yapma kavramı, bir personelin işini yaparken hissettiği duygularla göstermiş olduğu duyguların birbiriyle örtüşmesi için harcamış olduğu çabayı

tanımlamaktadır. Diğer bir ifadeyle hissedilen duyguların gösterilen duygulara adapte edilebilmesini ifade eder (Zapf vd., 1999). Hochschild'e (2003) göre çalışan işinin gereklerini yerine getirmek adına gerekli olan duygusal davranışları göstermek için kendi hisölerini bastırmak zorunda kalır ve bu durumda derinden rol yapma davranışına yönelir. Derin rol yapma boyutunu seçen çalışan duygusal olarak ağır bir emek sarf etmek durumunda kalmaktadır. Çünkü yaşadığı duyguların incelemesini yaparak ve içselleştirerek, işin belirlemiş olduğu standart duygularla uyumlu hale getirmek ve sürekli bunu kontrol altında tutmak zorundadır. Bu durum bir süre sonra çalışan tarafından benimsendiği için göstermiş olduğu duyguları kendi davranışımı gibi yansıtmayı sağlamaktadır.

Diefendorff vd. (2005) göre, bireyler arzu edilen duyguyu deneyimlemeye çalıştıklarında derinden rol yapma davranışı sergilerler. Çalışanların sergilemek zorunda oldukları duygu, hissettikleri duygudan farklı olduğunda, önce duygularını değiştirmeyi ve koşullara uyarlamayı seçerler. Bunun sonucu olarak sergilenen duygu, hissedilen duygunun beklenen bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Hochschild, 1983).

Yüzeysel davranış ifadeleri değiştirmek anlamına gelirken, derinden davranış duyguları değiştirmek anlamını taşımaktadır (Allen, vd., 2010). Derinden rol yapma, Kruml ve Geddes'in (2000) modelindeki duygusal çaba boyutuna karşılık gelmektedir. Bu noktadan hareketle yüzeysel rol yapmada dışa yansıyan davranışa yönelik bir çaba varken, derin rol yapmada doğrudan içsel duygulara yönelik bir çaba vardır. Derin rol yapmada duygular bilinçli olarak bastırılır, uyarılır veya şekillendirilir (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Yüzeysel rol yapma, müşterilerin beklentilerini karşılamada zayıf kaldığında derin rol yapma gerekli olabilir (Zapf, 2002). Çalışanlar derinden rol yapma davranışını sergilemeyi başırırsa, karşısındaki muhatabı tarafından daha samimi algılanırlar (Kim, 2008). Bu nedenle derinden rol yapma, daha iyi müşteri memnuniyeti elde etmede etkisi olduğu için örgütsel refah ile ilişkilidir (Humphrey, vd., 2015). Bireysel refah açısından, çalışanlar daha fazla derinden rol yapma davranışı sergilediklerinde, daha düşük duygusal tükenme ve daha yüksek duygusal refah algıları (Cheung ve Tang, 2009). Literatürde de derinden rol yapma ve tükenmişlik arasındaki ilişki çeşitli çalışmalarda farklılık gösterse de derinden rol yapma genellikle çalışanın iyi olma halini etkilemez.

Humphrey, vd., (2015) tarafından yapılan araştırmada derinden rol yapma davranışının iş tatmini, bağlılık ve performans üzerinde etkili olduğuna dair kanıtlar ortaya konulmuştur. Bu bağlamda çalışanın derinden rol yapma davranışı arttıkça performansı yükselecek ve örgüte olan bağlılığı artacaktır. Çalışanın örgüte bağlılığı arttıkça da işten tatmin olma derecesi artacaktır.

Grandey'e (2000) göre derin rol yapma davranışı, bireyin örgüt tarafından beklenen duyguları sergilemek için kasıtlı olarak duygularını düzenlemeye çalışması anlamına gelir. Çalışan, kendisinden beklenen duyguya uyum sağlamaya çalışır ve duyguyu sürekli olarak tetikler veya şekillendirmeye çalışır. Ashforth ve Humphrey (1993), bir çalışanın eylemlerinin yüzeysel rol yapmada doğrudan değiştiğini düşünürken, bu eylemlerin derinden rol yapmada dolaylı olarak değiştiğini savunmuştur. Derinden rol yapmada, kişi önce kendisinden beklenen duyguyu gerçekten oluşturmaya çalışacak ve sonra değiştirilmiş duyguya göre hareket etmeye çalışacaktır.

Derinden rol yapma; başlangıçta uygun duyguyu yaratmak için daha fazla çaba gerektirir, ancak daha sonra başarılı ifade için daha az enerji gerektirmektedir. Hochschild (1983) derinden rol yapma için iki yol önermektedir. Bunların ilkinde derinden rol yapma davranışı gerekli duyguyu hissetmeye yardımcı olan bir iç diyalog ile elde edilebilir. Bu durum, duygu düzenleme teorisinde tartışılan bilişsel değişim kavramıyla örtüşmektedir. İkinci yol ise; beklenen duyguları şekil veya hatıralara atıfta bulunarak yaratmaktır.

Yüzeysel rol yapmada çalışan kendisinden beklenen duyguları sahte bir şekilde sunarken derinden rol yapmada istenen duyguları tecrübe ederek yansıtmaktadır (Lam ve Chen, 2012). Yapılan araştırmalarda yüzeysel rol yapmanın çalışan üzerinde olumsuz durumlara sebebiyet verdiği görülürken, derinden rol yapma tükenmişliği azalmasını, performansın artmasını ve başarı hissinde artış olmasını sağlamaktadır. Derin rol yapma davranışının çalışanın iş ile özdeşleşmesinde ve işyeri refahının artmasına olumlu katkıları vardır (Brotheridge ve Lee, 2002; Totterdell ve Holman, 2003; Grandey, 2003).

### **1.2.3. Duygusal Emek Yaklaşımları**

Duygusal emekle ilgili literatürde birçok yaklaşım bulunmaktadır. Bunların en geniş manada kabul görenleri aşağıda kronolojik olarak sunulmuştur.

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

Arlie Russell Hochschild, yıllarca duygu yönetimi üzerine çalışan bir sosyolog ve akademisyen olarak duygusal emek kavramını literatüre ekleyen araştırmacıdır. Hochschild (1983), “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling” isimli kitabında duygusal emekten ilk kez bahsetmiştir. Hochschild (1983), duygunun anlamından yola çıkarak duygusal emeği incelemeye başlamış ve kavramı açıklığa kavuşturmak için farklı insanların duygu açıklamalarına değinmiştir. Hochschild (1983), içinde bulunulan durumu bir sahne; bireyleri aktörler, müşterileri izleyiciler ve duygusal emeği bir oyun olarak tanımlamıştır (Pala ve Tepeci, 2014).

Hochschild (1983) duygusal emeği araştırmak adına Delta havayolları üzerinde bir dizi çalışmada bulunmuştur. Çalışmanın evrenini öğrenciler, uçuş görevlileri ve bilet kesiciler oluşturmuştur. Öğrenciler üzerinde araştırma yaparak farklı cinsiyet ve sosyal sınıflardan bireylerin deneyimlerini ve duygu yönetimini gözlemlemeyi amaçlamıştır. Hochschild (1983), Delta havayollarının uçuş görevlileri üzerinde araştırma yapmanın yanı sıra ve PanAmerican havayollarının kabin memuru işe alım sürecine de katılarak duygusal emeği ve kabin memurları üzerindeki etkilerini deneyimlemeye çalışmıştır. Ayrıca madalyonun diğer yüzü olarak ifade ettiği müşterileri memnun etmek için çok kullanılmayan bilet kesiciler üzerinde de mini bir araştırma gerçekleştirmiştir (Delen, 2017).

İçinde bulunduğumuz zaman diliminde bireyler, duygu yönetimini bir emek olarak satmaya ve işyerlerinde şirketlerin belirlemiş olduğu prosedürlere göre davranmaya başlamışlardır. Hochschild (1983), bu durumu duygu sisteminin dönüşümü olarak tanımlayarak, finansal motivasyon sayesinde bireylerin davranışlarının şirket prosedürleri içerisinde değişmeye ve şekillenmeye başladığını ifade etmiştir.

Hochschild(1983), “duygusal emek” terimini duygu yönetimi kavramı yardımıyla açıklamakta ve duygu yönetiminin acıdan kaçınma ve avantaj arama gibi iki ilkesini göz ardı etmektedir (Erickson ve Ritter, 2001). Hochschild’e (1983) göre duygu çalışması, duygu kuralları ve kişilerarası duygu alışverişi, bireylerin duygusal sistemini

oluşturmak için esastır. Duygusal emek için tüm bu gereklilikler örgütler tarafından kontrol edildiğinden, bu durumu bireylerin duygu sisteminin dönüşümü olarak tanımlamaktadır (Hochschild, 1983).

Hochschild'in çalışmasının temelini dramaturjik bir yaklaşım oluşturmaktadır. Goffman (1959) dramaturjik yaklaşımı; bir dramayı sahne, aktör, dekor ile birlikte açıklamaya çalışan ve hayatın sahnede sergilendiği bir sistem olarak tanımlanmıştır. Bu yaklaşıma göre duygusal emek, çalışanın bir oyuncu olduğu, müşterinin bir izleyici olduğu, hizmetin bir gösteri olduğu ve iş yerinin sahne olduğu bir oyunculuk sürecidir (Chu, vd., 2012). Dramaturjik perspektiften bakıldığında Hochschild (1983), Goffman'dan (1959) etkilenmiştir. Buna göre aktörler duyguları iki farklı yöntemle yönetebilirler. Birincisi, yüzeysel rol yapma ile kişi duygularını değiştirmeden istenen duyguyu yaşıyor gibi görünmeye çalışır. İkincisi ise derinden rol yapma ile duyguyu ifade etmek için duyguları bilinçli olarak değiştirmektir. Duygular üzerinde gösterilen çabanın bir sonucu da derinden rol yapma davranışındaki değişimdir (Grandey, 2000). Bu durum kendiliğinden ortaya çıkar ve çalışanın mutlu veya üzgün görünmek gibi bir çabası yoktur, mutlu veya üzgün görünmek hissedilen duygunun istemsizce dışa vurumudur. Grandey'e (2000) göre Hochschild (1983) derinden rol yapma davranışını sergileyen çalışanın başkalarını kandırdığı kadar kendini de kandırdığını söylemiştir. Bunu yaparken çalışan hissedilen duygunun var olduğuna inanır.

Hochschild'e (1983) göre yüzeysel rol yapma kişinin bir parçası değildir, yüzeysel rol yapmayı sadece gösteri yapmak için giyilen bir kostüme benzetmiştir. Diğer taraftan derinden rol yapmanın ise duyguların bilinçli bir zihinsel çalışmanın sonucu olduğunu söylemiştir. Dolayısıyla her iki yöntemde de kişi duygularını yönetmek zorundadır ve bu da bir çaba gerektirir. Çalışanın nasıl hissettiği ile organizasyonların belirlediği kurallar arasındaki çatışma durumunda, çalışanı kendine yabancılaşmaya ve duygusal uyumsuzluğa iten davranışlar ortaya çıkabilir (Hochschild, 1983), bu durum da duygular arasında uzun süreli bir çatışmanın ardından problemlerin doğmasına yol açar. Hochschild (1983) bu nedenle duygusal emek ile tükenmişlik ve iş stresi arasında ilişkinin olduğundan bahsetmiştir (Grandey, 2000).

Hochschild'in (1983) havayolları üzerinde yaptığı çalışma, farklı cinsiyet ve sosyal sınıflardan bireylerin duygusal emekleri ile ilgili bazı sonuçları ortaya

koymaktadır. Bu araştırmaya göre, kadınlar erkeklerden daha fazla duygusal emek sergileme eğilimindedir ve bunun akabinde oluşacak sonuçların daha çok bilincindedirler (Guy ve Newman, 2004). Ayrıca, Hochschild'e (1983) göre işyerindeki alt kademe elemanlar sadece rutin şeylerle çalışmayı tercih ederken, üst kademedekiler ise insan ilişkilerini kullanma eğilimi gösterirler. Orta ve üst kademe çalışanlar, çoğunlukla alt ve işçi kademesindeki çalışanlara göre daha çok duygusal emek harcarlar. Alt kademelerde işçiler duygularını fazla kontrol altına almak zorunda değillerdir ve yaptıkları işler duygusal emek gerektirmez (Monthgomery, 2006). Orta kademedeki duygusal emek, çalışanların işinin bir parçası olarak görüldüğü için daha çok duygusal emek harcamaları gerekir (Nixon, 2009). Üst kademelerde çalışanların dini, felsefi, ve siyasi tutumları yaptıkları işin kalitesini direkt etkiler ve firmanın belirlediği duygu ile ilgili kurallara uymak zorundadırlar. Bu durumdan dolayı duygusal gayretleri diğer kademelere göre daha çoktur. Üst kademedeki çalışan kişiler firma kültürüne uygun davranmak zorunda hissederler (Hodson, 2004).

Hochschild'in (1983) duygusal emek görüşüne farklı araştırmacılar birtakım eleştiriler yapmışlardır. Bazı araştırmacılara göre Hochschild (1983) duygusal emek ile alakalı tezini savunurken sadece olumsuz yönlerini ön plana çıkarmış ve bu yüzden eleştirilmiştir (Kruml ve Geddes, 2000). Bunun aksine diğer araştırmacılar duygusal emeğin hem olumlu hem olumsuz sonuçları olduğunu savunmuşlardır (Wharton, 1999; Hwa, 2012). Bu iki görüş arasındaki tartışma günümüzde hala sürmektedir. Hochschild'in (1983) duygusal emek yaklaşımına getirilen bir diğer eleştiri ise alt boyutları üzerine olmuştur. Kimi araştırmacılar duygusal emeğin sadece iki boyuttan değil birçok alt boyuttan oluştuğunu savunmuştur (Pierce, 1999; Liu vd, 2008). Bu yüzden Hochschild'in yaklaşımını eleştirmişlerdir (Yalçın, 2010).

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

Duygusal emekle ilgili ikinci yaklaşım Ashforth ve Humphrey (1993) aittir. Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emeği, örgütler tarafından belirlenen ve beklenen davranışları ifade eden hizmet süreci ve örgütte çalışanın hizmet sunarken örgütün ondan beklediği davranışları sergilemesi olarak da tanımlamaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993). Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emek kavramıyla ilgili ilk önce hizmet kavramını ilişkilendirmiş ve bu iki kavramın arasındaki bağı kurmaya

çalışmışlardır. Hochschild'in (1983) aksine, Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal emeği duyguları yönetmekten ziyade istenilen davranışların sergilenmesi olarak ele almışlardır. Çalışanların hissettikleri duygulardan çok, organizasyonun beklediği ve hizmet sunum kurallarının belirlediği duyguları yansıtmanın önemli olduğunu savunmuşlardır. Ashforth ve Humphrey'e (1993) göre müşteriler çalışanların davranışlarını gözlemler ve bunları dikkate alırlar. Bu nedenle duygu kuralları yerine hizmet sunumu kurallarının daha önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Ashforth ve Humphrey'e (1993) göre, çalışanların duygusal emek sergilemekteki en önemli motivasyonu örgütün belirlemiş olduğu hizmet sunum kurallarına uyum sağlama çabasıdır. Çalışanlar yüzeysel rol yapma davranışı için doğrudan fiziksel görünümde değişikliğe giderken, derinden rol yapma davranışında ise değişiklikler dolaylı olarak ve zamanla meydana gelmektedir.

Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emeğin sonuçlarıyla ilgili olarak, görev etkinliği ve performansa odaklanmıştır. Muhafazat, çalışanın gerçekliğine ikna olduğu sürece duygusal emeğin görev etkinliğini artıracak olduğunu iddia etmişlerdir. Diğer bir ifadeyle hasta veya müşteri çalışanın davranışını gerçek olarak algılaması durumunda çalışanın görev etkinliği artacaktır. Ancak duygusal emeğin birey içinde nasıl gerçekleştiğini anlayacak bir yapı sunmamışlardır. Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal emek davranışında, çalışanın isteği ile belirli duyguları sergileyerek belirli bir sosyal algı oluşturmaya çalıştığını söylemişlerdir. Bunun içinde izlenim yönetimini bir araç olarak değerlendirmişlerdir (Zapf, 2002). İzlenim yönetimi, "bireyin başkalarının kendisi hakkındaki düşüncelerini etkileme veya değiştirme müdahaleleri" olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 2005). Çalışanlardan, başkalarının kendileri hakkında olumlu düşüncelerini ve çevrelerindeki insanlara hoş davranışlar sergilemeleri istendiğinde, bir izlenim yönetimi sürecine dahil olurlar. Duygusal emek, izlenim yönetiminin bir yolu olarak kabul edilir, çünkü çalışanlar duygularını veya davranışlarını yönetmek suretiyle müşterileri veya meslektaşlarını kendileri veya işleri hakkında olumlu bir görüşe sahip olmaları için etkileme çabası içerisine girmektedirler. Duygusal emek, hizmet sektöründe çalışan elemanların işletmelerin görünür temsilcileri ve müşteri ile ilk temas eden kişiler olması, hizmet etkileşimlerinin müşterilerle yüz yüze veya sesli bir şekilde etkileşim içermesi, müşteri katılımının belirsizliği ve

müşterilerle soyut etkileşim olmak üzere dört nedenden dolayı hizmet sektöründe uygun bir argüman olarak değerlendirilir (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Ashforth ve Humphrey'e (1993) göre Hochschild (1983), duygusal emeğin olumsuz sonuçlarına odaklanırken, kendileri duygusal emeğin farklı durum ve koşullar altında hem olumlu hem de olumsuz sonuçları olabileceği görüşünü savunmuşlardır. Ashforth ve Humphrey, duygusal emeğin iki ucu keskin bir kılıca benzeterek görev etkinliğine ve görev performansı kavramlarına odaklanmışlardır. Çalışanlar, organizasyonun onlardan beklediği davranışı gösterebilirse, bu durum görev verimliliğinde bir artışa yol açar. Böylece duygusal emek etkileşimi düzenler ve kişilerarası sorunları önler; bunun akabinde, görev performansını kolaylaştırabilir. Ancak, mükemmel hizmet için öncelikli beklentiler karşılanmazsa performans düşüşüne sebep olabilir (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Ashforth ve Humphrey'e (1993) göre hizmet sunan örgütlerde çalışan ile müşteri temasında bir bağlantının olmasının birkaç nedeni olabilir (Eroğlu, 2014). Bunları şu şekilde sıralamışlardır:

- Front-line yani müşteri ile ilk temas eden çalışanlar örgüt için müşteri ilişkileri bağlamında önemli bir konumdadır. Bu çalışanlar müşterilere karşı örgütü sunma ve savunma görevi ile görevlendirilmiştir. Ashforth ve Humphrey'e (1993) göre müşteri kavramı farklı sektörlerde (hastalar, öğrenciler) göre çeşitlilik arz ettiği için yelpaze geniş tutulmuştur.
- Hizmet sektörü bağlamında çalışan ile müşteri genelde yüz yüze etkileşim içerisinde olmaktadır.
- Hizmet sürecinde oluşan müşteri belirsizliğinin dinamik bir yapıya sahip olması.
- Hizmetin soyut bir kavram olmasından dolayı müşteriler açısından ölçülmesi ve değerlendirilmesinin zor olması.

Ashforth ve Humphrey (1993) yukarıda belirtilen nedenlerin çalışanların müşteriler ile olan teması sırasında hizmet kalitesini artırdığını ve müşteri algısını etkilediği görüşünü savunmuşlardır. Hochschild (1983) gibi Ashforth ve Humphrey'in (1993) de odak noktası dış müşteriler ile ilgilenen çalışanlar olmuştur. Bunun yanı sıra iç müşteriler dediğimiz örgüt çalışanlarını da içeren bir takım görüşler ifade etmişlerdir.

Ashforth ve Humphrey (1993), Hochschild'in (1983) aksine yüzeysel rol yapmanın çalışanı çok fazla yormayacağı görüşüne sahiptirler. Fakat derinden rol yapmanın ruhsal bir çaba gerektirdiğini belirtmişlerdir. Müşterilerin ilgisini çekme konusunda derinden rol yapma davranışının yüzeyselle göre daha etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla birlikte derinden ve yüzeysel rol yapmaya ek olarak çalışanın kendi isteği, hayat tarzı veya geçmişi vasıtasıyla edindiği duyguların akabinde samimi davranış olarak adlandırılan üçüncü bir davranış geliştirdiğini ifade etmişlerdir (Humphrey vd., 2008).

Hochschild'in (1983) görüşleri ile Ashforth ve Humphrey'in (1993) görüşleri arasında iki temel farktan söz edilebilir. İlk olarak duygusal emeğin duygulara değil dış dünya tarafından gözlemlenebilen davranışlara odaklandığını söylemişlerdir. İkinci olarak duygusal emeği stres kaynağı olarak görmekten ziyade çalışana verilen görevlerin etkinliği ve verimliliği üzerinde odaklanmışlardır (Grandey, 2000).

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

Duygusal emek yaklaşımlarına Ashforth ve Humphrey'den (1993) sonra üçüncü olarak Morris ve Feldman'da (1996) katkıda bulunmuştur. Morris ve Feldman(1996), duygusal emeğin “kişiler arası işlemler sırasında örgütsel olarak istenilen duyguları belirtmek için gerekli gayret, kontrol ve planlama” olduğunu belirtmişlerdir. Morris ve Feldman(1996) ilk olarak, duyguların değiştirilebileceğini ve sosyal bağlamın (kişiler arası işlemler dahil) bu değişikliğin ne zaman ve nasıl gerçekleştiğini belirlediğini iddia etmişlerdir. Bu tanıımı yaparken duygunun deneyimlenmesi ve sergilenmesinde sosyal faktörlerin çok önemli bir yeri olduğunu ve bundan dolayı “etkileşimci duygu modeli” ile ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. İkinci olarak, Morris ve Feldman (1996), çalışanların örgütlerin belirledikleri duygu sergileme kurallarına uyma çabasına odaklanmışlardır. Morris ve Feldman (1996) tüm duygusal emek stratejilerinin, hatta spontane ve gerçek duyguların bile biraz çaba gerektirdiğini iddia etmişlerdir. Son olarak da yazarlar, Hochschild'in (1983) aksine ve Ashforth & Humphrey'e (1993) benzer olarak, duygudan ziyade ifadeyi ön plana çıkarmaya çalışmışlardır (Zapf, 2002).

Bu yaklaşıma göre çalışanın kendisinden istenen duygular ile hissettiği duygular örtüşse bile örgütün kendisinden isteği duyguları sergilemek için çaba göstermesi gerekmektedir. Morris ve Feldman (1996) duygusal emeğin farklı durum ve koşullar

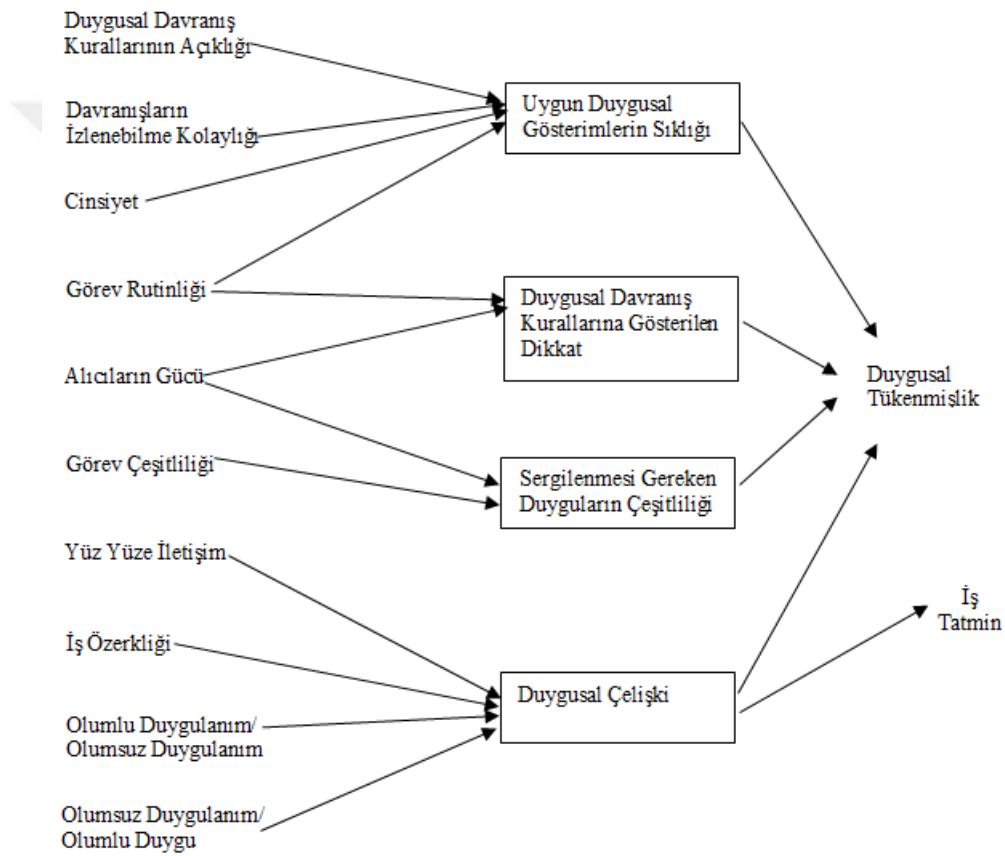
altında farklı sonuçlar doğuracağını söylemiş ve buradan yola çıkarak duygusal emek boyutlarını ele almışlardır. İlk boyut olarak “sıklık” kavramı incelenmiştir. Morris ve Feldman’a (1996) göre çalışanlar müşteriler ile çok fazla iletişime girmesi halinde daha fazla duygusal emek harcamaları gerekmektedir. Çalışanlar artan bu iş yükünü karşılamak zorundadırlar. Duygusal emek sıklığı, duygusal emeğin önemli bir boyutu olmakla birlikte diğer boyutları da önem arz etmektedir. İkinci olarak ise “davranış kurallarına dikkat etme” boyutu kendi içerisinde süre ve yoğunluk olarak ikiye ayrılmaktadır. Çalışan ile müşteri arasındaki etkileşimin süresi, iletişim halinde geçirmiş oldukları zamanı ifade etmektedir. Müşteri ile çalışan arasındaki iletişimin kısa sürmesi duygu gösterim süresinin kısa olduğunu, aradaki iletişimin uzun sürmesi ise duygu gösterim süresinin uzun olduğunu ifade etmektedir. Duygu gösteriminin uzun sürmesi çalışanın daha fazla çaba sarf etmesini gerektirmekte ve bu süre boyunca göstermiş olduğu duyguları devam ettirmeye zorlamaktadır. Aksi takdirde uzun süren duygu gösterimindeki değişiklikler müşteri tarafından olumsuz olarak algılanmakta ve örgüt açısından verilen emeğin karşılığı alınamamaktadır. Çalışan açısından ise uzun süren çaba sonrası çalışanın stres seviyesinin yükselmesi, iş yükü algısının artması sonuçlarını doğurabilir (Morris ve Feldman, 1996). Duygusal yoğunluk ise müşteri ile olan etkileşimin ne güçte ve büyüklükte olduğunu ifade etmektedir.

Duygusal emeğin üçüncü boyutu ise duygu çeşitliliğidir. Çalışanların müşterilerle olan iletişimde kullandıkları duygu miktarı ne kadar fazla ise, duygusal emeğe olan ihtiyaçta o oranda artmaktadır. Hizmet esnasında duygu sunum kurallarına uymak isteyen çalışan kendi içinde daha fazla planlama yapacak ve düşündüğü için daha fazla çaba harcayacaktır. Wharton ve Ericsson’a (1993) göre duygusal emek için gereken duygular nötr, olumlu veya olumsuz olabilir. Hizmet sunumu sırasında olumlu duygu gösterimi çalışanlar ile müşteri iletişimi oluşan bağların kuvvetlenmesine yardımcı olur. Nötr duygu gösterimi ise tarafsız ve otoriter bir gösterim uygulandığı aktarmak için kullanılır. Çalışan ile müşteri arasında kurulan iletişimde çalışanın olumsuz duygu sunumu yapması müşteriyi korkutma ya da boyun eğdirme amaçlı olmaktadır. Hizmet sunumu bağlamında daha fazla psikolojik enerji harcanacağından ötürü gerekli duyguların çeşitliliği arttıkça duygusal emek düzeyi de artmaktadır. Dördüncü boyut olarak “duygusal çelişki” ise, örgütün belirlemiş olduğu standart hizmet sunum kuralları kapsamında çalışandan beklentisi ile çalışanın hissettiği

duygular arasındaki uyumsuzluğu ifade etmektedir. Beklenen hizmet sunumu ile gösterilen duygu arasında örtüşme olmadığı takdirde duygusal emek sarfiyatı artacaktır (Morris ve Feldman, 1996). Morris ve Feldman (1996), sornaki çalışmalarında bu bahsedilen 4 boyuttan ziyade iki boyut (davranış kurallarına dikkat etme ve duygusal çelişki) üzerinde odaklanmışlardır (Harris, 2002).

Morris ve Feldman'ın (1996) tarafından oluşturulan duygusal emek modeli Şekil 2.1.' de sunulmuştur.

**Şekil 1.5.:Morris ve Feldman (1996) Duygusal Emek Modeli**



**Kaynak:** Morris ve Feldman, 1996

Morris ve Feldman (1996) yukarıda gösterilen modeli araştırma ile test etmişlerdir. Bu modeli test etmek için duygusal emeğin duygusal tükenmişlik ve iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonuçları ile duygusal emeğin bahsedilen dört boyutunun duygusal tükenmişlik ile arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirtilmiştir. Aynı zamanda duygusal emek kademelerinden sadece

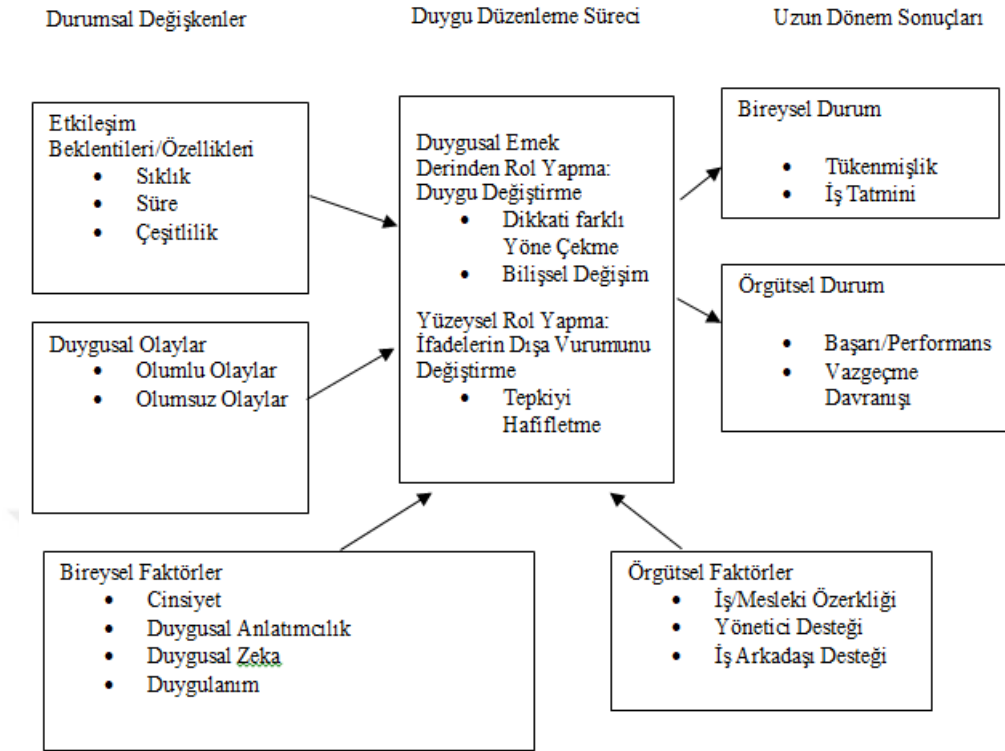
duygusal çelişki ile iş tatmini arasında negatif ilişkinin bulunduğu kanaatine varılmıştır (Öz, 2007).

Morris ve Feldman'ın (1996) duygusal emek yaklaşımına çeşitli eleştiriler getirilmiştir. Kruml ve Geddes'e (2000) göre duygusal emeğin bir boyutu olan duygusal çelişkinin her zaman geçerli bir boyut olarak değerlendirilemeyeceğidir. Yani çalışanın gerçekte sergilediği duygu ile gösterimde bulunduğu duygu her zaman çelişki içerisinde olmayabilir, çalışanın kimi durumlarda gerçek duygusu ile sergilediği duygu aynı olabilir. Bu durumda yazarlar duygusal bir çelişkiden bahsedilemeyeceği tezinde bulunmuştur.

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

Grandey'e (2000), duygusal emek kavramını anlamak için bu kavram ile ilgili yapılan çalışmaları Hochschild (1983), Ashforth ve Humphrey (1993), Morris ve Feldman (1996) ayrı ayrı değerlendirmeye alıp bu çalışmaların birbirleriyle olan benzer ve farklı özelliklerini iyi bir şekilde incelemek gerekmektedir. Yazara (2000) göre daha önceki yaklaşımlar duygusal emeğe farklı açılardan bakmasına rağmen ortak bir sonuç olarak hepsi aynı düşünce üzerinde fikir birliğine varmışlardır. Yaklaşımların genel manada ortak düşüncesi bir örgüt ortamında örgütsel amaçlara ulaşmak adına çalışanın duygu, düşünce ve hizmet sunumunu düzenlemektir. Grandey'e (2000) göre duygusal emek, Hochschild (1983) tarafından duygunun düzenlenmesi, Ashforth ve Humphrey (1993) tarafından gözlemlenebilir davranışların yönetilmesi ve Morris ve Feldman (1996) tarafından işyerindeki etkileşimlerin özellikleri olarak görülüyordu. Ayrıca bu üç yaklaşım, duygunun kendisine veya duygunun ifadesi edilmesine odaklanmaları açısından farklılık göstermiştir. Yazara göre, bu yaklaşımlar, duygusal emek kavramını tanımlama farklılıkları ve işlevsellik açısından birbirleriyle çelişiyordu. Brotheridge ve Lee (1998), bu farklılıkların daha sonraki araştırmacılar için kafa karışıklığı yarattığını savunmuştur. Bu nedenle, bütünleştirici bir tanım ve kapsamlı bir teorik modele ihtiyaç duyulmuştur. Grandey (2000), önceki modellerin duygusal emek kavramını kapsamlı bir şekilde açıklayamadığını iddia ederek, 1999 yılında doktora tezinde bunları teorik bir modele entegre etmiş ve modelini duygu düzenleme teorisine dayandırmıştır.

**Şekil 1.6.:Duygu Düzenleme Süreci**



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

Grandey (2000) duygusal emeğin iki boyuttan (yüzeysel ve derinden) oluştuğunu söylemiş ve bu boyutlara göre model oluşturmuştur. Yazara göre duygusal emek boyutları hali hazırdaki modellere entegre edilebilir fakat bahsedilen modellerin duygu yönetim sürecini istenildiği gibi açıklayamayacağı görüşünü savunmuştur. Grandey'e (2000) göre duygusal emeğin öncüllerini ve sonuçlarını daha iyi anlamak için onu bir süreç olarak görmek ve adım adım analiz etmek önem arz etmektedir. Grandey (2000) duygusal emek ve boyutlarını açıklarken duygu düzenleme kuramını (Emotion Regulation Theory) kullanmıştır (Gosserand, 2003). Bu teoriye göre, bireyler duygularına göre dürtüsel ve kendiliğinden hareket etmezler. Hangi duygulara ne zaman sahip olacaklarına karar verebilirler ve bu duyguların hem deneyimini hem de ifadesini yönetebilirler. Bu yaklaşım, çalışanların duygusal gösterim kurallarına nasıl uyacağını ve duygusal emeği nasıl gerçekleştirebileceğini açıklamaya yardımcı olmaktadır. Grandey (2000) duygusal emeği, “Çalışanların örgütsel taleplere yanıt olarak duygusal ifadeyi düzenleme çabaları” şeklinde tanımlamıştır. Bu nedenle Grandey'in (2000) yaklaşımını anlamak için önce duygu düzenleme teorisine daha yakından bakmak gerekmektedir.

Duygu düzenleme teorisi kişilerin sahip oldukları duyguları ne zaman ve nasıl elde ettiklerini ve bunun yanında bu duyguları yaşama tarzlarını, ifade etme biçimlerini nasıl etkilediğini açıklamaya çalışmaktadır (Gross, 1998). Duygu düzenleme süreci otomatik, kontrollü, bilinçli ya da bilinçsiz olabilir. Grandey (2000) duygusal emek boyutları ile duygu düzenleme teorisinin iki süreci arasında bir bağlantı kurarak aradaki ilişkiyi açıklamaya çalışmıştır. Gross (1998) duygu düzenleme teorisinin iki süreçten oluştuğunu, bunların ilkinin “öncel odaklı” diğerrinin “tepki odaklı” duygu düzenleme olduğunu söylemiştir. Öncel odaklı duygu düzenlemesi, çalışanın duygularını kontrol etmek adına bazı durumları değıştirmesi şeklinde tanımlanmıştır. Tepki odaklı duygu düzenlemesinde ise yüzeysel rol yapma sırasında karşılaşılan durumlara verilen tepkilerin manipüle edilmesi olarak tanımlanmıştır (Hsieh, 2009). Grandey (2000) yüzeysel rol yapmayı, görünür ifadelerin değıştirilmesi (modify expression) olarak tanımlarken, derinden rol yapmayı ise çalışanın düşünce ve duygu değışimi (modify feeling) ve yeni fikirlerin ortaya çıkması için harcanan çaba olarak tanımlamıştır. Grandey’in (2000) ortaya koymuş olduğu modeli test eden araştırmacılar öncel odaklı duygu düzenlemesinin derinden rol yapma ile ilişkili olduğunu, tepki odaklı duygu düzenlemesinin ise yüzeysel rol yapma davranışı ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır (Chang, 2011).

#### **1.2.4. Duygusal Emek Kavramına Yön Veren Faktörler**

Duygusal emek kavramını etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler bu başlıkta incelenecektir.

##### **1.2.4.1. Bireysel Faktörler**

Duygusal emeği etkileyen kişisel faktörler başlığında cinsiyet, eğitim durumu, yaş, medeni durum, çalışma zamanı, empati, duygusal zekâ faktörleri incelenecektir.

##### **Cinsiyet**

Her toplumda kadın ve erkek için ayrı roller belirlenmiştir, bu roller kapsamında kendilerinden beklenen davranışta da farklılaşmalar olmaktadır. Kadın ve erkeğın rollerindeki bu farklılık farklı duygu yönetimi gerektirmektedir (Kızanıklı, 2014). Cinsiyet farklılığından doğan rollerdeki değışim sadece günlük yaşantıda değıl aynı zamanda iş hayatında da farklı rollerin, farklı davranış beklentilerinin ve farklı duygusal emek davranışlarının oluşmasına neden olmaktadır. Hochschild (1983), yaptıkları

araştırmada kadınların diğer kişilerin isteklerine karşı hassas olma, duygularını kontrol altına alabilme ve pozitif duygusal tepkiler verme hususunda doğal olarak erkeklere göre daha başarılı oldukları sonucuna ulaşmıştır. Morris ve Feldman (1996) yaptıkları araştırmada, bir mağazada çalışan kadın elemanların müşteri ilişkileri sırasında daha fazla olumlu duygu gösteriminde bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. İşyerinde en çok kadınlardan duygusal emek beklenmektedir. Diğer bir ifadeyle duygusal emek gösterimi yüksek olan bölümlerde kadınlar daha fazla istihdam edilirken, duygusal emek gösterimi düşük olan veya nötr davranış sergilenmesi gereken bölümlerde erkek ağırlıklı istihdam gerçekleşmektedir. Hatta bazı mesleklerde cinsiyete dayalı bir ayırım da söz konusu olabilmektedir (Örn; Hasta bakıcılar, Anaokulu öğretmenliği vb.,) (Oral ve Köse, 2011). İş hayatında kadınlar duygularını yönetmede daha başarılı oldukları için performansları daha iyi olmasına rağmen, gerçek duygularını daha fazla bastıracakları için stres düzeyi daha yüksek olacaktır (Grandey, 2000). Grandey' in görüşüne uygun olarak, Kruml ve Geddes'in (2000) bulgularına göre; cinsiyet ve duygusal uyumsuzluk birbiriyle ilişkilidir. Kadınlar, duygusal emek davranışını daha fazla sergilemekte ve sergilenen duygular ile hissedilen duygular arasındaki uyumsuzluk daha fazla olmaktadır.

Oktuğ (2013) yaptığı çalışmada, kadın çalışanların duygu yönetim becerileri ile gelişigüzel rol yapmak arasında negatif bir ilişki, etkili rol yapma ile arasında ise pozitif bir ilişkinin olduğunu söylemiştir. Bunun yanı sıra erkeklerin duygu yönetimi ile duygusal emeğin alt kademeleri arasında anlamlı bir ilişki kurulamamıştır. Johnson ve Spector (2007), ise gerçekleştirdikleri araştırmada kadınların yüzeysel rol yapma ile duygusal tükenmeleri arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu, yüzeysel davranıştaki bir birim artışın kadınların duygusal tükenmelerinde daha fazla artışa sebep olduğunu ortaya koymuştur.

### **Yaş**

Duygusal emeği etkileyen bir diğer bireysel faktör yaştır. Hochschild (1983) yaşın duygusal emekle arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuş ve yaşça büyük çalışanların gençlere göre daha kolay duygularını kontrol edebileceklerini belirtmiştir. İlerleyen yaşlarda çalışanlar stresli durumlarda ekseriyetle sakinliklerini koruyabilmekte ve yaşı büyük çalışanların duygu düzenlemelerinde tepki odaklı düzenlemeden ziyade

öncel odaklı düzenlemeye geçtiği belirtilmiştir (Yeung vd. 2011). Buna ek olarak sosyo-duygusal seçicilik teorisine göre yaş arttıkça insanlar öncel odaklı duygu düzenleme yöntemini tepki odaklı yöntemine göre daha fazla kullanmaktadır. Literatürde yapılan araştırmalarda yaş faktörünün duygusal emek ile ilişkisinin anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır (Hochschild, 1983; Kruml ve Geddes, 2000; Cheung ve Tang, 2009; Dahling ve Perez, 2010; Cheung ve Wu, 2013).

Dahling ve Perez (2010), yaptıkları araştırmada yaş faktörü ile etkili rol yapma ve yüzeysel rol yapma arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu sonucuna ulaşmışlardır. Yaşın etkili rol yapma ile arasında olumlu bir ilişki görülürken, yüzeysel davranış ile negatif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Cheung ve Tang (2010) yaptığı çalışmada duygusal uyumsuzluk seviyesinin gençlerde daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Yaşlı çalışanların zaman mefhumu gençlerden farklıdır, daha doğru bir ifadeyle yaş ilerledikçe birey için zamanın anlamı ve kullanımı değişmektedir. Genç çalışanlar daha çok geleceğe odaklanırken, yaşça büyük çalışanlar bugüne odaklanmaktadır ve bu sayede geleceğe dönük beklentileri daha az olduğu için gençlere göre iş tatmini daha yüksek olmaktadır (Cheung ve Tang, 2010). Örgüt içerisinde yaşı ilerlemiş olan çalışanlar hayat ve iş tecrübelerinin çok olmasından dolayı negatif duyguları bastırma ve pozitif duyguları ön plana çıkarma konusunda daha başarılıdırlar. Genç çalışanlar ise duygu kontrolünde yaşlılara göre daha deneyimsiz oldukları için , onların duygusal tükenme ve işten ayrılma niyetleri daha yüksektir (Lee, 2016). Truta (2012) ortaokullarda çalışan psikologlar üzerinde yaptığı araştırmada, 30 yaş altındakilerin yüzeysel rol yapma davranışını daha fazla kullandığı ve daha fazla negatif duygu düzenlediklerini söylerken, 30 yaş üstü çalışanların ise derin davranış daha fazla kullandığını ortaya koymuştur.

### **Çalışma süresi**

Çalışanların mesleklerinde elde ettiği tecrübeler, mesleğe yatkınlıkları ve o meslek dalında geçirdikleri süre müşteri ilişkisinde kullandığı tutum ve davranışları etkilemektedir. Bu bağlamda meslekte geçen süre ile duygusal emek gösterimi arasında bir ilişki olması beklenebilir. Yani çalışma süresi uzadıkça kazanılan deneyim miktarı artacak ve bu durumun davranışlara yansıtacağı düşünülmektedir. Kruml ve Geddes (2000) mesleki deneyimi düşük çalışanların yüksek olanlara kıyasla daha fazla

belirsizlik yaşayacağını aktarmış, çalışma süresi ile duygusal emek arasında bir ilişki olduğundan bahsetmiştir. Literatürde, diğer demografik değişkenler baz alındığında çalışma süresi daha az incelemeye tabi tutulmuştur. Çalışma süresi ile duygusal emek arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar farklı görüşler ortaya koymuşlardır (Kruml ve Geddes, 2000; Kaya ve Özhan, 2012; Güzel, vd., 2013; İrigüler ve Güler, 2016). Kaya ve Özhan, (2012) turist rehberleriyle gerçekleştirdikleri incelemede, çalışma süresi ile duygusal emek ve kademeleri arasında anlamlı bir ilişki bulamazken, Güzel, vd., (2013) araştırmasında, çalışma süresi ile etkili rol yapma arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu ifade etmiştir.

### **Empati**

Empati (duygudaşlık), ‘bir başkasının nasıl hissettiğini anlamaya çalışma yeteneği’ olarak tanımlanmıştır (Chu, vd.,2012). Birey karşısındaki insanın duygu, düşünce, his ve davranışlarını anlamak adına hayalinde o kişinin yerinde olduğunu düşünerek kendi duygu ve davranışlarını kontrol edebilir. Empati kavramına iş hayatı bağlamında bakıldığında duygusal emeğin öncüllerinden biri olduğu anlaşılmaktadır. Hochschild (1983), duygusal emek kavramını ortaya koyduğu araştırmasında, havayolu firmasında çalışan hosteslerin işe alım sürecinde empati yeteneğinin öneminden bahsederek, örgütlerin çalışanlarından istediği duygu gösterim kurallarına daha rahat uyum sağlayabilmeleri için empati yeteneğine sahip olmaları gerektiğinden bahsetmiştir (Pohl, vd., 2015). Çalışanlar, örgütlerin kendilerinden istediği duygu gösterim kurallarına uymak için geçmiş deneyimleri ile birlikte empati yeteneklerini kullanmaları gerekmektedir. Bu bağlamda çalışanların istenilen davranışı sergilemek için derinden rol yapma davranışını içselleştirmesi gerekmektedir (Shavelsky, 2006). Grandey’e (2000) göre empati ile derin rol yapma arasında anlamlı ilişki söz konusudur ve bu ilişkinin bir neticesi olarak müşteri memnuniyeti ortaya çıkmaktadır. Empati ile ilgili yapılan bir diğer çalışmada ise, Tunç vd., (2014) tarafından yapılan bir hastanede yoğun bakım ve yataklı servis hemşireleri üzerindeki araştırmadır. Çalışmanın sonucunda, yoğun bakım hemşirelerinin empati seviyesinin daha yüksek olmasına rağmen iki farklı servis hemşireleri arasında etkili rol yapma tutumu açısından anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuç bağlamında hemşirelerin çalışma alanı farklı olmasına rağmen empati kurabildikleri ve duygusal emek kullandıkları anlaşılmıştır (Tunç, vd., 2014).

## Duygusal Zekâ

Duygusal zekâ kavramıyla ilgili ilk araştırmalar 1990’da John Mayer ve Peter Salovey tarafından yapılmıştır. Yazarlar (1990) duygusal zekâyı, “duyguların manalarını ve bunlar arasındaki ilişkileri bilme ve bunlara bağlı şekilde akıl yürütme ve sorun çözme kabiliyeti” şeklinde ifade etmiştir (Mayer vd., 2000). Salovey ve Grewal’e (2005) göre duygusal zekâ çalışanların iş-yaşam başarisında hayati bir role sahiptir. Duygusal zekânın buradaki kritik etkilerinden birinin kişisel ilişkiler kurma yeteneğinden kaynaklandığını ortaya koymuşlardır. Duygusal zekâsı yüksek kişiler, diğer insanların duygularını anlayabildikleri için müşteri ilişkilerinde daha başarılı olabilirler, duygusal zekânın kendilerine sağlamış olduğu yetenekle düşüncelerini yönlendirebilir ve gerçek duygularını da istenilen duygulara dönüştürebilirler (Oral ve Köse, 2011).

Duygusal emeğin duygusal zekâ tarafından nasıl etkilendiğini anlamak adına Weiss ve Cropanzano’nun (1996) ortaya koyduğu Duygusal Olay Kuramı kullanılmıştır. Bu kurama göre çalışanların daha önce tecrübe ettiği duygu ve düşünceler içinde bulunduğu durumlara ve davranışlarına etki etmektedir (Özdevecioğlu, 2004). Duygusal zekâsı yüksek çalışanlar karşı taraf ile empati kurma ve duyguları anlama yeteneğine sahip oldukları için daha anlayışlı davranabilmektedirler. Bu sayede çalışanların duyguları istenilen davranışa çok daha rahat bir şekilde evrilmekte ve karşı tarafın memnuniyeti sağlanmaktadır. Ayrıca duygusal zekâ seviyesi yüksek olan çalışanlar diğerlerine göre daha az duygusal uyumsuzluk ve belirsizlik yaşamaktadır (Lee ve Ok, 2012). Literatürde yapılan tarama sonucu duygusal zekâ ile duygusal emek ilişkisinin olumlu ve pozitif bulunduğu kanıtlanmıştır (Cavelzani vd.,2003; Brotheridge, 2006; Ramachandran vd., 2011; Lee ve Ok, 2012). Jeon (2016) yaptığı araştırmada duygusal zekâ ile duygusal emek alt boyutları arasındaki ilişkiyi değerlendirmiş ve duygusal zekânın etkili rol yapma tutumu üzerinde olumlu ve pozitif bir etkisi bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Duygusal zekâ ile duygusal emek arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar incelendiğinde duygusal zekâ seviyesi yüksek bireyler derinden rol yapma davranışını daha fazla kullanırken (Wong ve Law, 2002; Brotheridge, 2006; Prati, vd., 2009; Lee, vd., 2010; Karim, 2011; Ramachandran, vd., 2011; Kim, vd, 2012; Yin, vd., 2013; Walsh vd., 2015; Raman, vd., 2016), duygusal zekâ seviyesi düşük çalışanlar ise yüzeysel rol yapma yeteneğini daha

fazla kullanılmaktadırlar (Mikolajczak vd., 2007; Austin vd., 2008; Lee vd., 2010; Kim vd. 2012; Psilopanagioti vd., 2012; Raman vd., 2016).

#### **1.2.4.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel faktörlerin duygusal emek üzerindeki etkileri bu başlık altında incelenmiştir.

#### **Duygu Gösterim Kuralları**

Duygu gösterim kuralları kavramı ilk kez Ekman ve Friesen (1969) tarafından kullanılmış olup, yaşamın erken dönemlerinde öğrenilen, farklı sosyal ortamlarda ve rollerde farklı davranış yönetimi prosedürlerine uyulmasını gerektiren kurallar şeklinde tanımlanmıştır. Yazarlara göre dört çeşit görüntüleme kuralı vardır.

- Birincisi, yoğun hissedilen bir duyguyu sanki daha az hissediliyormuş gibi göstermek.
- İkincisi, duygunun abartılı bir şekilde gösterimi.
- Üçüncüsü, duygunun sanki hissedilmiyormuş gibi tarafsız bir şekilde gösterilmesi.
- Dördüncüsü, bir duyguyu maskeleyerek duyguyu başka bir duyguymuş gibi yansıtmak (Ekman ve Friesen, 1969).

Duygusal emekle ilgilenen araştırmacılar gözlemlenen duyguların yönetilmesini “görüntüleme kuralları (display rules)” olarak adlandırırken, Hochschild(1983), bunları “duygu kuralları” olarak kavramsallaştırmıştır (Humphrey, 2012). Diefendorff ve Gosserand’a (2003) göre duygusal emek, duygu gösterim kurallarına riayet edilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Davranışların standart bir hale getirilmesini hedefleyen bu kurallar, sadece belirli zamanlarda hangi duyguların sergilenmesi ile değil aynı zamanda bu duyguların ifade ediliş şekli ve aktarımı ile ilgili kuralları da düzenlemektedir. Grandey (2003) duygu gösterim kurallarının derinden rol yapma davranışı ile alakalı olduğunu belirtirken yüzeysel davranış ile bir ilişkisi olmadığını savunmuştur. Yüzeysel rol yapmanın genel kurallardan ziyade iş çevresi ile alakalı olduğunu, derinden rol yapmanın ise iş beklentileri ile alakalı olduğunu söylemiştir. Dieffendorf vd., (2005) duygu gösterim kurallarını olumlu ve olumsuz olmak üzere ikiye ayırmıştır. Çalışmalarında, duygu gösterim kuralları ve derinden rol yapma arasında anlamlı ve

pozitif ilişkili olduğunu, ancak duygu gösterim kuralları ile yüzeysel rol yapmanın birbiriyle negatif ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Yani çalışanlar işyerinde olumlu duygular sergilemeleri gerektiğinde, olumlu duygular göstermeye odaklanırlar ve duygularını bu şekilde değiştirirler. İşyerinde olumsuz duygularını bastırmak zorunda kaldıklarında ise gerçek duygularını maskeleyerek istenilen davranışları sergilerler (Dieffendorf vd., 2005).

Literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde duygu gösterim kuralları duygusal emek davranışını etkilemektedir. Duygu gösterim kuralları çalışanların müşteriler ile olan ilişkileri sırasında davranışlarını etkilediği için, belirli bir standardın yakalanması çalışanların daha başarılı bir şekilde iletişim kurmasını sağlamaktadır (Eroğlu, 2010). Çağrı merkezi çalışanlarının müşteri iletişimi sırasında nasıl davranmaları gerektiği ve sorular karşısında verecekleri cevapların nasıl olması gerektiği standart bir düzenlemeyle belirlenmiştir. Bu standartlar dışındaki bir cevap veya davranış çalışanın değerlendirilmesinde olumsuz etki yaratacaktır. Bununla birlikte örgütün sürekli olarak duygu gösterim kurallarına riayet beklemesi çalışanları olumsuz etkilemektedir. Çalışanın duygularını maskeleyip örgütün belirlemiş olduğu duyguları göstermesi çalışanda yüksek tansiyon, kalp rahatsızlıkları, stres ve tükenmişlik gibi sorunlara yol açabilmektedir (Hochschild, 1983; Mann, 2004).

### **İş Otonomisi**

İş otonomisi, görevlerin planlanmasında ve uygulamada kullanılacak prosedürlerin belirlenmesinde çalışanın bağımsızlık düzeyi yani iş özerkliğidir (Hackman ve Oldham, 1976). Morris ve Feldman'a (1996) göre iş ne kadar özerk olursa, çalışanın yaşadığı duygusal uyumsuzlukta o kadar az olmaktadır. Yüksek düzeyde özerkliğe sahip çalışanların, gerekli duygusal tepkileri doğal olarak hissettikleri duygularla uyuşmadığında örgütün belirlemiş oldukları kuralları ihmal etme eğilimine sahip olduklarını ve katı kuralların bireylerin duygusal ifadelerini sınırlandırmak adına koyulan katı kuralların, duygusal emeğin olumsuz sonuçlarını ortaya çıkaracağını söylemiştir (Oral ve Köse, 2011). İş otonomisi çalışanın görevlerini ayarlama şansına sahip olması, işi hakkında karar verebilmesi ve süreçler hakkında söz sahibi olması olarak açıklanabilir (Magny, 2012). İş otonomisi iş gören e özgürlük alanı açmakla beraber işi konusunda fikirlerini ifade etme şansı da sağlamaktadır. Bu durumda

çalışanın motivasyonu ve yaratıcı düşünceleri gelişmektedir (Çekmecelioğlu, 2011). Çalışanın işinde kendi fikirleri ve davranış tarzı için bir alan oluşturan iş otonomisi, işin belirlenmiş standartları dışına çıkma imkanı sağlayarak duygusal tükenme ve işe bağlı oluşan stresin azalmasını, işe bağlılık ve iş tatminin de artmasını sağlamaktadır (Gursoy vd., 2011).

Hizmet sektörü bağlamında örgütlerin belirlemiş olduğu duygu gösterim kuralları işlerin sunumunda önemli bir yer tutar. Bu duygu gösterim kuralları çalışanların sahip oldukları iş otonomisini kısıtlayabilmektedir. Hizmet sektöründe birçok örgüt çalışanlarının davranışlarının yanı sıra müşteri diyaloglarında kullanacakları kelimelere kadar standartlar belirlenmektedir. Örneğin, otellerde veya restoranlarda çalışanların “teşekkürler”, “iyi günler” veya “yine bekleriz” demeleri istenebilir veya müşteri diyalogları senaryolaştırılarak istenen cevapların verilmesi sağlanabilir. Bu gibi durumlar çalışanın sahip olduğu iş otonomisini kısıtlamaktadır (Humphrey vd., 2008).

Literatürde bulunan araştırmalarda iş otonomisi ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğu, iş otonomisi yüksek çalışanların işi bırakma niyetinin ise düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır (DeCarlo ve Agarwal,1999; Jing vd., 2021). Örgütlerde iş otonomisinin yüksek olması yüzeysel davranış ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi negatif etkileyerek zayıflattığı farkedilmiştir. Bu bağlamda düşük otonomiye sahip çalışanlar yüzeysel davranışın etkisiyle daha fazla tükenmişlik duygusuna kapılırken, yüksek otonomiye sahip çalışanlar yüzeysel davranış daha az kullandıkları için tükenmişlik yaşama olasılıkları daha az olmaktadır. Çalışanlar iş otonomisinin kendilerine tanıdığı alan sayesinde seçtikleri davranışların sonucuna, olumsuz dahi olsa, daha kolay bir şekilde alışabileceklerdir (Johnson ve Spector, 2007).

### **Algılanan Örgütsel Destek**

Bu kavram, örgütte bulunan yöneticilerin ve meslektaşların çalışanın sergilemiş olduğu performansa önem vermesi ve çalışanın işteki durumu, mutluluğu ve huzurunu önemsemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Eisenberger vd., 1986). Diğer bir tanımda ise, çalışanın işi ile ilgili stresle başa çıkarken çevresi (yöneticiler, meslektaşlar) tarafından destek görmesi şeklinde tanımlanmıştır. Çalışanın iş deneyimlerini yöneticiler ve çalışma arkadaşları ile kurulan ilişkiler oluşturmaktadır. Dolayısıyla çalışanın tutum ve

davranışları da çevresi tarafından etkilenebilir (Ensey, 2012). Örgütün çalışana sağladığı destek kendisine verilen görevleri daha iyi yapmasına ve iş stresinin azalmasına yardımcı olmaktadır. İş yerinde stres, tükenmişlik gibi olumsuz duygulara karşı örgüt tarafından sağlanan destek, çalışanın ailesi tarafından sağlanan desteğe göre çok daha etkili olmaktadır (Yürür ve Sarıkaya, 2011).

Çalışan ile örgüt arasında sosyal değişim teorisi kapsamında bir değiş tokuş ilişkisi kurulmaktadır. Örgütsel destek kavramı sosyal değişim teorisi ile desteklenmektedir (Blau, 1964). Çalışanın örgütten beklentileri ve bunlara karşılık örgütün sunmuş oldukları, çalışanın örgüte sağlayacakları üzerinde önemli rol oynamaktadır (Lew, 2009). Bir başka deyişle, örgütün kendisine verdiği değeri hisseden çalışan işlerini daha iyi yapmak için kendini içsel bir motivasyon kaynağı ile güdüleyebilir. Örneğin; çalışanın iş ortamında rahat hissetmesi, hata yapmaktan korkmaması, karar verme mekanizmasına dahil edilmesi veya özel günlerinin kutlanması çalışana kendini değerli hissettirmektedir. Eğer bir çalışan örgütü tarafından desteklendiğini hissederse, kuruma olan bağlılığı artar, işine karşı kötü duyguları azalır, karşılaştığı sorunları büyütmeden, yöneticisine bu sorunları aksettirmeden çözüm yollarını arayarak örgüte karşılık vermeye çalışır (Aselage ve Eisenberger, 2003).

Oktuğ'a (2013) göre örgütün çalışana desteği arttıkça, çalışanın örgüte olan duygusal bağlılığı artmakta ve bu doğrultuda davranışlar sergilemektedir. Yazar (2013) yapmış olduğu çalışmada örgütsel destek ile duygusal emek arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Turizm sektörü özelinde yapılan araştırmada çalışanın örgütsel desteği duygusal emeği artırmakta bu durumda müşteri ilişkilerine olumlu katkı sağlamaktadır. Literatürde yapılan bir diğer çalışmada Wen vd., (2019) otel çalışanlarının duygusal emek davranışları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiş, bu ilişkide örgütsel desteği düzenleyici değişken olarak kullanmıştır. Örgütsel destek bu ilişkide derinden rol yapma ile iş tatmini arasında pozitif düzenleyici etki sunmuştur. Diğer taraftan yüzeysel rol yapma tutumu ile iş tatmini arasındaki ilişkide negatif ilişkiyi yumuşatmıştır.

#### **1.2.5. Duygusal Emeğin Sonuçları**

Duygusal emekle ilgili yapılan araştırmalarda sonuçlar ile ilgili farklı bulgular gözlemlenmiştir. Duygusal emeğin olumlu sonuçları daha çok örgüt ile alakalı iken,

olumsuz sonuçları çalışanlar ile ilişkilendirilmiştir. Duygusal emeğin olumlu sonuçları incelendiğinde derinden rol yapma davranışı ön plana çıkmaktadır (Grandey, 2000; Johnson ve Spector, 2007; Hulsheger ve Schewe, 2011; Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014). Duygusal emeğin negatif neticelerinin de daha çok yüzeysel rol yapma davranışı ile alakalı olduğu anlaşılmıştır (Abraham, 1998; Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve Lee, 2003; Bakker ve Heuven, 2006; Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014).

#### **1.2.5.1. İş Tatmini**

İş tatmini personelin işine karşı beslediği olumlu duyguları içerirken, iş tatminsizliği de olumsuz duyguları içermektedir (Vroom, 1967). Hochschild (1983) çalışanların duygularını sürekli kontrol etmek zorunda olması iş tatminini azaltacağını belirtmiştir. Yapılan araştırmalarda çalışanın işyerinde duygularını yönetmesi ile iş tatmini arasında bir ilişki bulunduğu görülmüştür. Fakat duygusal emeğin boyutları ile iş tatminin arasında farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Yüzeysel rol yapma davranışı ile iş tatmini arasında olumsuz ilişki bulunurken, etkili rol yapma tutumu ile iş tatmini arasında olumlu ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Morris ve Feldman, 1996). Fakat Grandey (1999) yaptığı araştırmada hem yüzeysel rol yapma hem de derin rol yapma davranışının iş tatminini azalttığını söylemiştir. Oral ve Köse'nin (2011) sağlık çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada çalışanların daha çok yüzeysel rol yapma davranışı sergilediği buna bağlı olarak duygusal emek arttıkça iş tatmininin azaldığını ortaya koymuştur. Fakat derin rol yapma tutumu ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki ortaya çıkmamıştır. Tüm bu çalışmaların aksine duygusal emek ile iş tatmini arasında pozitif sonuçlara ulaşan araştırmalarda mevcuttur. Wharton (1993) yaptığı çalışmada duygusal emeği yoğun bir şekilde kullanan çalışanların az kullananlara göre daha fazla tatmin olduklarını ortaya koymuştur. Ayrıca duygusal emek harcanması gereken işlerin diğer insanlarla birlikte yapılması gerektiğinden sosyal ilişkileri yüksek olan bireylerin diğerlerine göre daha başarılı olacağını söylemiştir.

Ashforth ve Humphrey (1993) çalışanın sergilediği duygusal emeğin onu örgütüne yakınlaştırmakta ve kötü düşüncelerden uzaklaştırmakta olduğunu, bu sayede iş tatmininin yükseleceğini ifade etmiştir. Adelman (1995) yaptığı çalışmada müşterilerle etkileşimde derinden rol yapma davranışı sergileyen çalışanların yüzeysel rol yapanlara göre iş tatmin seviyelerinin daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Yang ve

Chang (2008) yaptıkları çalışmada yüzeysel davranışın iş tatminine bir etkisi olmadığını söylerken, derinden rol yapmanın iş tatmini ile arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Yalçın (2010) ise duygusal emek boyutlarının her ikisinin de kişi ve örgüt başarısında etkili olduğunu ayrıca derinden rol yapmanın iş tatminini artırdığını belirtmiştir.

Literatürde yapılan taramalar göstermektedir ki duygusal emek boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkide kesin bir tavır oluşmamıştır. Bu konuda yapılan ilk çalışmalar aradaki ilişkinin negatif olduğunu ortaya koyarken (Abraham, 1998; Grandey, 1999; Zapf, 2002), sonraki dönemde yapılan araştırmalar aradaki ilişkinin pozitif yönlü olduğunu savunmuştur (Wharton, 1993; Yang ve Chang, 2008; Oral ve Köse, 2011).

#### **1.2.5.2. İşten Ayrılma Niyeti**

Bu kavram, iş görende çalıştığı örgütte iş koşulları, işin yapısı, iş yükü, vs. birçok farklı faktör sonucunda oluşan ayrılma eğilimi veya farklı bir iş bulma/arama niyeti olarak tanımlanmaktadır (Mobley, 1982). Yapılan araştırmalarda duygusal emek ile işten ayrılma arasındaki ilişkide en önemli faktörün duygusal uyumsuzluk olduğu görülmüştür (Cote ve Morgan, 2002; Grandey, 2003; Çelik ve Yıldız, 2016).

Örgütlerde iş gören devir hızı ve işten ayrılma oranı önemli bir maliyet kalemini oluşturmaktadır. İş gören devir hızı ve işten ayrılma niyeti ile örgüt yetişmiş elemanını kaybetmekte ve yeni maliyetlere katlanmaktadır (Goodwin vd. 2011). Yeni bir çalışanın bulunması, eğitilmesi, tecrübe kazanması örgüte hem maliyet oluşturmakta hem de zaman kaybettirmektedir. Bunun yanı sıra çalışanların sıklıkla değişmesi istenilen hizmet kalitesini yakalamakta zorluk ve müşteri memnuniyetinde düşüşe sebep olabilmektedir (Hinkin ve Tracey, 2000).

Cote ve Morgan'ın (2002) yaptıkları araştırmada duygusal emek sergilerken çalışanın gizlemiş olduğu duygularının iş tatmininde azalmaya işten ayrılma niyetinde ise artışa sebep olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca olumsuz duyguları bastırma davranışı çalışanı yüzeysel rol yapmaya yönlendirdiği, olumlu duygularının sergilenmesi ise çalışanda derinden rol yapma davranışı ortaya çıkarmaktadır (Cote ve Morgan, 2002). Karatepe ve Aleshinloye'nin (2009) yaptıkları araştırmada duygusal çelişki ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Yapılan araştırmalarda yüzeysel rol yapma ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve

pozitif bir ilişkiye rastlanırken (Cote ve Morgan, 2002; Chau vd., 2009; Goodwin vd., 2011; Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014), derin rol sergileme ile işi bırakma isteği arasında anlamlı ve negatif ilişkinin olduğu ifade edilmiştir (Chau vd.,2009; Scott ve Barnes, 2011).

### **1.2.5.3.Tükenmişlik**

Tükenmişlik kavramını ilk Freudenberger (1974) ortaya atmış ve Maslach ve Jackson (1986) tarafından geliştirilmiştir. Maslach ve Jackson (1986) tükenmişliği, bir kişinin işinde yapması gereken asıl amacından kopması ve işine eskisi gibi ilgi gösterememesi olarak tanımlamıştır. Tükenmişlik, çalışanda enerji kaybı, motivasyon düşüklüğü, diğerlerine karşı olumsuz tavır gibi özellikler içermektedir. İş gereği duygu gösterimi içerisinde bulunan çalışanların devamlı bu duygularını kontrol altında tutmak zorunda oldukları için duygusal anlamda bitkin ve yorgun hissedebilmektedirler (Basım vd., 2013).

Literatürde tükenmişlik adına yapılan birçok çalışmada 3 boyut üzerinde durulmuştur. Tükenmişliğin ilk boyutu “duygusal tükenme”; çalışanların iş ortamında oluşan problemlere karşı duygusal açıdan bitkin düşmesi olarak tanımlanır. Duygusal tükenmenin oluşmasındaki temel nedenlerden birisi insanlarla sürekli iletişim ve bunun yaratmış olduğu strestir (Babakus vd., 2008). İkinci boyut “duyarsızlaşma”; çalışanın çevresindeki insanlara, durumlara ve gelişmelere karşı tepki göstermemesi, sessiz kalması veya negatif tutum sergilemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Salanova vd., 2005). Tükenmişliğin son boyutu ise “kişisel başarı”; çalışanın işinde başarılı olabileceği düşüncesini kaybetmesi ve kendini yetersiz hissetmesi olarak tanımlanmaktadır (Wright ve Bonett, 1997). Çalışanın işyerinde sergilemiş olduğu duygusal emek performansına bağlı olarak tükenmişlik hissine kapılmasının birkaç nedeni olabilir. İlk olarak duygusal çelişki yaşayan çalışan kendini işine adapte etmekte zorlanabilir duyguları ile kendisinden beklenen davranış arasındaki dengeyi kuramayabilir. İkinci olarak ise işin bir gereği olarak devamlı duygusal emek sarfeden çalışanın bir süre sonra duygusal kaynaklarının tükenmesi veya duygu kaynaklarını işi için daha fazla harcamak istememesi olabilir. Grandey (2003) çalışmasında duygusal emek boyutlarının tükenmişlik üzerindeki algısını incelemiş ve yüzeysel rol yapmanın çalışanlarda duygusal tükenmeye neden olduğunu, derinden rol yapmanın ise tükenmişlik üzerinde

bir etkisinin olmadığını ortaya koymuştur. Ayrıca yazar derinden rol yapmanın çalışanı duygusal olarak beslediğini ifade etmiştir. Seçer ve Tınar (2004) yaptığı araştırmada hastane çalışanlarını araştırma evreni olarak belirlemiş ve 159 hemşireden veri toplamıştır. Sonuçlar bağlamında duygusal emek ile duygusal tükenmişlik aralarında anlamlı bir ilişkiye rastlanmazken, duygusal emek davranışı sergileyen çalışanların kişisel olarak daha başarılı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Turist rehberlerinin duygusal emek davranışını inceleyen bir çalışmada ise derinden rol yapma arttıkça rehberlerin duyarsızlaşma seviyelerinin düştüğü ve kişisel başarı duygusunun arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Kaya ve Özhan, 2012).

### **1.3.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışının tanımı, boyutları, yaklaşımları ile örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörler ve bu alanda yapılmış araştırmalar üzerinde durulmuştur.

#### **1.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı**

Örgütsel vatandaşlık görüşünün meydana gelişi 1930’lu yılları kapsamaktadır. Örgütsel vatandaşlık ile ilgili öncül çalışmalar incelendiğinde ilk olarak Chester Barnard’ın 1938 yılında ortaya koyduğu “The Functions of the Executive” adındaki çalışma göze çarpmaktadır. Bu çalışma kavramın ortaya çıkışı ile ilgili ilk eser olarak kabul edilmektedir (Podsakoff ve MacKenzie, 1994). Katz’a (1964) göre bir organizasyonun sağlıklı bir şekilde çalışabilmesi için 3 temel maddenin olması gerekmektedir. Bunlar; i) bireylerin örgüte katılması ve kalmaya teşvik edilmesi, ii) çalışanların kendilerine verilen sorumlulukları gerektiği gibi yerine getirmesi ve iii) çalışanların görev ve sorumlulukları dışında örgüt için yenilikçi ve spontane eylemlerde bulunması şeklinde sıralanmıştır. Katz (1964) yalnızca yazılı tanımlar üzerinde işleyen örgütlerin kırılgan bir yapıya sahip olduğunu söylemiştir. Örgütlerin sağlam bir yapı için yardımseverlik, özgecilik, sportmenlik gibi olgulara ihtiyacı olduğunu ifade etmiştir. Bu gibi kavramlar örgütsel vatandaşlığın temelini oluşturmaktadır (Smith vd., 1983). Örgütsel vatandaşlık kavramı; bireyin örgütten herhangi bir ödül veya fayda beklemeden örgütün menfaati için diğer çalışanlara işlerinde yardım etmesi şeklinde tanımlanmıştır (Graham, 1991).

Vatandaşlık tanım olarak bir yerde doğma, büyüme, yerleşme ve orayı yurt edinme şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık kavramı ise, içerisinde insanlara (örgüt içerisinde) yardım etmeyi ve centilmen olmayı içermektedir. Ayrıca bireyin kendine biçilen rolleri haricinde örgüt için sergilediği fazladan emekleri içermektedir (Acquaah, 2004). Bir başka tanımda ise örgütsel vatandaşlık davranışı, emir beklemeden örgüt yararı gözeterek fayda sağlamayı amaçlamak şeklinde tanımlanmıştır. Örgütü ayakta tutmak için iş tanımında bahsedilen görevlerin haricinde çalışanların sergiledikleri rol ötesi davranışlar örgütün devamlılığı için önemlidir (Kaya, 2013).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, bir ödül mekanizması gereksiz olan örgütün etkin ve verimli bir şekilde çalışması için iş görenlerin gönüllü bir şekilde yardımda bulunma davranışları olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar için bu tür davranışlar görev tanımı içerisinde olmayan, yerine getirilmediğinde bir yaptırım veya ceza gerektirmeyen davranışlardır. Çalışanın kendi tercihi ile yaptığı ve örgüte faydalı olmak amacı ile yapılan eylemlerdir (Aydoğan ve Dinçer, 2017). Örgütsel vatandaşlık davranışı huzurlu iş ortamlarında, çalışanların birbirine saygılı ve hoşgörülü olduğu, bir diğerine yardım etmenin kıymetli olduğu, kişilerin birbirini önemseydiği iş ortamlarında daha çok görülmektedir (Dinçer ve Öksüz, 2011).

Örgütsel vatandaşlık kavramı, çalışanların alıştığı görev tanımlarının ötesinde ileri düzey bilinç gerektirmektedir. Örgütü olumsuz durumlara düşmekten kurtarmak, çalışma arkadaşlarına önemli olduğunu hissettirmek, diğerlerinin gelişimini desteklemek ve örgüt içi iletişimi kuvvetlendirmek gibi davranışları içermektedir. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık çalışanı herhangi bir eylem için zorlamadan, yönlendirmeden, örgüt içerisinde olumlu görülen faaliyetlerin yerine getirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Literatürde yapılan bazı araştırmalarda (Podsakoff ve MacKenzie, 1994; Organ ve Ryan, 1995; Organ, 1997) örgütün biçimsel olan rolleri dışında biçimsel olmayan ve örgüte katkı sağlayan davranışları örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışını Chester Barnard “işbirliği yapma isteği” olarak tanımlarken (Barnard, 1938), Daniel Katz (1964) “güvenli rol göstergesi” ile “yenilikçi ve spontan davranışlar” olarak tanımlamıştır. Bu tanımlara istinaden Organ (1988)

örgütsel vatandaşlık davranışını “resmi ödül mekanizması tarafından direkt veya açık bir şekilde tanınmayan ve toplu şekilde örgütün etkin işleyişini motive eden kişisel ve isteğe bağlı şekilde sergilenen davranış” şeklinde tanımlamıştır. Burada “isteğe bağlı şekilde”; davranışın, rolün veya iş tanımının içinde olmayan, yani kişinin kuruluşla yaptığı iş sözleşmesinde açıkça belirtilmeyen ve gerekliliği olmadığı halde yapılan eylemler kastedilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı daha çok kişisel bir tercih meselesidir, kişi istediği için eyleme geçmektedir öyle ki ihmali durumunda cezalandırma mekanizması devreye girmemektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı konusunun başlangıçta alan üzerinde çok önemli bir etkisi olmamasına rağmen, zaman içerisinde ekstra rol davranışı (*extra-role behavior*) (Van Dyne, vd., 1995), prososyal örgütsel davranışlar (*prosocial organizational behaviors*) (Brief ve Motowidlo, 1986; George ve Bettenhausen, 1990; O'Reilly ve Chatman, 1986), örgütsel spontanlık (*organizational spontaneity*) (George ve Brief, 1992) ve bağlamsal performans (*contextual performance*) (Borman ve Motowidlo, 1997; Borman, vd., 1995) kavramları örgütsel vatandaşlık ile benzer anlamda kullanılmış ve araştırma konusu olarak incelenmiştir.

### **1.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özellikleri ve Önemi**

Çalışanın kendini örgüte ait hissetmesi ile örgütsel vatandaşlık davranışı oluşmaya başlar. Örgütün belirlediği amaçlara uyan ve bu sayede örgütün elde ettiği başarıyı kendi başarısı olarak kabul eden çalışanlar, işlerini diğer çalışanlara göre daha fazla önemsemekte ve bunun bir sonucu olarak bulundukları örgütte mutlu olmaktadır (Van Dyne vd., 1995).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Çelik, 2007);

- Örgütsel vatandaşlık davranışı bir ödül veya ceza mekanizması gerektirmez.
- Çalışanın isteğine bağlı ortaya çıkan davranışlardır, eğitim ile geliştirilmez.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı iş tanımı içerisinde bulunmaz.
- Örgütsel vatandaşlık davranışının objektif kriterleri yoktur, subjektif bir kavramdır.

Örgütsel vatandaşlık çalışanın örgüte duyduğu sevgi ve hoşgörü kaynaklı bir davranış olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın örgüte vatandaşlık hissi ile bağlanması örgütün sürdürülebilirliği ve gelişmesi için önem arz etmektedir (Graham, 1991).

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt içerisindeki bireylerin iş birliğine dayanmaktadır. Smith ve arkadaşlarına (1983) göre örgüt bir makine olarak düşünüldüğünde, örgütsel vatandaşlık davranışı bu makinenin bozulmadan çalışmasını sağlayan makine yağına benzemektedir. Örgütsel vatandaşlık kavramını öne çıkaran ve örgüte karşı diğer olumlu davranışlardan farklı kılan en önemli özellik; çalışanların motive edilmesi için herhangi bir motivasyon faktörünün kullanılmamasıdır. Çalışanların rol tanımlarından uzakta ödül veya ceza mekanizması ile yürümeyen, çalışanların teşvik edilmesine gerek olmayan bir davranıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanın performansı için bir ölçüt değildir, daha çok diğer çalışanların işlerine etki etmektedir ve ölçülmesi çok zordur (Smith vd., 1983).

Örgütlerin etkin ve verimli bir şekilde yaşamını sürdürmesinde örgüt bünyesindeki çalışanlar büyük öneme sahiptir. Örgütün değişen çevre koşullarına karşı başarılı olabilmesi için, görev ve sorumlulukları dışında örgütün gelişmesi için katkı sağlamaya hazır çalışanların olması gerekmektedir. Bu durum örgütlerin örgütsel vatandaşlık için daha fazla düşünmesine yol açmaktadır (Kaya, 2013).

Örgütsel vatandaşlığın giderek önem kazanmasında birkaç nedenden bahsedilebilir;

- Örgüt içerisinde performans değerlendirmesi ile birlikte ücret ve yükselme uygulamaları çalışanın iş motivasyonunu etkilemektedir. Yöneticiler çalışan değerlendirmesinde iş tanımındaki görev ve sorumluluklar ile birlikte çalışanın nedenli örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiğini de değerlendirmeye alabilir.
- Örgüt içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışının yaygınlaşması örgütsel iklimi olumlu yönde etkilemektedir.
- Örgütsel vatandaşlık çalışanların iş tatmini, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık duygularını artırmaktadır (Kaya, 2013).

Örgütsel vatandaşlık davranışında çalışan diğer mesai arkadaşlarına karşı yardımsever ve hoşgörülü davranmakta, bununla birlikte gerektiğinde onlara karşı örgütü savunmaktadır (Gouldner, 1960).

### **1.3.3.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Kavramlar**

Bu bölümde örgütsel vatandaşlığın birkaç kavramından (örgütsel spontanlık, prososyal örgütsel davranış, biçimsel rol davranışı, psikolojik sözleşme, rol ötesi davranışı) bahsedilecektir.

#### **1.3.3.1. Örgütsel Spontanlık**

Örgütsel spontanlık çalışanın örgütten herhangi bir tebrik veya ödül beklemeden, iş tanımı içerisinde olmayan, örgütü belirlemiş olduğu hedeflere yaklaştıracak her türlü tutum ve davranışlardır (Güleç, 2015). Katz ve Kahn (1978) yapmış oldukları çalışmada örgütsel spontanlık kavramından bahsetmişlerdir. Yazarlara göre örgütün etkinliğini sürdürmesi için üç davranış türüne ihtiyaç duyulmaktadır. Bu davranışlar örgütün etkin bir şekilde varlığını sürdürmesi için çok önemlidir. i) nitelikli personelin tutulması ii) çalışanların rol tanımlarına uyması iii) çalışanların yenilikçi ve kendiliğinden ortaya koydukları davranışlar (George ve Brief, 1992).

Örgütsel spontanlık ile örgütsel vatandaşlığı birbirinden ayıran temel farklılık resmi ödül mekanizmasıdır. Örgütsel spontanlık resmi ödül olarak bir karşılığı olan davranışları içermektedir. Diğer taraftan örgütsel vatandaşlık ise resmi bir ödül mekanizmasına gerek duymayan davranışları barındırmaktadır (Demirtaş, 2020). Örgütsel spontanlık ekstra rol davranışı ile ilişkilendirilirken, örgütsel vatandaşlık ise rol ve ekstra rol davranışı kapsamaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1994). Örgütsel spontanlık dinamik hareketleri içerirken, örgütsel vatandaşlık davranışı etkin ve durgun davranışları içermektedir. Örgütsel spontanlıkta örgüt için yararlı olan aktif davranışlar sergilenirken örgütsel vatandaşlıkta ise örgütle alakalı yakınmama ve kusurları gizleme gibi pasif davranışlar da bulunmaktadır (George ve Brief, 1992).

#### **1.3.3.2. Prososyal Örgütsel Davranış**

Örgüt içerisinde örgütün iklimini, grup içi bireylerin motivasyonunu ve huzurunu sağlayabilecek davranışlar prososyal örgütsel davranış olarak tanımlanmaktadır. Katz (1964) prososyal davranış kalıplarını şu şekilde betimlemiştir:

İlki, çalışanların organizasyona katılması ve organizasyonda kalması, ikincisi; çalışanların belirli performans standartlarını karşılaması ve bunu aşması, üçüncüsü; belirli rol gereksinimlerinin ötesine geçen davranışları sergilemesi ve örgüt yararına fikirler üretmesidir (Motowidlo, 1986). Worthy'nin (1986) yaptığı çalışmada prososyal davranışın işte ekstra çaba ve vicdanlılığı temsil ettiğini belirtmiştir. Örgütü iyileştirmenin ve korumanın yollarını önermek veya örgüt hakkında dış çevredeki insanlara karşı olumlu konuşmak gibi eylemler örgüt için teşvik edici ve geliştirici prososyal örgütsel davranışlardır.

Prososyal davranış, başkaları için elini taşın altına koyma ve harekete geçme şeklinde tanımlanabilir. Örgüt içi prososyal davranış, meslektaşları için gönüllü yardımda bulunma ve onlara katkı sağlama gibi eylemleri içermektedir. Prososyal örgütsel davranışın hem örgütsel hem de bireysel birkaç fonksiyonu bulunmaktadır. Bireysel olarak çalışanlar arasındaki iletişimin güçlenmesini ve hem iş ortamında hem de iş dışı ortamlarda çalışanların birbirleriyle olan bağlarının kuvvetlenmesini sağlarken örgütsel olarak iş yerinde yardımlaşma kültürünün gelişmesine, çalışanların örgütteki meslektaşlarını ailesinden biri olarak görmesine ve bu sayede örgüte olan bağlılığın artmasına neden olabilir (Penner vd., 2005). Motowidlo (1986), prososyal örgütsel davranışların bireysel olduğu kadar bağlamsal öncüllerinin de olduğundan bahsetmiştir. Smith ve arkadaşları (1983) yaptıkları çalışmada Amerika Birleşik Devletleri'nde bankacılık sektöründe çalışanlar arasında prososyal örgütsel davranışlar sergileyen çalışanların kişisel özelliklerini incelemişlerdir. Araştırmada prososyal davranışın dışadönüklük, adil dünya inancı ve eğitim düzeyindeki bireysel farklılıklarla pozitif, nevrotiklik ile negatif ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, nevrotikliğin yanı sıra eğitim düzeyinin de, örgütsel vatandaşlık davranışının bir boyutu olan özgecilik ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Motowidlo' de (1986) yaş, görev süresi, cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi demografik özelliklerin de prososyal davranışlar üzerinde etkili olduğunu ifade etmiştir.

Prososyal örgütsel davranış sergileyen çalışanın performansı kadar bu performansı gözlemleyen meslektaşlar ve yöneticilerin de davranışı nasıl algıladığı önemlidir. Prososyal davranış sergileyen çalışanın çevresindeki insanlar bu davranıştan etkilenenlerdir. Haliyle bu davranışı algılama biçimleri davranışın süreci ve sonucuna bağlıdır (Rioux ve Penner, 2001). 2019 yılında yaptıkları bir çalışmada Bowler vd.,

(2019) prososyal davranışın çalışanın çevresini nasıl etkilediğini ve bununla birlikte lider-üye etkileşimine etkisini araştırmışlardır (Bowler vd., 2019). Çalışmanın sonuçlarına göre, lider-üye etkileşimi iyi olan çalışanların prososyal örgütsel davranışının lider tarafından gözlemlendiğini ve takdir edildiğini söylerken, meslektaşlar açısından yöneticiye kendini iyi gösterme ve kendini sevdirmeye amaçlı olarak sergilendiği düşünülmüştür. Öte yandan lider üye etkileşimi kötü olan çalışanların prososyal örgütsel davranışları lider için olumsuz bir algı yaratmakta ve lider ile çalışan ilişkisinin iyice kötüleşmesine neden olmaktadır. Prososyal örgütsel davranış sergileyen çalışanların yaratmış oldukları algı ve bu davranışa maruz kalanların algıları örgüte karşı davranışsal tepkileri etkilemektedir (Bowler vd., 2019).

### **1.3.3.3. Psikolojik Sözleşme**

Argyris (1960), "psikolojik iş sözleşmesi" terimini, iki taraf (örgüt ve çalışan) arasında belirlenen normlara saygı göstermeye yönelik yazılı ve örtük anlaşma olarak tanımlamıştır. Kavram ilk defa Argyris (1960) tarafından kullanılmış ve çalışan ile patron arasındaki etkileşimi anlatmaya çalışmıştır. Yazara göre işçinin örgütün yazılı olmayan kurallarına saygı duyduğu ve bunları koruduğu durumlarda psikolojik sözleşme gerçekleşmektedir (Özgen ve Özgen, 2010). Diğer bir tanımda ise, çalışanın örgüt ile arasındaki değişim sözleşmesinde bulunan kurallara karşı olan inancı şeklinde tanımlanmıştır (Turnley, vd., 2003).

Psikolojik sözleşme kavramı, özellikle Rousseau'nun (1995) yaptıkları çalışmalar ile önemli ölçüde genişlemiştir. Aslında psikolojik sözleşme kavramı uzun bir geçmişe sahip olmasına rağmen, sosyal değişim teorisi ile benzer öncüllere sahiptir. Bu teorinin merkezinde, sosyal ilişkilerin her zaman belirtilmemiş yükümlülükleri ve eşit olmayan güç kaynaklarının dağılımı yatmaktadır (Blau, 1964).

Psikolojik sözleşme terimini ilk kullanan kişi Argyris (1960) olmasına rağmen, iş ilişkisi fikrinin bir değiş tokuş olarak izlenmesi Bernard (1938) ve March ve Simon'ın (1958) çalışmalarına kadar uzanmaktadır. Barnard'ın (1938) denge teorisi, çalışanların katılımının devam etmesinin organizasyondan alınan yeterli ödüllere bağlı olduğunu varsayar. Çalışan-örgüt ilişkisinin temelindeki karşılıklı değişim fikri buna dayanmaktadır. Bu fikir, March ve Simon (1958) tarafından teşvik-katkı modellerinde detaylandırılmıştır. Örgüt tarafından sunulan teşvikler ile karşılığında çalışanların

vermeleri gereken katkılar arasında büyük bir fark olduğunda çalışanların tatmin olacaklarını savunmuştur. Örgüt açısından, çalışan katkılarının örgüte teşvik vermeye itecek kadar yeterli olması ve teşviklerin de çalışan katkılarını ortaya çıkarmak için yeterince çekici olması gerekir. March ve Simon'ın (1958) çalışması, psikolojik sözleşme literatüründe nadiren kabul edilen bir görüştür (Conway ve Briner, 2005), ancak karşılıklı bir değiş tokuş fikri, psikolojik sözleşmenin temel ilkesiyle dikkate değer bir benzerlik taşımaktadır.

Rousseau (1989) psikolojik sözleşmeyi yeniden kavramsallaştırarak bireyin kendisi ve işvereni arasında var olan karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin inançları olarak tanımlamıştır. Bu yükümlülükler, açıkça veya zımnen bir vaadin verildiğine ve bir tarafın taahhüt edilen yükümlülükleri yerine getirmesinin diğerinin yükümlülüklerini yerine getirmesine bağlı olduğu inancına dayanmaktadır. Bu nedenle psikolojik sözleşme, bireyin işvereni ile olan mübadelesinde var olan karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin algısını içerir ve bunlar karşılıklılık normu ile sürdürülür (Rousseau, 1989).

Psikolojik sözleşmenin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Topaloğlu ve Arastaman, 2016);

- Yazılı bir metne bağlı değildir, kişilerin algılarına dayanmaktadır.
- Örgüt ile çalışan arasındaki karşılıklı beklentilere göre oluşmaktadır.
- Biçimsel bir yapıya sahip değildir.
- Zaman içerisinde değişime uğrayabilmektedir, dinamik bir yapı sergiler.

Psikolojik sözleşmede diğer bir husus da işverenin temsili sorunudur. Bu sorun psikolojik sözleşme literatüründeki en büyük belirsizliklerden birisidir ve işvereni kimin temsil ettiği de tartışma konusudur. Sonuç olarak, işverenin çalışanlarla değiş tokuşa bakış açısının psikolojik sözleşme araştırmalarına dâhil edilmesi gerektiğine dair ortaya çıkan bir fikir birliği olmasına rağmen, psikolojik sözleşme teorisinde işverenin sözleşmeye bakış açısı çok gelişmemiştir. Diğer bir ifadeyle psikolojik sözleşme çalışanın faydalarını işverene göre daha fazla gündeme getirmektedir. Bundan dolayı işverenin haklarının daha az savunulduğu düşünülmekte ve bu durum psikolojik sözleşmesinin bir tarafının eksik kaldığını göstermektedir (Taylor ve Tekleab, 2004).

#### **1.3.3.4.Rol Fazlası (Extra Role) Davranışı**

İşletmenin etkinlik ve verimliliğini artırmaya yönelik olarak çalışan tarafından gösterilen her türlü davranışı ekstra rol davranışı olarak adlandırılır. Ekstra rol davranışı örgüt yönetimi tarafından beklenmeyen ve çalışanların kendi istekleri ile ortaya koydukları davranışlardan oluşur. Bu davranışlar örgütün iç dinamiklerini sağlamlaştırarak örgüt içi sosyal yapıyı güçlendirirken, biçimsel rollere gösterilen performansı doğrudan etkilememektedir ve örgüt içi iklimin iyileşmesi ve sağlamlaşmasında etkili olmaktadır (Yılmaz, 2010).

Uzun yıllardır bilim adamları, ekstra rol davranışının bir organizasyonun başarısı üzerindeki etkisini araştırmışlar ve sonuç olarak organizasyon üzerindeki önemli etkilerini kabul etmişlerdir. George'a (1996) göre ekstra rol davranışı organizasyona ek imkanlara olanak verir ve başarılı bir tekrar yapılanma süreci için mühim olan pahalı sistemlere olan gereksinimi ortadan kaldırmaktadır. Ekstra rol davranışı belirli rol gereksinimlerinin ötesine geçen ve örgütsel hedefleri desteklemek için bireye, gruba veya bir birim olarak örgüte yönelik davranışlar şeklinde tanımlanmıştır (Somech ve Drach-Zahavy, 2000). Bu tanımdan hareketle ekstra rol davranışının üç ana özelliğini vurgulanmıştır. İlk olarak davranış gönüllü olmalıdır, yani ne rol tarafından belirlenmiş ne de biçimsel iş görevlerinin bir parçası olmalıdır. Resmi olarak ödüllendirilmez ve davranışta bulunmamak resmi olarak cezalandırılmaz. İkincisi bu tanım, ekstra rol davranışının çok boyutlu doğasını vurgulamaktadır. Buna göre organizasyonun üç seviyesinde de ekstra rol davranışından bahsedilebilir; bireysel seviye (örneğin, bağış davranışları), ekip seviyesi (örneğin, paylaşım ve işbirliği davranışları) ve organizasyon seviyesi (örneğin, ücret almadan gönüllü gerçekleştirilen görevler). Üçüncüsü, örgütsel perspektiften organizasyona fayda sağlayan davranışlar üzerine odaklanmalıdır (Van Dyne vd., 1995).

Ekstra rol davranışı kavramını örgütsel vatandaşlık ile birlikte ilk defa Katz (1964) kullanmıştır. Ekstra rol davranışı aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzetilmektedir. Katz'a (1964) göre çalışanların biçimsel rolleri göz önünde bulundurulduğunda ödül mekanizmasının işletilmesi çalışanlar arası iş birliğini artıracak, fakat işletmenin performansını artırmaya ve beklentilerin üstüne çıkmaya

yönelik bir etki etmeyeceğini de eklemiştir. Çalışanların iş birliğini benimsemesi için ödül dağıtım mekanizmasının adil olduğu algısı oluşmalıdır (Katz, 1964).

#### **1.3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları**

Örgütsel vatandaşlık davranışı çeşitli araştırmacılar tarafından incelenmiş ve farklı şekilde sınıflandırmalar yapılmıştır. Williams ve Anderson (1991), örgütsel vatandaşlık davranışını kişilere ve örgüte göre örgütsel vatandaşlık davranışı olarak iki kısım altında incelemiştir. Akabinde Organ (1988) yaptığı araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem olmak üzere beş boyuttan oluştuğunu ifade etmiştir. Bir başka araştırmada ise Podsakoff vd. (2000) örgütsel vatandaşlığı kendini geliştirme, yardımlaşma, sivil erdem, örgütsel uyum, kişisel girişkenlik, örgütsel sadakat ve sportmenlik şeklinde yedi kısım olarak incelemiştir. Organ'ın (1988), belirlediği beş boyut şunları içermektedir; (1) örgütle ilgili görevlerde belirli kişilere yardım etmeyi tanımlayan özgecilik; (2) asgari rol taleplerinin ötesine geçen, ancak işe devam ve çalışkanlık gibi kişisel olmayan yönelimli davranışları içeren vicdanlılık; (3) rahatsızlıklara şikayet etmeden hoşgörü gösterme isteğini ifade eden centilmenlik; (4) nezaket veya kişilerarası sorunların ortaya çıkmasını önlemeye yarayan nezaket ve (5) çalışanların bir organizasyona sorumlu katılımını tanımlayan sivil erdem (Kamil vd., 2014).

##### **1.3.4.1. Özgecilik-Diğerkâmlık (Altruism)**

Özgecilik, başkalarına yardım etme ve onları işteki sorunlarıyla yüzleşmelerinde destekleyen gönüllü davranışları ifade eder (Organ, 1988). Özgecilik, bazı durumlarda (örneğin, müşteri ile yüz yüze iletişim, ağır iş yükü olan birine yardım etmek) belirli bir kişiye doğrudan ve dolaylı olarak yardım etmeyi amaçlayan davranışı temsil eder (Smith vd., 1983). Bu boyut, çalışanların iş arkadaşlarının işte karşılaştıkları sorunları çözmelerine ve üstesinden gelmelerine yardımcı olmanın yanı sıra, görevleri doğru prosedürlerle yerine getirmeleri için performanslarını yükseltmelerine yardımcı olmak ve yönlendirmek için gönüllü tutum ve davranışlarını içerir (Demirel vd., 2011). Diğer bir tanımda ise özgeciliğin bir davranıştan ziyade duygu olduğunu, bu duyguya sahip kişilerin her zaman başkalarını savunduğunu, onların problemlerini çözdüğünü, kendi ego ve bencilliklerini bastırarak başka insanlara yardım ettiklerini söylemiştir (Köknel, 2013).

Organ (1988) özgeciliği, işle ilgili sorunları olan başka bir kişiye yardım etmeyi içeren bireysel bir faaliyet olarak tanımlamıştır. Böyle destekleyici bir davranış, bir ödül beklentisi olmadan iş arkadaşlarına, üstlerine ve müşterilere yardım etmeye kadar uzanmaktadır. Bu davranışa örnek olarak, yeni bir çalışanın iş ekipmanlarıyla ilgilenmesi, süpervizör için malzeme veya veri toplaması, aşırı iş yükü olan iş arkadaşlarının görevlerine yardım etmesi veya kendisinden istenmeden işle ilgili diğer sorunları çözmesi sayılabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışını araştıran uzmanlar fedakarlığın örgütsel vatandaşlığın temel bir özelliği olduğunu savunmuşlardır (Caviola vd., 2021). Başka bir tanımda ise özgecilik; işle ilgili bir sorunla mücadele eden başka bir kişiye yardım etme isteğine bağlı davranışlar dizisi olarak tanımlanmıştır (Mackenzie vd., 1993). Yüksek öğrenim ortamında bu kavram bir meslektaşının günlük çektiği bir görevi tamamlamasına yardımcı olmak anlamına gelebilir. Örneğin, yeni bir öğretim üyesinin otomasyon sisteminde öğrencilerin notlarını yüklemesine yardım etmek (Mourssi-Alfash, 2014).

Örgütlerde özgecilik davranışı ne kadar yaygınlaşırsa iş arkadaşlarının birbirlerine yakınlaşması ve sahip çıkması da o kadar artmaktadır. Örgüt içi yardımlaşmanın artması iş birliğinin gelişmesine neden olacak ve böylelikle çalışanlar motive olacaklardır. Çalışanların motivasyonundaki artış örgüte verimlilik olarak dönüş sağlayacaktır (Şanal, 2013).

#### **1.3.4.2. Vicdanlılık (Bilinçlilik)**

Örgütsel vatandaşlığın bir diğer boyutu olan vicdanlılık; örgütte çalışanın kendisinden beklenen biçimsel görevlerinin ötesinde davranışlar sergilemesi ve bunları gönüllü olarak yerine getirmesini ifade etmektedir. Organ'a (1988) göre vicdanlılık; başlangıçta, çalışanların organizasyonun minimum gereksinimlerinin ötesine geçmesini içeren genel uyum olarak ifade edilmiştir. Vicdanlılık; katılım, dakiklik, düzenlilik, örgütsel kaynaklara özen gösterme ve örgütün zamanının kullanımı gibi alanlarda kabul edilebilir uyum düzeylerinin aşılması anlamına gelmektedir (Tsai, 1997). Vicdanlı kabul edilen bireyler, tutku ve gerçek bir çaba ile ekstra sorumluluk almayı içeren iş davranışlarında bulunmaya isteklidirler. Organ (1988), sorumluluk bilincinin, rol içi iş davranışlarına benzemesi nedeniyle çalışılması zor bir boyut olduğuna dikkat çekmiş;

bununla birlikte, vicdanlılık derecesinin, kişinin rol içi ve rol dışı davranışları ayırt etmesine yardımcı olduğunu ifade etmiştir.

MacKenzie vd. (1993), vicdanlılığı, işin asgari sorumluluklarını aşan bir dizi davranış olarak tanımlamıştır. Renaud (2003), vicdanlılık boyutunu belirtmek için profesyonellik terimini kullanmayı seçmiştir. Profesyonellik, profesyonel faaliyet veya profesyonel karakterin kalitesi olarak tanımlanır (Hoyle, 2001) ve daha çok mesleğin kendisine atıfta bulunurken, vicdanlılık ise dürüst davranmayı ve işe özen göstermeyi ifade etmektedir.

Örgüt içerisinde vicdan seviyesi yüksek olan çalışanlar çalışmaya istekli, sorumluluktan kaçmayan, güven veren, örgüt menfaatini düşünen, başarılı olmayı hedefleyen bir profil çizmektedir. Vicdanlılıkta örgütsel normlar ve örgüt menfaatleri gözetilerek örgütsel vatandaşlığın sağlanması hedeflenir (Matzler vd., 2008). Örgüt için vicdanlılık boyutu, belirlenen görevlerin düzenli bir şekilde yerine getirilmesi ve bu sayede örgütün verimliliğe kavuşması açısından önemlidir. Vicdanlılık boyutu görev bilinci içerdiği için iş gören kendisinden beklenenden fazla performans sergiler ve örgütsel bağlılık gösterir (Tsai, 1997). Bu davranışa sahip çalışanların istihdam edilmesi ve örgütün bünyesine katılması örgütün taklit edilemez bir insan kaynağına sahip olmasını sağlar. Bu sayede örgüt rekabet avantajı elde edebilir. Vicdanlılık davranışına; örgütün kaynaklarını israf etmeme (su, elektrik, yakıt, vb.), örgüt içi faydalı olan toplantılara iştirak etme ve işi tamamlamak adına ücret talep etmeden fazla mesai yapmak örnek gösterilebilir (Gürbüz, 2006).

#### **1.3.4.3. Sivil Erdem (Örgütsel Erdem)**

Çalışanlar kurumun varlığını sürdürmesi adına faydalı olabilecek davranışlarda bulunurlar. Örgütler çalışanlardan bu minvalde davranışlar beklemektedir. Buradan hareketle sivil erdem; örgütün yaşamını sürdürmesi ve daha ileriye gitmesi için çalışanın sergilemesi gereken davranışları barındırmaktadır (Zehir ve Yavuz, 2017). Diğer bir tanımda ise bireyin örgüt yaşamına dahil olması, faaliyetlere katılması ve örgüt için endişe duyması olarak tanımlanmıştır (Farh vd., 2004). Sivil erdem, örgüt çalışanlarının kendilerini etkileyen olaylara karşı sorumluluk hissetmeleri ve örgütün karar ve toplantılarına gönüllü olarak katılmalarıdır (Basım ve Şeşen, 2006). Kaya

(2010), sivil erdemi örgütün imajına katkı sağlayacak davranışlar sergilemek veya bu tür faaliyetlere katılmak şeklinde tanımlamıştır.

Sivil erdem boyutu, Mackenzie vd., (1993) tarafından, bir bireyin örgütle ilgili olarak gösterdiği her türlü sorumlu ve yapıcı katılım davranışı olarak tanımlanmaktadır. Bu boyut, bireyin aktif olarak katılma ve örgütsel itibar ve başarı konusunda endişe duyma istekliliğini gösterir. Podsakoff vd., (2000) sivil erdemi, bir çalışanın bir bütün olarak organizasyona “makro düzeyde” bağlılığı olarak tanımlamıştır. Çalışanın örgüte ait olduğu hissi ile birlikte en etkin kararları alarak örgütün verimliliğini takip etmekle yükümlü ve sorumlu olduğu duygusudur. Bu davranışa örgüt performansını geliştirmek için yaratıcı ve yenilikçi eylemlerde bulunmak, gönüllü sorumluluk üstlenmek veya bir görevin üstesinden gelmek için özel çaba sarf etmek örnek verilebilir. Sivil erdem davranışı, bir ülkenin vatandaşlarının milletlerine karşı sorumluluklarını nasıl algıladıklarına benzer şekilde, kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak algıladığı için, örgütün varoluşunu devam ettirme ve geliştirme bilincini yansıtmaktadır (Podsakoff vd., 2000).

Sivil erdem davranışı çalışanın sorumluluk göstermesini ve örgüt yararı gözeterek şekilde davranışlarını düzenlemesini sağlamaktadır. Örgütü için bir şeyler yapmak ve faydalı olmak isteyen çalışanın örgüt ile alakalı bütün toplantılara isteyerek katılması ve bu sayede örgüte katkı sağlaması beklenir (Basım ve Şeşen, 2006). Çalışanlar örgüt içi sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirirken bununla birlikte örgüte fayda sağlayacak ekstra faaliyetlere de katılabilirler. Çalışan bu faaliyetlere isteyerek ve gönüllü bir şekilde katılmalı ve bunların yanında asıl sorumluluklarını da aksatmamalıdır. Gönüllü bir hareketi esas almayan her türlü eylem sivil erdem davranışı ile ilişkilendirilemez (Samancı, 2017).

#### **1.3.4.4. Centilmenlik (Sportmenlik)**

Sportmenlik boyutu, “işin kaçınılmaz rahatsızlıklarına ve dayatmalarına şikayet etmeden tahammül etme istekliliği” olarak tanımlanmıştır (Organ, 1988). “İyi taraftar” olarak kabul edilen bireyler, kendi ihtiyaçları hakkında daha az endişe duyarlar ve günlük reddedilmelere, zorluklara ve kişisel çatışmalara rağmen işbirlikçi ve olumlu bir çalışma ortamı sağlamaya çalışırlar. Bu boyut, diğer boyutların bazıları kadar kapsamlı

bir şekilde araştırılmamıştır; yine de örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir biçimidir (Podsakoff vd., 2000).

MacKenzie vd. (1999), sportmenliğin, başkalarının neden olduğu geçici rahatsızlıklara ve can sıkıcı durumlara katlanmaya istekli olma, işler istenildiği gibi gitmediğinde gücenmeme ve örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne koyma istekliliği olarak ifade etmiştir. Daha sonra, Podsakoff vd. (2000), Organ'ın (1988) sportmenlik tanımının, örgütsel vatandaşlık davranışı altında ifade edilenden daha dar olduğunu savunmuştur. Sportmenliğin, organizasyondaki değişikliklere karşı açık bir tutum ve sübjektif duyguların veya örgütsel olayların olumsuz etkilerine karşı örgütü savunma olarak tanımlamıştır. Sportmenlik davranışı yüksek çalışanlar daha yüksek bir hayal kırıklığı toleransına sahiptir ve bu sayede küçük rahatsızlıklara katlanabilirler. Örgütte sportmenliğin yüksek olması çatışma ortamının azalmasına veya ortaya çıkan çatışmaların kolay bir şekilde çözülmesine katkı sağlarken örgütün profesyonel yapısının gelişmesini destekler (Borman ve Motowidlo, 1993).

Bir başka tanımda ise Morrison (1994) sportmenliği, bireyin ideal olmayan çalışma koşullarında dahi daha hoşgörülü olma, olası şikayet ve yakınmalardan kaçınma isteğini yansıtan bir dizi davranış olarak tanımlamıştır. (Örgütte bir çalışanın çalışma ortamındaki rahatsız edici bir durumu şikayet etmeden çözüm yolu araması örnek olarak gösterilebilir). Sportmenlik davranışı, kişinin ortak iyi için hedeflerini sıfırlamaya sürekli hazır olmasıdır. Bu açıdan sportmenlik, iyi bir çalışma ortamının geliştirilmesine ve sürdürülmesine katkıda bulunur (Mourssi-Alfash, 2014).

#### **1.3.4.5. Nezaket**

Nezaket, doğru iletişim ve başkalarını gerçekten dikkate alarak örgütün sorunlarını önlemek amacıyla sürekli olarak bilgi paylaşmak ve diğer çalışanları etkileyebilecek mevcut seçenekler ve süreçler hakkında başkalarını bilgilendirmek olarak tanımlanabilir. Organ (1988) nezaketi, işyerinde sorunların ortaya çıkmasını engelleyen bir davranış olarak tanımlamıştır. Bu davranış, örgütte çalışanların birbirleriyle ve örgüt içindeki aydınlatıcı faaliyetlerle ilgilidir. (Örgütte bir çalışanın diğer çalışanları görev dağılımı veya bir sonraki ayın vardiya programı hakkında önceden bilgilendirmesi örnek olarak gösterilebilir). Böylece bireyler olumsuz çağrışımlardan, yükümlülüklerden ve zarar verici faaliyetlerden korunabilmektedir.

Konovsky ve Organ'a (1996) göre nezaket, bireylerin sorunları önlemek amacıyla iş arkadaşlarını bilgilendirdiği bir dizi davranıştır.

Örgütsel vatandaşlığın iki boyutu olan özgecilik ve nezaket boyutları zaman zaman birbirleriyle karıştırılmaktadır. Fakat zaman kavramı iki boyutu birbirinden ayıştırmaktadır. Tanım olarak bu iki davranış, bir çalışanın diğer çalışanlara yardım etmesi temelinde kesişmektedir. Özgecilik davranışında birey, örgütteki arkadaşlarına problem ortaya çıktıktan sonra problemin çözümünde yardımcı olmaktadır. Nezaket davranışında ise birey, çalışma arkadaşlarına önceden bilgi vererek onların problem yaşamasını engellemeye çalışmaktadır. Özgecilik reaktif bir davranış türü olarak tanımlanırken, nezaket boyutu proaktif bir davranıştır. Nezaket davranışı problemi önlemeye yönelik olduğundan örgüte zaman kazandırmakta ve oluşabilecek maliyetlerden de korumaktadır (Samancı, 2017). Nezaket davranışının örgüt içinde yaygınlaşması örgüte birçok katkıda bulunmaktadır. Nezaket davranışı arttıkça çalışanların birbirleriyle bilgi alışverişi artmakta ve örgüt içinde bilgiler çok daha hızlı iletilmektedir. Bu durum örgüt içi iletişimi olumlu yönde etkilemektedir (Özler, 2010).

### **1.3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler**

Bu kısımda örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili kuramlara değinilmiştir. Sosyal Değişim Kuramı, Eşitlik Kuramı, Beklenti Kuramı, Lider-Üye Etkileşimi Kuramı ve Vekâlet Kuramından bahsedilmiştir.

#### **1.3.5.1. Sosyal Değişim Teorisi**

Sosyal değişim kuramını, Peter Michael Blau (1964) geliştirmiştir. Sosyal hayattaki insan davranışlarını izah etmek üzere ortaya çıkmıştır. Tıpkı “Karşılıklılık Norm”unda olduğu gibi sosyal ilişkilerde bir kişiye karşı ortaya konan davranış ve tutumlara cevap olarak karşı tarafında gösterdiği davranış ve tutumları ifade etmektedir. İnsanlar bir davranış sergilendiklerinde devamında belirli olmayan bir beklenti içerisine girmektedirler (Swift ve Virick, 2013).

Sosyal değişim teorisi, belirli durumlarda bireylerin kendilerine fayda sağlayanlara yardım etme davranışlarına ve kaynaklarına karşılık vereceğini öne sürmektedir. Blau’a (1964) göre gönüllü davranışlar bir takım sosyal yükümlülükleri de beraberinde getirmektedir. Blau (1964) yaptığı araştırmalar neticesinde örgütlerde iki değişim türü olduğunu saptamıştır. Biri sosyal değişim, diğeri ekonomik değişimdir.

Blau’a göre sosyal değişim teorisi, insanların örgütteki beklentileri çerçevesinde oluşan ve gelecekte ihtiyaç olabilecek durumlar için bugünden başka insanlara yardım etme düşüncesidir. Bu fikir doğrultusunda yazar sergilenen davranışlarda bir beklenti oluştuğunu ifade etmektedir. Bu beklenti sosyal veya ekonomik olabilir. Çalışanlar örgütten ekonomik beklentilerle beraber manevi beklentiler de ummaktadırlar. Çalışan performansını artırarak ekonomik bir değişim beklentisi içerisine girebilir fakat çalışanın örgüte olan bağlılığı ile performansını artırarak işini daha fazla sahiplenmesi durumunda sosyal değişim teorisinden bahsedilebilir (Konovsky ve Pugh, 1994).

Sosyal değişim teorisinde eğer kişinin sergilediğı davranış alıcı tarafından dikkate alınarak önemsenirse, kişinin sosyal değişim içerisine girme isteğı artmaktadır (Bolat vd., 2009). Bu değişim teorisine göre çalışan, örgütün kendisine karşı adil davrandığını ve çalışanlar arasında fark gözetmeksizin muamele yaptığını hissederse örgüte karşı vatandaşlık davranışı geliştireceğini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle; örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesi çalışana adil davranış ve çalışanı tatmin eden şartlara bağlıdır. Tersine bir durumda, yani adaletin tesis edilmediğı veya çalışanların örgüte güvenmediğı bir ortamda örgütsel vatandaşlık davranışı yerini devamsızlık, işten ayrılma niyeti gibi olumsuz davranışlara bırakacaktır (Gürbüz, 2006).

#### **1.3.5.2. Eşitlik Teorisi**

Örgütsel vatandaşlık ile ilgili önemli teorilerden biri de “Eşitlik teorisi”dir. Eşitlik teorisi 1965 yılında Stacy Adams tarafından literatüre kazandırılmıştır. Bu teoriye göre aynı örgüt içerisinde çalışan kişilerin eşit koşullara sahip oldukları algısı motivasyonlarını artırmaktadır. Çalışanlar işyerinde harcadıkları emek karşılığında belirlenen bir ücret alırlar. Bu çalışanın gelirini oluştururken, iş sahibi için gider kalemidir. Kazanılan ücretin yanı sıra terfi, bonus, ödüllendirme ve takdir edilme gibi unsurlarda çalışanı motive etmektedir (Koçel, 2015). Adams’ın (1965) eşitlik teorisine göre çalışanın kendisini işte başarılı hissetmesi ve tatmin seviyesi algıladığı eşitlik düşüncesine bağlıdır. Çalışan örgüt içerisinde ortaya koyduğu performansı ve bu performansa bağlı olarak elde ettiğı kazanımı diğer çalışanların performansı ve kazanımları ile kıyaslar. Bu kıyas sonucunda çalışanda örgüt içi adil ve eşit bir yönetim veya eşitsizlik olduğu düşüncesi oluşur. Eğer çalışanlarda örgüt içi eşit bir ortamın olduğu algısı yerleşirse, örgüte olan bağlılıkları, motivasyonları ve performansları artar,

işe devamsızlık ve işten ayrılma niyetleri azalır. Fakat örgüt içi adil davranış olmadığı veya çalışanlara eşit muamele yapılmadığı algısı yükselirse, motivasyon kaybı, performans düşüklüğü, işe geç kalma ve işe devamsızlık gibi durumlar gözlemlenebilir (Moorman, 1991).

Eşitlik teorisinden yola çıkarak, çalışanların örgüt içi eşitlik algısı arttıkça, örgütsel vatandaşlık davranışının da arttığı söylenebilir (Williams vd., 2002). Eğer çalışanlar örgütün kendilerine eşit davranmadığını düşünürlerse, örgütsel adalet algısı azalır bunun etkisiyle çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekten kaçınırlar. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışı tamamen çalışanın isteği ile ortaya çıkmakta ve resmi rol tanımları içerisinde yer almamaktadır (Konovsky ve Organ, 1996).

### **1.3.5.3. Beklenti Teorisi**

Örgütsel vatandaşlık davranışının önemli temellerinden biri de Beklenti teorisidir. Beklenti teorisi, çalışanın ortaya koyduğu emek karşılığında kendisinin beklediği ödül ve kazanımlar için geliştirdiği fikir ve algı sürecidir (Vroom, 1964). Beklenti kuramının ilk araştırmaları 1930’larda Kurt Lewin ve Edward Tolman’ın çalışmalarına kadar uzanmaktadır fakat literatüre kazandırılması Vroom (1964) tarafından gerçekleştirilmiştir (Eryeşil ve Fındık, 2011).

Bu teoriye göre insanlar kendilerine yardım eden kişilere karşı yardım etme eğilimindedirler. Örgüt hayatında da çalışanlar, iş arkadaşlarının kendilerine örgüt içi ve dışı her türlü yardım ve katkılarına karşılık verme isteği duyarlar (Gürbüz, 2006). Çalışanlara karşı adil ve eşit davranıldığı düşünülen bir örgütte, çalışanların da örgüte karşı vatandaşlık davranışı sergileme olasılığı artmaktadır. Smith, vd. (1983), yaptıkları çalışmada örgüte ve yöneticilere karşılık vermek adına çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebileceklerini ifade etmişlerdir (Smith vd. 1983). Çalışanlar örgüte verimliliği artırarak karşılık vermek yerine örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirirler. Çünkü verimlilik artışı iş planlamasında ve görev tanımında değişiklik gerektirmektedir (Organ, 2018).

Örgüt içinde çalışanların motivasyonunun artması ve örgüte olumlu dönüş sağlanmasının altında beklenti teorisi yatmaktadır. Vroom'a (1964) göre, insan motivasyonunun gücü, valens, beklenti ve araçsallık olmak üzere üç faktöre bağlıdır. Valens, performans hedefine ulaşılması sonucunda verilmesi beklenen potansiyel

ödüllerin öznel değerini ifade eder. Diğer bir ifadeyle kişinin çaba sarf ederek kazanacağı ödülü ne kadar arzu ettiğini gösterir. Beklenti, bireyin performans hedefine ulaşabileceğine dair tahmin edilen öznel olasılığı ifade eder. Araçsallık, performans hedeflerine ulaşmak için gerekli davranış veya eylemi ifade eder. Gösterilen performansa bağlı olarak ödül verilebilir (Lee, 2019), ve elde edilen bu ödül birinci derece sonuç olarak tanımlanır. İkinci derece sonuçlara ulaşmak adına birinci derece sonuçlar bir araç görevi görür. Bir çalışanın valens ve beklenti düzeyi yüksek ise, motivasyonu artacak ve örgüte daha fazla faydalı olmak adına yeteneklerini sergileyecektir (Koçel, 2011).

#### **1.3.5.4. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi**

Örgütsel vatandaşlık ile ilgili bir diğer teori lider-üye etkileşimi teorisidir. Dönüşümcü, özgün, hizmetkâr veya güçlendirici liderlik teorileri gibi liderlerin ne yaptığına odaklanan davranışsal liderlik kuramlarından ayrı şekilde lider ve üye etkileşimi kuramı liderlerin kendi gruplarındaki çalışanları kendileriyle geliştirdikleri etkileşimlerin kalitesi aracılığıyla etkilediği hipotezine dayanmaktadır. Kaliteli bir ilişki, hoşlanma, güven, sadakat ve profesyonel saygı ile karakterize edilir (Liden ve Maslyn, 1998). Lider-üye etkileşimi kuramının ilk neticelerinden biri, lider kişilerin astlarıyla değişiklik gösteren kalitede ilişki geliştirmesidir ve bu tür ayrıcalık, aktif iş gruplarının büyük bir kısmını etkiler (Liden ve Graen, 1980).

Lider-üye etkileşiminin temelinde bir üst ile astın arasındaki etkileşim ve bu etkileşim içerisinde gelişen iş rolleri ile dikey ilişkiler yatmaktadır. Lider-üye etkileşimi, liderliğin ilişki odaklı bir yönünü ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle; lider ile astları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. İş hayatındaki gelişme ve dönüşümler son yıllarda liderlerin çalışanları sadece yönetmelerini değil aynı zamanda onlarla iletişim kurmayı ve geliştirmeyi, onlarla iş birliği yapmayı gerektirmektedir (Aslan ve Özata, 2009).

Lider-üye etkileşim teorisine göre örgüt içinde lider her bir çalışanıyla farklı ilişkiler yaşamaktadır. Bu ilişkiler ekonomik veya sosyal içeriklere sahip olabilir. Genel olarak fiziksel, zihinsel, maddi, bilgi alışverişi veya duygusal olarak değişiklikler gösterebilir. Örgüt içerisinde lider ile güçlü bir iletişim kuran astlar iç grup olarak

tanımlanırken, lider ile iletişimi zayıf olan astlar dış grup olarak tanımlanmaktadır (Dansereau vd., 1975).

Graen ve Uhl-Bien (1995), üye ve lider etkileşiminin dört evre olarak bir araya geldiğini söylemişlerdir. Birinci evrede, liderin her çalışana aynı şekilde yaklaştığını söyleyen ortalama liderliğe karşı çıkarak, liderin çalışanlar ile farklı düzeyde etkileşime sahip olduğunu ifade etmiştir. İkinci evrede, lider-üye etkileşimi izah edilerek liderin her bir astla geliştirdiği farklı etkileşimler üzerinde odaklanılmıştır. Üçüncü evrede, liderlik yaratma modeli üzerinde çalışılmış, liderin her çalışanla hangi derecede iletişim kurduğu ve bu iletişimin nasıl ilerlediği incelenmiştir. Son evrede; lider ile ast arasındaki ikili ilişkilerin örgüt içinde ve dışında nasıl sürdürüldüğü incelenmiştir. Bu çalışmalar lider-üye etkileşimi kapsamında liderin astları ile olan etkileşim derecesini irdelemiştir (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Literatürde lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkilediğini araştıran çalışmalar mevcuttur (Deluga, 1994; Truckenbrodt, 2000; Wang vd. 2005; Ibrahim vd. 2014; Ürek, 2015; Mahmudi ve Elmi, 2020). Mahmudi ve Elmi (2020), lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlığa olan etkisini incelemiş ve yapılan araştırmada Endonezya’da faaliyet gösteren havayolu şirketinde çalışan 200 kişi örneklem olarak seçilmiştir. Çıkan sonuçlara istinaden üye lider etkileşiminin örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunduğu görülmüştür.

Diğer bir çalışmada ise Ürek (2015) sağlık çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını incelemiştir. 423 sağlık çalışanı üzerinde yapılan araştırmada lider-üye etkileşimin orta düzey olduğu durumda, örgütsel vatandaşlık davranışının yüksek düzeyde olduğu anlaşılmış, ayrıca lider-üye etkileşimi arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılığının da artacağı ifade edilmiştir.

### **1.3.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Belirleyen Faktörler**

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda dört faktörün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu ifade edilmiştir (Podsakoff vd., 2000). Bunlar;

- Bireysel faktörler
- Örgütsel faktörler

- İşin nitelikleri
- Lider davranışları

#### **1.3.6.1. Bireysel Faktörler**

Örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemenin nedenleri arasında örgütsel normlar ve işin nitelikleri ile beraber, çalışanın bireysel özellikleri de etkili olmaktadır. Örgütsel vatandaşlığı en çok etkileyen bireysel faktörler, çalışan davranışlarıdır. Bu davranışlar iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve lidere duyulan güvendir (Podsakoff vd., 2000).

İş tatmini çalışanın işini, işteki şartları ve işin sonuçları kapsamında değerlendirmesi olarak tanımlanır. Diğer bir ifadeyle, çalışanların işlerine duyduğu sevginin derecesini ifade etmektedir. Çalışanın işi ve örgüt ile ilgili düşünceleri ne kadar olumlu olursa, çalışan bunu kendisine yapılmış bir iyilik olarak değerlendirip karşılığını vermek isteyecektir. Bu karşılığı ise görev içi ve görev dışı performansını yükselterek verebilir (Robbins ve Judge, 2009). Çalışan yeteneklerini ne kadar yükseltse de performansı bir yere kadar artmaktadır ve yetenekleri hızlıca geliştirmek mümkün olmadığı için ekstra rol davranışına yönelmekte ve sonuç olarak örgütsel vatandaşlık davranışı artmaktadır. Çalışanın iş tatmini arttıkça görev içi performansının üstüne ekstra rol davranışları eklenerek örgütsel vatandaşlık sergilemeye çalışacağı belirtilmiş ve yapılan araştırmalarca desteklenmiştir (Van Dyne, vd., 1994; Organ ve Ryan, 1995; Jordan, vd., 2007). Ayrıca Bateman ve Organ (1983), yaptıkları çalışmada iş tatminin çalışandaki pozitif duyguları artırdığı için vatandaşlık davranışı sergilediğini ifade etmiş, çalışanın bu duygularının artmasına neden olarak da örgüte faydalı olmak istemesi gösterilmiştir.

Örgütsel bağlılık, kişinin çalıştığı örgüte olan sadakati o örgütün bir parçası veya üyesi olma isteğidir (Allen ve Mayer, 1996). Bulunduğu örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütün faydası için elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışır (O'Reilly ve Chatman, 1986). Bunun yanında ödül veya ceza mekanizmasına gerek duymadan örgüt için kişisel fedakarlık gösterirler. Bu bağlamda çalışanlar örgüt için biçimsel rolleri dışında ekstra rol davranışları da sergileyerek örgüte olan bağlılıklarının karşılığını vermeye çalışırlar (Williams ve Anderson, 1991).

Örgütsel adalet, çalışanların örgütün veya yöneticilerin uygulamalarını hangi derecede adil olarak algıladıklarıdır (Greenberg ve Calquitt, 2005). Çalışanlar örgütte adaletli bir yönetim olmadığını düşünüyorsa örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemez ve olumsuz tavırlar geliştirebilir. Örgütsel adaletin tesis edildiği adil bir örgütte çalışanlar bireysel düşüncelerini bir tarafa bırakarak örgüt için faydalı davranışlar sergileyecek ve örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya koyacaklardır (Robinson ve Bennett, 1995).

Lidere duyulan güven, çalışanların yöneticilerin karar ve uygulamalarında adil olacağına dair inançlarıdır. Diğer bir ifadeyle, çalışanın yöneticinin aldığı kararların olumlu sonuçlar doğuracağı düşüncesidir (Fulk vd, 1985). Literatürde lidere karşı beslenen güven duygusu ile örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı ilişkinin olduğu görülmüştür (Deluga, 1995; Chiaburu ve Lim, 2007; Ertürk, 2007). Adalet algısına benzer şekilde çalışanın lidere güven duyması kararların adil bir şekilde alınacağına olan inancını yükseltmekte ve buna karşılık olarak çalışan da örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye çalışmaktadır (Moideenkutty, 2002).

Beş faktör kişilik özellikleri örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirilmiştir. Beş faktör kişilik özelliği dışadönüklük, yumuşak başlılık, öz disiplin, nevroitiklik, deneyime açıklık boyutlarından oluşmaktadır (Acquaah, 2004). Bu boyutlar içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışına en yüksek etkiyi yumuşak başlılık ve öz disiplin boyutları göstermiştir. Yumuşak başlı bireyler çalışma arkadaşları tarafından sevilen ve uyumlu kişilerdir. Bu bireyler diğer çalışanların yardıma ihtiyaçları olduğunda yardım ederek (Diğerkâmlık), diğer çalışanların yaşayabileceği sorunları önceden haber vererek (Nezaket), istenmeyen durumlarda şikâyet etmeden yapıcı bir tavır ile centilmenlik göstermektedirler (Oshio vd. 2018). Öz disiplinli bir birey; sorumluluk sahibi, çalışkan, sabırlı bir yapıya sahiptir. Bu özelliğe sahip çalışanların vicdanlılık davranışı sergiledikleri ifade edilmiştir (Organ ve Andreas, 1995).

Demografik özellikler ile örgütsel vatandaşlığın arasındaki ilişki incelendiğinde, cinsiyet ve statünün örgütsel vatandaşlık üzerinde etkilerine rastlanılmıştır. Cinsiyet değişkeni dikkate alındığında kadınlara yapıları gereği anaç ve toplum tarafından başkalarını önemseyen bir rol atfedildiği için onlardan daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri beklenir (Organ ve Ryan, 1995). Diğer taraftan sivil erdem

davranışı örgütü doğru ve iddialı bir şekilde temsil ederek oluşabilecek fırsat ve tehditlere karşı önlem almayı sağlar. Bu davranış türü kararlılık ve bağımsızlık gerektirdiği için erkeklerde daha çok görülmesi beklenmektedir (Farrell ve Finkelstein, 2007).

Statü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki dikkate alındığında, beyaz yakalı çalışanların mavi yakalılara göre daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun sebebi olarak mavi yaka çalışanların iş tanımları net bir şekilde belirlendiği ve görevlerinin çoğunlukla fiziksel yeterlilikle yerine getirilmesinden dolayı örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecek bir ortam oluşmadığı belirtilmiştir (Morrison, 1996). Çalışanlar örgüt içerisinde hiyerarşik olarak yükseldiklerinde iş tanımları giderek açık uçlu hale gelmekte ve görev içi veya dışı davranışların ayırt edilmesi zorlaşmaktadır (Organ, 1988). Bir çalışmada Van Emmerik vd., (2005), beyaz yakalı çalışanların kalite odaklı çalışmalarından dolayı ekstra rol davranışını daha fazla sergilediklerini ve bu sayede örgütsel vatandaşlık davranışı daha fazla gerçekleşmektedir.

### **1.3.6.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili örgütsel faktörler; örgütün formalleşme derecesi, esnekliği ve algılanan örgütsel destektir.

Formalleşme bir örgütün koyduğu kural, prosedür ve işleyiş düzeninin ne oranda belirgin olduğudur. Esneklik ise belirlenen bu kurallara örgütün ne denli bağlı olduğunu ifade eder (Organ vd. 2005). Bu iki özelliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ile arasındaki ilişkide iki farklı görüş ortaya çıkmıştır. İlk olarak formalleşmenin yüksek, esneklik derecesinin düşük olduğu durumda, çalışanların bu sıkı örgüt ortamından sıkılacağı, iş tatmininin düşeceği ve buna bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışının azalacağı ifade edilmiştir. (Somech ve Drach-Zahavy, 2004; Paine ve Organ, 2000). Diğer fikir ise, formalleşme derecesi yüksek, esneklik derecesi düşük olduğunda, çalışanların örgütte adil bir yapı olduğu algısına sahip olacağı ve bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılığının artacağı ifade edilmiştir (Organ, vd., 2005).

Algılanan örgütsel destek, çalışanın örgütü tarafından düşünüldüğü ve önemsendiğine olan inançtır (Eisenberger, 1986). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışı ile arasındaki ilişki sosyal değişim teorisine dayanmaktadır. Birey

çalıştığı örgütün desteğini algıladıkça, kendini değerli ve güvende hissederek örgüte karşı minnet duygusu kazanacak bu sayede örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecektir. Bu ilişki bir çok çalışma ile desteklenmiştir (Moorman vd. 1998; Bishop, vd., 2000; Eisenberger, vd., 2001; Moideenkutty, 2002; Chiang ve Hsieh, 2012; Wu ve Liu, 2014; Ridwan vd. 2020).

#### **1.3.6.3. İşin Nitelikleri**

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirilen bir diğer özellik de işin niteliğidir. Çalışana verilen işin sorumluluğu, anlamı ve geri bildirimi yükseldikçe çalışanın örgütsel vatandaşlık sergileme olasılığı artmaktadır. Vigoda ve Anger (2007) yaptıkları araştırmada işteki geri bildirim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmış ve geri bildirim düzeyi yüksek olan çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık sergilediği sonucuna ulaşmıştır.

Van Dyne, vd., (1994) yaptıkları araştırmada özerklik ve geri bildirimin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucuna göre; işin özerkliği ve geri bildirimi arttıkça çalışanın sorumluluğu duygusuyla birlikte motivasyonu yükselmektedir ve bu sayede örgütsel vatandaşlık davranışı artmaktadır.

Güçlendirme ve kararlara katılım da örgütsel vatandaşlığa etki etmektedir. Çalışanın güçlendirilmesi, daha fazla inisiyatif alarak sorumluluk geliştirmesini ve bu sayede örgütsel vatandaşlık performansı sergilemesini sağlamaktadır (Morrison, 1996). Bunun yanı sıra çalışanın kararlara katılması, iş üzerindeki fikirlerine önem verildiğini ve iş sürecinde yetki sahibi olmasını sağladığı için yöneticilerinden destek gördüklerini düşüncelerini sağlar. Bu desteğe karşılık olarak çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceği düşünülmektedir (Van Ypren, vd., 1999).

#### **1.3.6.4. Liderlik Davranışları**

Örgütsel vatandaşlık davranışında etkili olan bir diğer örgütsel faktör de liderlik davranışlarıdır. Dönüştürücü liderler çalışanların içsel motivasyonunu artırarak performanslarını artırmaya çalışırlar. Lider çalışanın kendine güven duymasını ve hedef belirlemesini sağlar. Bu süreçlerde çalışana her türlü yardım ile destekte bulunarak performansını yükseltmesini amaçlamaktadır (Robbins ve Judge, 2009). Çalışanın bir amaca hizmet ettiği bilincine sahip olması onun iş tatminini artırmakta ve bu sayede örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007).

Hedef tayini teorisine göre lider, çalışanları için açık ve ulaşılabilir hedefler belirleyerek onların bu hedeflere ulaşması için yönlendirir. Bu hedefler için çalışanlara destek verir ve hedefe ulaşılması halinde ödül mekanizmasını işletir (Robbins ve Judge, 2009). Paine ve Organ (2000) yaptıkları çalışmada liderin çalışan için koymuş olduğu hedeflerin ulaşılması güç ve zor olması halinde, çalışanın biçimsel görevlerine daha fazla odaklanmak zorunda kalacağını ve diğer meslektaşlarına karşı yardım edecek fırsatı ve yeterli gücü bulamayacağını ortaya koymuşlardır. Bu sebeple ekstra rol ve özgecilik davranışı sergileme olasılığı azalarak örgütsel vatandaşlık davranışı oluşumunu olumsuz etkileyecektir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili değişkenler araştırıldığında genellikle olumlu etkiler göze çarpmaktadır fakat yapılan bazı araştırmalarda örgütsel vatandaşlığın azalmasına neden olan değişkenlere de rastlanmıştır (Van Emmerik vd., 2005; Chiu ve Tsai, 2006; Chang, vd., 2007).

Van Emmerik vd., (2005) ile Chiu ve Tsai (2006) yaptıkları araştırmalarda tükenmişliğin örgütsel vatandaşlığa olan etkisini incelemişlerdir. Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, tükenmişlik çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı ve önemli ölçüde azaltmaktadır. Tükenmişlik yaşayan çalışanın örgütüne ve diğer çalışanlara karşı yabancılaşacağı ve bu yüzden yardım etme isteğinin azalacağı ifade edilmiştir (Van Emmerik vd., 2005; Chiu ve Tsai, 2006).

Chang, vd., (2007), yaptıkları çalışmada duygusal baskının örgütsel vatandaşlık davranışını azaltacağını savunmuşlardır. Araştırma sonucuna göre, duygusal baskı ortamında çalışan görev içi rollerine daha fazla odaklanmak zorunda kalmakta ve ekstra rol davranışı sergilemek istememektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı gönüllülük esasına dayandığı için baskı ortamında ortaya çıkması güçleşmektedir.

### **1.3.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütler Üzerindeki Etkileri**

Literatürde bulunan araştırmalara göre örgütsel vatandaşlığın örgüt üzerinde birçok etkisi bulunmaktadır. Organ (1988), yaptığı çalışmada örgütsel vatandaşlığın örgütün performansı ve başarısı üzerinde olumlu katkıları olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca Brightman ve Moran (1999) ve Korkmaz (2016) yaptıkları çalışmalar ile örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt üzerinde olumlu katkıları olacağını savunmuşlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, tecrübeli çalışanların diğer çalışanlara işler hakkındaki tecrübelerini veya işlerle alakalı bir takım püf noktaları aktarması, diğer çalışanların iş konusunda kendini geliştirmesini sağlayarak verimliliği artırmaktadır. Bir diğer etki ise, çalışanların birbirine yardımcı olması örgütün kıt kaynaklarını daha verimli işlere kullanmasını sağlayarak örgüte katkıda bulunacaktır. Vicdanlılık davranışı sergileyen çalışanlar daha fazla sorumluluk alarak yöneticilerin yükünü hafifletmekte, yöneticilerde bu sayede daha işlevsel görevlerle ilgilenmektedir.

Yapılan bir diğer araştırmaya göre örgütsel vatandaşlık davranışının artması örgütte iş gören devir hızını azaltmaktadır (Korkmaz, 2016). Brightman ve Moran'ın (1999) yaptıkları diğer bir araştırma da örgütsel vatandaşlık davranışı örgütü istenilmeyen maliyetlerden korumaktadır. Örgütsel vatandaşlığın gelişmesi iş gören devir hızını azaltır, müşteri tatminini artırır ve işlerin tekrar edilmesini engeller (Brightman ve Moran, 1999).

Organ, vd., (2006), yaptıkları araştırma sonucuna göre örgütsel vatandaşlığın örgüt üzerinde olan etkilerini ortaya koymuşlardır:

- Örgütsel vatandaşlık davranışı iş arkadaşlarının birlikte daha verimli çalışmasını sağlar.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı yönetim üretkenliğini artırır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün kıt kaynaklarını daha etkin kullanabilmesine olanak sağlar.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, gruplar ve ekip arkadaşları arasında faaliyetlerin koordinasyonunu sağlamak için etkin bir araç olarak kullanılır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, kurumu iş ortamı açısından daha çalışılabilir bir yer şekline getirerek kuruluşun en iyi bireyleri çekme ve bünyelerinde tutma kabiliyetini artırır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel performansın istikrarlı yükselişini destekler.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, bir kuruluşun çevresel değişikliklere uyum sağlama yeteneğini geliştirir.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, sosyal sermaye yaratarak örgütsel etkinliği artırır.

## 1.4. Kişilik

Çalışmanın bu bölümünde kişilik kavramsal olarak açıklanmakta ve kişilik gelişimini etkileyen faktörler, kişilik boyutları ve kişilik teorileri ile ilgili bilgiye verilmektedir.

### 1.4.1. Kişilik Kavramı

Kişiliğin sosyal yaşamda sıklıkla kullanılmasına ve bilimsel anlamda açıklanmasına karşın ortak bir genel tanımı yoktur (Yıldız ve Uzunbacak, 2019). Kişilik kuramcılarının kişiliğe kendi kuramları açısından yaklaşımları, ortak bir kişilik tanımı üretememenin temel nedenlerinden biridir (Kurt ve Çetinkaya, 2020). Kişilik kavramını tanımlayanların başında Allport (1921) gelmektedir. Allport (1937), hukuk, psikoloji, felsefe, teoloji ve sosyoloji gibi çeşitli konularda farklı 50 kişilik tanımı vermişlerdir. Bu bağlamda Allport (1937), "A Psychological Interpretation" isimli kitabında, bilim ve sanat ışığında, tarihsel ve çağdaş araştırmalar bağlamında kişilik kavramına ilk kez değinen bilim insanı olmuştur. Allport'un için kişilik; "çevre ile uyum içinde kendi eğilimlerine sahip psikofiziksel sistemler üreten bir kişinin içindeki etkin bir organizasyon" şeklinde tanımlanır (Allport, 1937).

Kişilik kelimesinin kökeni, Latince "persona" terimine kadar uzanır. Antik Roma tiyatro oyuncular, performanslarında "persona" adı verilen maskeler takıyorlardı (Feist Johan ve Feist Gibbard, 2009). Bu maskeler oyuncuların karakterlerini, rollerini ve kişiliklerini anlatmak için kullanıldı (Kurt ve Çetinkaya, 2020). Seyirci ile tiyatro sahnesi arasındaki mesafe ve oyuncuların role bağlı olarak yansıyan yüz ifadelerinin izleyici tarafından görülmemesi için maskeler kullanıldı (Eroğlu, 2006).

Kişilik, Buchanan ve Huczynski (2017) "bir insanı diğer insanlardan ayıran ve tutarlı bir şekilde tezahür ettiğinde bireyin karakteristik davranışlarını etkileyen psikolojik özellikler" olarak tanımlanmıştır.

Schermerhorn vd., (2002) kişiliği, bir kişinin duygu, düşünce ve yaklaşımlarını gösteren fiziksel ve psikolojik özelliklerin toplamı şeklinde tanımlamaktadır. Şimşek vd., (2020), kişiliği "bir kişiyi diğer kişilerden ayıran fiziki, düşünsel ve entelektüel niteliklerin toplamı" olarak tanımlar.

Yazgan ve Yerlikaya (2015) kişilik tanımını, biyolojik ve genetik yönelimlerin sosyal tecrübeler ve çevresel faktörlerden etkilendiği evrimsel bir süreç şeklinde yapmışlardır. Uşaklı (2013) kişilik kavramını; “insanın etkilendiği çevre ile ilgili özgün, devamlı ve tutarlı bir davranış biçimidir” şeklinde ifade etmiştir. Akto (2011) ise kişiliği, bir kişinin yetenekleri, davranışı, ilgileri, görünüşü ve çevresine uyum niteliklerini kapsayan bir görüş olarak tanımlamıştır.

Yukarıdaki tanımları inceledikten sonra, her tanımın kişiliğin temel kavramlarının bir göstergesi olduğu ve bir önceki tanıma yeni bir bakış açısı kattığı varsayılmalıdır. Bu tanımlamalar diğerlerine göre yanlış olmayabilir ancak eksik veya daha eksiksiz kabul edilirler (Kurt ve Çetinkaya, 2020).

#### **1.4.2. Kişiliği Etkileyen Faktörler**

Kişiliğe etki eden faktörlerle ilgili literatür araştırıldığında, bu kapsamla ilgili birçok faktörün olduğu görülebilir. Hangi kalıtsal veya çevresel faktörün kişilik oluşumu üzerinde en büyük etkiye sahip olduğunu belirlemek çok zordur. Kişilik oluşumunun tek bir kalıtsal veya çevresel faktöre kadar izlenemeyeceği ve kişiliğin meydana gelmesinde çevresel ve genetik etkenlerin etkileşim içinde olduğu bilimsel olarak kabul görmüştür (Pervin ve Cervone, 2010; Martin ve Fellenz, 2010; Şenturan, 2014; Özsoy ve Yıldız, 2013; Cura ve Çankaya, 2017).

Kişiliğin meydana geliş sürecini sadece kalıtsal veya çevresel etkenlerle ifade eden görüşler, yerini kalıtsal ve çevresel etkenleri içeren bütüncül teorilere bırakmıştır. Kişilik, bütüncül yaklaşımda, doğuştan gelen tutumların yanı sıra, insanın çevresine uyum sağlaması için kazanılmış niteliklerin bir araya getirildiği yapılandırılmış bir formdur (Bayar, 2019).

Kişiliğin meydana gelişine etki eden unsurların belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen araştırmalarda, kişiliği meydana getiren unsurların aşağıdaki gibi gruplandığı tespit edilmiştir:

- Kalıtımsal unsurlar,
- Sosyo-kültürel etkenler,
- Aile etkeni,
- Sosyal sınıf unsuru,

- Fiziksel ve coğrafi etkenler

#### **1.4.2.1. Kalıtsal Unsurlar**

Kişilik oluşumunu etkileyen faktörler arasında kalıtsal faktörler ön plandadır. Türk Dil Kurumu Sözlüğünde kalıtım, “döllenme aşamasında dişi ve erkek kromozomları kullanılarak, çevresel bir faktörle büyük ölçüde değiştirilemeyen özelliklerin nesilden nesile aktarılması” olarak tanımlanmaktadır.

Kalıtsal etkenler, fiziksel niteliklerin yanı sıra çeşitli psikolojik niteliklerin de genler tarafından kişiye aktarılmasıdır. Örnek olarak, bazı çocuklar doğal olarak utangaçken, diğerleri daha arkadaş canlısı veya daha dışa dönüktür. Bu gibi doğuştan gelen özellikler kalıtımla açıklanabilir. Kalıtım, insanın düşümsel niteliklerinin, zekasının ve kabiliyetlerinin güçlenmesinde etkin bir rol oynar (Tutar, 2018).

Kalıtsal özelliklerin kişilik üzerindeki etkisini incelemek için ikizler üzerinde yapılan bir araştırmada şaşırtıcı sonuçlar elde edilmiştir. Çalışma, 39 yıl önce doğumda ayrılan ve ayrı ailelerde büyüyen çift yumurta ikizlerini üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda 45 kilometre arayla büyüyen ikizlerin aynı renk, aynı model arabaya sahip oldukları ve köpeklerine aynı isimleri verdikleri gözlemlenmiştir. Araştırma, farklı evlerde büyüyen tek yumurta ikizleri arasındaki benzerliğin, aynı evde yaşayan kardeşlerine göre daha çok benzediğini ortaya koymuştur (Robbins ve Judge, 2012).

Kalıtsal özelliklerin kişilik üzerindeki etkisini incelemek amacıyla İngiltere’nin Lancashire Üniversitesi’nde 114 çocukla yapılan bir çalışma, erkek çocuklarında yüzük parmağının işaret parmağından uzun olması ile onların saldırgan ve hiperaktif niteliklere sahip olması arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Soysal, 2008). Zihinsel, fiziksel ve psikolojik özellikler kalıtsal olarak bireye aktarılsa da, çevresel faktörler de bu özelliklerin gelişimini etkileyebilir (Eroğlu, 2006).

#### **1.4.2.2. Sosyo-Kültürel Etkenler**

İnsanların yetiştikleri çevre ve kültür, kişiliği doğrudan olmasa da dolaylı olarak etkiler; toplumsal değer ve ilkeler, insanların çocukluktan yetişkinliğe yaşam biçimlerini, çevrelerine ve ailelerine karşı sosyal tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle sosyal çevre benzer davranış tutumlarının ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Özsoy ve Yıldız, 2013).

İnsan toplumlarının temel davranışlarında, gelenek olarak tanımlanan, kültürel olarak belirlenmiş davranışlar vardır. Bu bağlamda insan davranışını iyi şekilde anlamak için kültür kavramını tanımlamak gerekmektedir. Kültür; “Kişiliğimiz, zamanla öğrendiklerimiz ve tarzımızı şekillendiren sosyal süreçlerin ve tutumların toplamıdır” (İlbars, 1987). Her birey, içinde yaşadığı kültürden büyük ölçüde etkilenir. Bireylerin bazı kişisel özellikleri yadsınamaz bir şekilde kendi kültürlerinin farklı unsurları tarafından şekillendirilir ve insanın bu özellikleri seçmesinin bir yolu yoktur (Baysal ve Tekarslan, 2004). Sosyokültürel normlar her insanda aynı davranışı yansıtmaz. İnsanların farklı biliş mekanizmaları seçici bilişle sonuçlanmakta ve aynı kültür içinde yaşayan bireylerin farklı davranış özellikleri sergilemesine neden olmaktadır.

Sosyokültürel faktörlerin davranış üzerindeki etkisine bir örnek olarak, toplumsal cinsiyet rolleri verilebilir ve ayrıca cinsiyet rolleri toplumdan topluma değişmektedir. İçinde yaşadığımız kültürün cinsiyete yüklediği rol, cinsiyetin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkan davranışsal özelliklerin değişmesine neden olur. Kız ve erkek çocuklara içinde yaşadıkları kültürün biçtiği farklı tutum ve davranışlar, çocuğun kişiliğinde iz bırakır. Kadın ve erkek arasındaki fark cinsiyetten çok kültürel temellidir (İlbars, 1987). Kültürün oluşmasına etki eden unsurlardan bir diğeri ise dini inanışlardır. Neredeyse bütün medeniyetlerin “inanç” kavramından var olduğuna inanılmaktadır (Kaplan, 1996). Bir dini inanışın söz konusu olduğu sosyal ve kültürel bir çevrede doğan insanlar, hâkim olan dini değerleri benimser ve bunları tutum ve davranışlar şeklinde dışa yansıtırlar (Karacoşkun, 2007).

New York'ta dinin kişilik oluşumuna etkisini belirlemek için 15.321 işsiz birey üzerinde yapılan anket sonucunda, dini inançlara sahip kişilerin herhangi bir dine mensup olmayan insanlara göre daha pozitif ve sağlam kişiliklere haiz olduğu saptanmıştır (Akto, 2011). Şentepe ve Güven (2015)'nin yaptığı ilahiyat fakültelerinde öğrenim gören 394 üniversite öğrencisi ile gerçekleştirdikleri çalışmada kişilik özelliklerinde sorumluluk ve uygunluk boyutlarının dindarlıkla pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Rothko (1995), din kavramının 104 Yahudi ve 115 Polonyalı Katoliğin kişiliği üzerindeki etkisini incelemiş ve dindar insanların dindar olmayan insanlardan daha mutlu ve daha az takıntılı olduğunu saptamıştır.

#### 1.4.2.3. Aile Etkeni

Aile, insanın ilk olarak değer ve yargıları öğrendiği ve sosyalleştiği ortamdır. Çocuklar sosyal ve kültürel inanışları, tutumları ve davranış kalıplarını ebeveynlerinin hareketlerine bakarak taklit ederler. Ailedeki ilişkilerin biçimi, yönelimi ve düzeyi kişiliğin meydana gelmesinde etkin bir rol oynamaktadır. Ebeveynin çocuğun davranışına verdiği tepkiler, öğrenmeyi ve davranışın pekiştirilmesini ya da ortadan kaldırılmasını sağlamaktadır (Eroğlu, 2006). Çocuklarına karşı hoşgörölü, destekleyici, belirli kısıtlamalar dışında seçimler yapmasına izin veren, demokratik bir yapıya sahip ailelerde büyüyen çocuklar, ebeveynler olduklarında kendine güvenen, sorumluluk sahibi, korumacı ve olumlu kişilik özelliklerine sahip çocuklar yetiştirmektedirler. Baskıcı bir ailede, çocukların bağımsız bir kişilik geliştirmesi engellediğinden, çocuk çekingen ve utangaç bir kişiliğe sahip olmaktadır (Kaya, 1997).

Ebeveynlerin çocukların davranışlarına etkisi üzerine yapılan bir çalışmada, çocukların zaman içinde ebeveynlerinin davranışlarını benimsediğini ve bunun çocukların psikolojik yapılarını da etkilediği ifade edilmiştir (Saltürk, 2008). Nakao vd., (2020), evdeki koşulların benlik niteliklerine olan etkisini değerlendirmek amacıyla Osaka Çocuk Rehberlik Kliniğinden 150 çocuk ile yaptıkları araştırmada 13 farklı davranış niteliğine ek olarak üç davranış özelliği belirlemişlerdir. Bu özellikler; olgunluk, zekâ ve dışadönüklük olarak ifade edilebilir. Bu üç özellik, dört yaş ve sonrasına kadar ailedeki ebeveynlik tarzı, kardeş sayısı, doğum sırası, sosyal ve ekonomik durum ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi belirlemektedir. Yapılan araştırma sonucunda dışadönük kişilik özelliği ile annenin çocuk yetiştirmedeki aşırı özeni arasında negatif yönde bir ilişki kurulurken, olgunluk özelliği ile babanın çocuğun yetiştirilme sürecine katılımı ve sosyoekonomik durumu arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Zeka özellikleri, annenin çocuk yetiştirmeye katılımı, yüksek sosyoekonomik durum ve bir ailedeki çocuk sayısının kişilik özellikleri üzerinde etkin bir rolü olduğu bulunmuştur Nakao vd., (2020). Kocatürk (2018) ise kardeş sayısının kişilik niteliklerine olan etkilerini belirlemeyi amaçlayan bir araştırmada; tek ebeveynli kardeşi bulunmayan çocukların, kardeşi olan çocuklara kıyasla deneyimlere daha açık olduğunu saptamıştır.

Cole (2014) doğum sırası ile çocukların kişilik nitelikleri arasındaki ilişkiyi incelemiş ve ilk doğanların ve en küçüklerin ortanca çocuklara göre daha yüksek dışadönüklük ve açıklık özellikleri sergilediğini ve ilk doğanların son doğanlara ve ortanca çocuklara karşı daha dürüst olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca son doğan çocukların daha az nevroitik kişilik özelliği sergilediklerini söylemiştir (Cole, 2014).

#### **1.4.2.4. Sosyal Sınıf Unsuru**

Bir insanın ait olduğu sosyal topluluk, kişilik oluşumu sürecinde bir başka güçlü unsurdur. İnsanın içinde bulunduğu sosyal grup, eğitim olanaklarını, yaşam biçimini, değer yargılarını ve tüketim alışkanlıklarını etkilemektedir (Eroğlu, 2006). Toplumsal yapı, farklı alt kültürlerin bir araya gelmesiyle oluşmakta ve ulusun genel kültürü içinde, birkaç alt kültür grubu bulunmaktadır. Toplumsal yapı mutlak davranış özelliklerini belirler ve bu davranış özellikleri kişiliğin şekillenmesinde etkin bir rol oynamaktadır (Tutar, 2018).

Oishi (2015), ebeveynliğe benzer yaklaşımlarda olduğu gibi aynı mahallede oturan ailelerin benzer değer yargılarına sahip olduğunu ifade etmiştir. Örneğin, suça yatkın insanların ahlaki davranışlarının düşük ve yaşam şartlarının çok iyi olmadığı yerlerde yetiştikleri ve bu tür yerlerde büyüyen çocukların disiplin eksikliği, duyarsızlık ve sorumsuzluk gibi kişisel özelliklere sahip olduğu tespit edilmiştir. Amerikalı beyazlar ve siyahi insanlar üzerinde yapılan bir çalışmada; çocuğun içinde bulunduğu sınıfın, çocuğun benimseyeceği ahlaki özlemleri ve değerleri şekillendirdiği ve bunun, çocuğun arkadaş seçimi ve tercih edeceği meslekten, para harcama alışkanlığına kadar her şeyi etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Yörük, 2009).

İbn Haldun'a (2004) göre insanın yaşadığı çevre ile yakın etkileşim içerisinde olduğunu ve yaşadığı çevrenin kişilik gelişimi üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir (Bayar, 2019).

#### **1.4.2.5. Fiziki ve Coğrafi Faktörler**

Kişiliği belirlemede bir diğer önemli faktör coğrafyadır. Kişilik özelliklerinin oluşumunda fiziksel, coğrafi, doğal ve iklimsel koşullar belirleyici bir etkiye sahiptir (Zel, 2001). İbn Haldun (2004), dünyanın yedi iklim bölgesinden meydana geldiğini ve iklimin bu farklı bölgelerde yaşayan bireylerin fiziki ve kişilik niteliklerini etkilediğini ifade etmiştir. Ilıman iklimlerde yaşamlarını sürdüren kişilerin daha uyumlu bir yapıya

sahip oldukları ve medeni gruplar oluşturdıkları, ılıman iklimler dışındaki iklimlerde yaşayanların ise daha sert karakterli ve medeni toplum yapısından yüz çeviren bir tavır sergiledikleri tespit edilmiştir (Bayar, 2019).

#### **1.4.3. Kişiliğin Boyutları**

Kişilik tanımında hareketle kişiliği yalnızca bir unsur olarak değil, farklı olguların bütünü şeklinde değerlendirmek daha uygun bir yaklaşım olacaktır (Tutar, 2018). Bireylerin günlük hayatlarında kişilik kavramı olarak mizaç, karakter ve benlik kavramlarını kullandıkları görülmektedir.

##### **1.4.3.1. Mizaç**

Mizaç; bir insanın doğuştan gelen fiziksel niteliklerinin ve duygusal özelliklerinin birleşimi (Ulusoy, 2019), bireyin genel duygusal yapısı ve kalıtsal yönlerini (Yazgan, vd., 2015) etkileyen bir eğilim olarak tanımlanmaktadır (Shiner vd., 2012). Mizaç, bir kişinin doğumdan itibaren edindiği bir dizi belirli duygusal ve fiziksel başarı olarak görülebilir. "Can çıkar, huy çıkmaz" veya "Yedisinde ne ise yetmişinde de o " sözleri mizacın muhtevasını tasdik etmektedir; çünkü mizaç insanın doğumuyla başlar ve kısmen tutarlı davranış tutumları gösterir (Ceylan, 2019). Mizaç ve karakter günlük yaşamda birbirinin yerine kullanılsa da terimlerin çeşitli anlamları bulunmaktadır. Mizaç doğuştan gelen genetik niteliklerden meydana gelirken, karakter; etkileşim ile çevre sonucunda kazanılan nitelikleri ifade etmektedir (Totan vd., 2010).

##### **1.4.3.2. Karakter**

Karakter sözcüğünün (χαρακτήρ) kökeni Yunanca'ya dayanmaktadır. "Oyarak şekil vermek" anlamına gelmekte ve kişinin spesifik niteliklerini ifade etmek için kullanılmaktadır (Arslan, 2008). TDK'da karakter kavramı "bir insanın kendine özgü tarzı, onu diğer insanlardan farklılaştıran ana belirti ve kişinin davranış tarzını belirleyen, üstün temel özellik, öz yapı, ıra, seciye" biçiminde ifade edilmektir. Karakter, insanın içinde bulunduğu çevredeki davranış tutumları, ahlaki yargıları ve düşünce biçimi şeklinde tanımlanabilir (Ceylan, 2019).

Köknel (1986) karakteri, kişisel davranış ve çevrenin kişinin fiziksel, duygusal ve düşünsel yapısına kazandırdığı değerlerin toplamı olarak tanımlar. Karakter, insanın içinde yaşadığı toplumun değer algılarına uyum sağlama şekli olarak tanımlanmıştır

(Güney, 2000). Diğer bir tanımda ise karakter, insanın çevresiyle etkileşimi sonucu meydana gelen, kişinin benimsediği ahlaki değerlere uygun davranma eğilimi olarak ifade edilmiştir (Öngöre, 2016).

Karakter; ailesel, sosyal ve kültürel etkileşimlerden doğan, kişiliğin ahlaki tarafını gösteren ve kişilik değişkenliğini vurgulayan bir kişilik davranışı olarak tanımlanmaktadır (Kurt ve Çetinkaya, 2020).

#### **1.4.3.3. Benlik**

Çoğu insan benlik ve kişiliğin benzer anlamlara sahip olduğunu düşünür. Ancak iki kavramın farklı özellikleri vardır. Benlik, bireyin kendini tanıma ve değerlendirme biçimidir (Güney, 2000). Benlik; bireyin algısı, değerleri, davranışları ile insanların kişisel varoluşları için sahip oldukları, yol gösterici tüm inanç ve değerler olarak tanımlanırken (Doğuş ve Şafak, 2019) kişilik ise; bireyin kendini algılama biçimi olarak tanımlanmaktadır (Aslan, 1992).

Bireyin bulunduğu çevre ve katılım özellikleri benlik oluşumunu etkilemektedir. Anne-baba ve okul ortamı gibi sosyal çevreler, bireyin kişilik gelişiminde büyük etkiye sahiptir. Birey, içinde bulunduğu sosyal çevrede kendisi için önemli olan kişiler açısından kendini algılar ve değerlendirir. İnsan kişiliğinin oluşumunda en önemli sosyal faktörlerden biri de aile olarak ifade edilmektedir. Çocuğun gelişiminde sert ve tutucu bir davranış sergilemeyen ve onu olduğu gibi kabullenen ailelerde büyüyen çocuklarda olumlu benlik gelişirken, aşırı korumacı ailelerde büyüyen çocuklarda ise olumsuz benlik algısı ve otoriterlik gelişmektedir (Kaya, 1997).

#### **1.4.4. Kişilik Teorileri**

Literatürde kişilikle alakalı birçok teori ortaya atılmış ve bu teorilerden her biri insani olgunlaşmanın bir yönünü odak merkezi şeklinde düşünerek tanımlama yapmıştır (Özdemir vd., 2012). Psikanalitik teorilerden başlamak üzere kişilikle alakalı birçok teori geliştirilmiştir (Usal ve Kuşluyan, 1999).

Kişilik teorileri aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Sarioğlu, 2018):

- Psikanalitik kişilik teorisi,
- Davranışsal kişilik teorisi,
- Bilişsel kişilik ve sosyal öğrenme teorisi,

- Özellik teorisi

#### **1.4.4.1. Psikanalitik Kişilik Teorileri**

Sigmund Freud (1900) psikanalitik kişilik teorisini ortaya atmış ve bununla birlikte kişilik kavramını teorileştiren ilk bilim insanı olarak kabul edilmiştir. Freud'un ortaya koyduğu bu teoride bilinçaltının kişiliğin gelişimini etkilediği düşünülmektedir (Öngöre, 2016). Bu teoriye göre bireyler kendileri ile ilgili memnun olmadıkları durumları gizlemeye çalışır ve insanların davranış tutumları inanç, arzu, çatışma ya da endişe gibi duygular vasıtasıyla yönlendirilir (Freud, 1900).

Psikanalitik kuramının yaratıcısı sayılan Freud'un (1900) temel kavram ve yaklaşımlarını benimsemekle birlikte kişilik oluşum süreci, kişilik gelişim evreleri ve kişiliği etkileyen görsel faktörler açısından farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Bilim insanları, Freud'un (1900) geliştirdiği bilinçdışı tetikleyici unsurların kişiliğin şekillenmesinde etkin rolü olduğunu kabul ederler, fakat Freud'un (1900) tüm davranışların temelinde cinsel dürtü olduğunu ileri sürdüğü fikrini reddederler ve Freud'un (1900) biyolojik dürtülere çok fazla vurgu yaptığına inanırlar (Westen, 1998).

#### **1.4.4.2. Davranışsal Kişilik Teorileri**

Davranışsal kişilik teorileri, kişiliğin ölçülebilir ve gözlemlenebilir davranışlar aracılığıyla incelenmesi gerektiğini savunur. Psikanalitik kuramın önerdiği kavramlar gözlemlenebilirlik ve ölçülebilirlik açısından sınırlı olduğundan, davranış kuramı pek çok kavramı (davranışın içsel sebepleri, duygular, arzular ve inançlar gibi) araştırma alanının dışında tutmaktadır (Maurer vd., 2006).

Davranış kuramcılarının gerçekleştirdiği araştırmalar değerlendirildiğinde; gözlemlenebilir davranışlar üzerine kişilik çalışmaları uygulanmış ve kişiliği kalıtsal faktörlerden çok çevresel şartların belirlediği ifade edilmiştir. Davranışsal kuramının önde gelenlerinden Pavlov'un (1903) geliştirdiği klasik koşullu öğrenme modelinde, davranış oluşumunda çevresel uyaranların büyük önem taşıdığı ifade edilmiştir. Pavlov'la (1903) birlikte klasik koşullu öğrenme modelini benimseyen araştırmacılar (Watson, 1919 ve Skinner, 1953), bu modeli insanlarda geliştirmiş ve çevresel uyaranların davranış ve öğrenme yoluyla kazanılan kişiliği şekillendirdiğini savunmuşlardır. Davranış teorisinde kişilik, öğrenilmiş davranışın bir neticesi olarak meydana gelir ve dış çevre kişiliği şekillendirmektedir (Shiner vd., 2012).

#### **1.4.4.3. Bilişsel Kişilik Ve Sosyal Öğrenme Teorisi**

Bilişsel kişilik ve sosyal öğrenme kuramcıları, dürtülerin doğuştan gelen içgüdülerle değil, bilişsel süreçlerle (davranış, güdüleme ve dikkat süreci gibi) bireyin olayları değerlendirebilmesi ve mukayese etmesi ile şekillendiğini savunmuşlardır (Bandura ve Wessels, 1994). Davranışsal kişilik teorisyenleri, davranışların dış faktörler tarafından belirlendiğini, yani içsel faktörlerin davranış oluşumunu etkilemediğini savunurken, sosyal öğrenme teorisyenleri davranışların içsel ve dışsal faktörler tarafından şekillendirildiğini kabul ederler. (Skinner, 1953).

Bandura'nın (1971) sosyal öğrenme teorisi, öğrenme eyleminin sosyal bir mekânda gerçekleştiğini ve en etkili öğrenme biçiminin gözlem yoluyla olduğunu savunmaktadır (Bandura, 1971). Kişinin gözlenen davranışları kendisi için değerlendirdiği ve bilişsel süreçlerle (davranış, güdüleme ve dikkat süreci gibi) davranışa dönüştürdüğü düşünülerek kişiliğin, gözlemlenen davranışlarla şekillendiği ifade edilmiştir. Bandura'nın (1971) teorisi, sosyal-bilişsel davranış teorisi olarak bilinir çünkü hem sosyal öğrenmeyi hem de bilişsel süreçlerin kişilik oluşumu üzerindeki etkisini dikkate almaktadır (Bayrakçı, 2007).

Bilişsel yaklaşım teorisinde (2001) öğrenme, zihinsel süreçleri içeren karmaşık bir süreçtir; düşünce sürecindeki değişikliklerin bireysel davranışlardaki değişikliklerden daha önemli olduğu ifade edilmiştir (Bandura, 2001). Bilişsel yaklaşımın teorisyenlerinden Julian Rotter (1990), kontrol odağı kavramını kullanarak insanların yaşamlarının kendi kontrolleri altında olduğunu savunmuştur (Güney, 2000). Julian Rotter (1990) kontrol odağını “kişinin başarı veya başarısızlıkları nasıl tanımladığı” şeklinde ifade etmiş ayrıca içsel kontrol odağını; elde edilen sonuçların kişinin çaba ve yeteneğine bağlı olarak elde edildiğini, dışsal kontrol odağının ise; elde edilen sonuçların kişiden bağımsız olarak dış faktörlere dayandığını söylemiştir. Öte yandan Bandura (2001) kişiliğin şekillenmesinde davranışsal, bilişsel ve çevresel unsurların etkili olduğunu ifade etmektedir.

#### **1.4.4.4. Özellik Teorisi**

Özellik teorisi, kişiliği niteliklerinin bir kombinasyonu olarak görmekte ve kişisel özelliklerini açıklamaktadır. Özellikler teorisi üzerine ilk çalışma 1921'de Gordon Allport tarafından sunulmuştur. Allport'un (1921) amacı, en önemli kişilik

özelliklerini belirlemek ve insanların bazı kişilik özelliklerinin ne ölçüde farkında olduklarını saptamak olmuştur (Allport, 1921).

Allport (1937), psikolojik yorumunda kişiliğin psikofiziksel (zihinsel ve fiziksel) ve dinamik olarak yapılandığını savunmuştur. Özellik kuramının bir diğer savunucusu olan Raymond Cattell (1974), kişilik özelliklerini belirlemek için istatistiksel bir yöntem olan faktör analizini kullanmıştır. Cattell (1974) araştırmasında çeşitli yöntemler kullanarak veri toplamış ve faktör analizi yöntemini kullanarak bu kişilik özelliklerine ilişkin verileri kategorize etmiştir. Cattell (1974), kişiliğin nesnel kriterler temelinde ifade edilmesi gerektiğini savunarak, nedensellik testi yöntemi olarak Spearman'ın faktör analizi yöntemini kullanan ve 16 faktörden oluşan "16F Envanteri" adlı bir kişilik testi geliştirmiştir (Cattell, 1974).

Eysenck (1991), biyolojik karakteristik faktör analizi teorisinde kişiliği belirlemek için faktör analizini kullanmıştır. Eysenck (1991), temel kişilik özelliklerinin biyolojik olarak belirlendiğini ve çevresel faktörlerin kişilik oluşumu üzerinde sınırlı etkiye sahip olduğunu savunmuştur. Eysenck'in (1991) kişilik modeli, kişiliğin iki boyutunu "içe dönük-dışa dönük" ve "dengesiz (nevrotik) denge" olarak tanımlamıştır (Barrett, vd.1998).

#### **1.4.5. Rosenman ve Friedman'ın A Tipi ve B Tipi Kişilik Modeli**

Örgütsel davranış literatüründe çoğunlukla kullanılan kişilik sınıflandırmaları içinde A Tipi ve B Tipi Kişilik Modeli, Myers-Briggs Tipi Kişilik Modeli ve Beş Faktör Kişilik Modeli sınıflandırması tipolojileri gösterilebilir. Yaygın kullanımlarına rağmen kişilik tipolojilerinin oldukça geniş kapsamlı ve karmaşık olan kişilik özellikleri yelpazesini tamamıyla karşılaması ve ölçmesi zordur. Beş Faktör Kişilik Modeli (1985), bilimsel çalışmalarda kişiliğin değerlendirilmesinde çoğunlukla tercih edilmektedir (McCrae ve Costa, 1985). Yalnız bireyin davranışı kişiliği ile yakın ilişki içinde olması nedeniyle diğer kişilik niteliklerinin de yöneticiler tarafından öğrenilmesi gerekir. Bu bağlamda kişilik nitelikleri araştırmacılar tarafından da sürekli çalışılan bir alanken, örgütsel davranış açısından önemli kabul edilen narsizim, öz gözlem, proaktif kişilikler, risk alma eğilimi, makyavelcilik ile A Tipi ve B Tipi kişilik gibi kişilik yapıları da üzerinde durulması gereken diğer konulardır (Robbins, 2012). Günümüz koşullarının kişilerden beklediği yoğun çalışma şartları, rekabet ortamının birçok alanda artması, işin

hayatın merkezinde olması, zamanın giderek değeri lenmesi ve çalışma yaşamının koşullarının ve yapısının gün geçtikçe değışmesi gibi hususlar bireylerin davranış kalıplarını etkileme ihtimaline sahip olmaktadır. Bu çalışmada diğ er tipolojilere kıyasla oldukça daha az konu edildiğı, fakat makro çevresel etkenlerdeki hızlı değışim neticesinde toplumda arttığı düşünölen A ve B Tipi kişilik niteliklere de değinilecektir.

A Tipi ve B Tipi kişilik kuramının doğuşu 20. yüzyılın yarısına denk gelmektedir. 1950’li yıllarda kalp hastalıkları doktoru Dr. Friedman’ın çalışma ofisindeki bekleme odasındaki koltukları onarmaya giden tamirci salondaki koltukların, öteki koltuklara göre ilginç bir biçimde ön kısımdan yıprandığını gözlemlemiştir. Muayeneye çağrılacağını düşönen hastalar, koltukta rahatça oturup beklemek yerine, sıra her an kendilerine gelebilir düşöncesıyla heyecandan koltuğun uç kısmına oturmayı tercih ettiklerinden dolayı koltukların ön kısımlarının daha fazla yıprandığı düşünölmüştür. Bu bağlamda Dr. Friedman ve Rosenman (1974) yaptığı çalışmada davranış nitelikleri ile kalp rahatsızlıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi ve gözlemlerin sürdürölmesi neticesinde A Tipi ve B Tipi kişilik tipleri düşöncesini önermiştir (Friedman ve Rosenman, 1974). Bahse konu tipoloji öne süröldükten sonra örgötsel psikoloji, sosyal psikoloji, kardivasyoköler ve mesleki rahatsızlıklar, endüstriyel psikoloji ve psikofizyoloji alanlarında çokça araştırılan bir konu haline gelmiştir (Kunnanatt,1998).

#### **1.4.5.1. A Tipi Kişilik Yapısı**

Fried ve Rosenman (1974) 15 yıl süresince 35-39 yaş arasındaki 3524 erkek üzerinde araştırma gerçekleştirmiştir. Koroner kalp rahatsızlığı olan kişilerin yalnızca %50’sinin kalp hastalığı için belirli risk etmenleri teşkil ettiğini, geri kalan %50’sinin ise söz konusu risk etmenlerini barındırmamasına rağmen koroner kalp hastası olduğunu gözlemlemişler ve Koroner kalp rahatsızlığına neden olan etmenin belli bir tutum tarzı bulunduğunu ifade etmişlerdir (Fried ve Rosenman, 1974).

Friedman ve Rosenman (1974) yaptıkları araştırmalar ile çeşitli davranış tarzlarının kalp rahatsızlığı ile arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmışlardır. Gerginlik faktörü dikkate alınarak araştırılan A tipi ve B tipi kişilik tarzları bugün yüksek oranda kabul alanına sahip olmuştur. Bu tarz kişilik özelliklerinde bahsedilen nitelikler çekingen ve baskın olma durumlarıdır. Örnek olarak, A tipi kişilik yapısı gösteren bir

kişi, bazı şartlarda B tipi kişilik 6zelliğine sahip bir kişi gibi davranış g6sterebilir. Kişilerin A veya B tipi kişilik biçiminde gruplandırılması, bu niteliklere haiz olma durumuna ve ne kadar zamanla meydana geldiğini 6lę6mleyen testleriyle, g6r6şme ve g6zlem 6ıktılarıyla değerlendirilebilmektedir (Vecchio, 1995).

Luthans (1995) tarafından yapılan 6alışma neticesinde A tipi kişilik niteliklerine haiz olan insanlar sabırsız, saldırgan ve işe y6nelimleri y6ksek olduğu tespit edilmiştir. Bu kişilik tipine sahip olan bireyler kısa s6rede 6ok fazla başarı elde etmek isterler. Ayrıca hareketli bir yapıya sahiptirler, kendilerini enerjik hissederler ve beklemeye dayanamazlar (Luthans, 1995). A tipi davranış tarzı 6zg6n biçimde, devamlı zamanla m6cadele içinde olan, başarıya eğilimli kişilerde g6r6lmektedir. Bu kişiler hızlı konuşur ve hızlı iş g6r6rlere. Aynı anda birden 6ok iş yaparlar. 6fkeli, agresif ve sabırsız bir yapıya sahiptirler. Beklemeye dayanamadıkları için karşıdaki kişinin s6z6n6 keserler. Konuşmanın gidişatını y6netmeyi isterler. Bu kişiler, sorumluluk, itibar ve para kavramlarını başarılarının g6stergesi şeklinde değerlendirirler ve ayrıca niteliğe kıyasla niceliğe daha 6ok 6nem vermektedirler (Luthans, 1995).

A tipi davranış tarzına sahip kişiler, ihtiraslı, saldırgan, yarışmayı seven, yoğun d6rt6l6re sahip, yaptığı işin baskısını kendilerinde hisseden ve zamana karşı yarışan bireylerdir. Bu kişiler kendilerini s6rekli bir 66cadele içinde bulurlar ve yaptıkları m6cadelenin neticesinde en kısa zamanda 6evrelerinden genelde sınırları 6ok net belirlenmiş, m6mk6n olan 6ok sayıda 6ayıda şeyi elde etme d6ř6nesi içinde olurlar (Griffiths ve Dancaster, 1995).

A tipi kişiler dışarıdan incelenecek olursa, bu kişilerin simaları genellikle gergin ve serttir. Dizlerini sallayabilirler ve g6zlerini hızlı kırpabilirler. Parmaklarını 6ıtlatıyor ya da başparmaklarını birbirinin içinde dolaştırıyor olabilirler. Konuştuklarında “kesinlikle, asla, daima ve her zaman” gibi kesinlik ifade eden kelimeler kullanırlar. Kendilerinin de farkında olmadıkları gizli 6zellikleri ise benliklerine zarar verme eğilimi, aşırı riske ve tehlikeye girme ve duygusal t6kenme gibi niteliklerdir. Bu kişilerde aşırı obsesiflik ve titizlik davranışı g6zlemlenebilmektedir (Griffiths ve Dancaster, 1995).

A tipi davranış tarzı g6n6m6zde modern yaşam tarzıyla 6d6llendirilen ve desteklenen bir davranıştır. 66nk6 yaşamlarını s6rd6rd6kleri toplumda diğer

bireylerden daha saldırgan ve hızlı düşünen, konuşan, yaşayan, başaran, oynayan ve hareket eden bireyler günümüzde teşvik edilmekte hatta değer görmektedir. A tipi kişilik tarzına sahip olan kişileri ifade eden üç ana nitelik bulunmaktadır. Yarışma içinde başarı elde etme çabası, abartılmış bir zaman kısıtlılığı, düşmanlık ve saldırganlık. Tüm bu nitelikler bir duygu ve davranış yumağı olarak bütünleşir ve kendisini meydana getirir (Griffiths ve Dancaster, 1995).

A tipi davranış şekli stresle karıştırılmamalıdır. Bu davranış strese sebep olan bir durum veya strese karşı gösterilen bir tepki olarak görülmemekte ve ayrıca tek başına direkt endişe, korku ve ruh hallerini meydana getirmez. A tipi davranış şekli çevredeki uyarılara karşı ortaya çıkan refleks şeklinde bir tepki olarak değerlendirilmez. Bu kişilik niteliklerine sahip olan insanların gayret gerektiren şartlarda veya bir kriz sürecinde gösterdikleri bir hareket tarzıdır (Ball vd., 1998).

A tipi davranış şeklinin temel özellikleri şu şekilde ifade edilmiştir: 1. Hareketlilik, 2. Dürtü ve ihtiraslar, 3. Rekabetçi, saldırganlık ve düşmanlık duyguları, 4. Zaman baskısı, 5. Tek açılı kişilik (Ball vd., 1998).

1. Hareketlilik: A tipi kişilik özelliğine sahip bireylerde mutlak bir söylem şekli bulunmaktadır. Bu kişilerin konuşmalarının belli bir odak noktası vardır ve çeşitli szöcükleri belirleyici olarak vurgular, kuvvetli ve sık mimiklerle konuşurlar. Konuşma arasında uzun nefes alışverişinde bulunurlar.

2. Dürtü ve İhtiras: A tipi kişilik özelliğine sahip insanlar, hem kendileri hem de başkaları için oldukça yüksek bir hedef seviyesi koyar ve bunun gerçekleşmediği koşullarda rahatsızlık duyarlar. Bu insanlar başarının az seviyede bir haz verdiği, harekete meyilli kişilerdir.

3. Rekabet, Saldırganlık ve Düşmanlık Duyguları: A tipi kişilik niteliğine sahip insan, kendileri ve başka kişilerle devamlı bir rekabet ve mücadele içindedir. Kendilerine hâkim olmak için verdikleri mücadeleye rağmen, hasetlik ve öfke içeren duygu ve karakterleri kolaylıkla ortaya çıkabilir.

4. Zaman Baskısı: A tipi davranış özelliğine sahip insan, kendini zamana karşı bitmek bilmeyen bir mücadele içinde görür. Bu insanlar devamlı şekilde kısıtlı bir anda, hep daha çoğuna ulaşma gayreti gösterirler.

5. Tek Açılı Kişilik: A tipi kişilik özelliğine sahip insan, çoğunlukla kendiyle uğraşta olur ve benmerkezci bir yaklaşım içindedir. Bu kişiler genelde yaşamın öteki yönlerini ve ailelerini önemsemeyecek kadar da işlerini hayatlarının merkezine almışlardır (Ball vd., 1998).

Kısa sürede çok iş yapmak isteyen A tipi kişiler, maddi anlamı olan şeylere sahip olmak için mücadele verirler. Kendilerini gösterme çabası içindedirler ve sahip oldukları hırslarını kendileri için önemli yönlere yoğunlaştırırlar. Bununla birlikte bu kişiler kendilerine zamanla artan amaçlar belirler ve böylece hırsları artar ve genellikle elde edemeyeceği hedefler belirlerler (Day ve Jreige, 2002).

A tipi kişilik özelliği, bireyin sağlığına direkt veya dolaylı şekilde zarar verebilir. Örnek olarak, devamlı süregelen sabırsızlık ve rekabet duygusu, sigara içme eğiliminde artış gösterir, düşmanca hisler gerginliğe sebep olduğundan dolayı kişinin sağlığını olumsuz şekilde etkiler. Friedman ve çalışma arkadaşları 1960 yılında 10 yılı aşkın süren bir çalışma gerçekleştirmişler ve çalışmanın 10. yılından sonra koroner kalp rahatsızlığı geçirmiş 257 bireyden %70'inin A tipi kişilik özelliğine sahip bireylerden oluştuğunu tespit etmişlerdir. A tipi davranış özelliği gösteren kişilerin sigara kullanmadıkları, tansiyonlarının normal olduğu ayrıca ailelerinde koroner rahatsızlık olmamasına karşın, B tipi davranış özelliğine sahip kişilere kıyasla daha çok kalp krizi geçirdikleri belirlenmiştir. B tipi kişilik özelliğine sahip kişiler ise tüm bu etkenlere sahip olmaları koşulunda dahi, A tipi davranış özelliğine sahip bireylere kıyasla daha az kalp krizi yaşıyorlardı. Başka bir çalışmaya göre A tipi kişilik özelliğine sahip bireylerde B tipi kişilere göre kan pıhtılaşma süresinin daha hızlı olduğu ifade edilmiştir. Kan pıhtılaşma süresinin hızlı olması durumu, kalbi besleyen koroner damarların tıkanmasına ve daralmasına sebep olabilmektedir, böylece kalp krizi riski artmaktadır (Friedman ve Kewley,1987).

A tipi kişilik yapısına sahip olan insanların davranışlarına yaşamdan birkaç örnek vermek gerekirse; arkadaşlarını ziyarete veya dış muayenesine gittiklerinde dahi telefon aracılığıyla iş görüşmesi gerçekleştirirler. Doktora nadir gitmektedirler ve bu kişiler rutin kontroller için hastaneye hayatlarında hiç gitmemiş olabilirler. Yapılan yeni çalışmalar belirtiyor ki kalp krizi geçirdiklerinde dahi bu kişilerin yardım istemedikleri ve sağlık kontrollerini geciktirmeleri sebebiyle yaşamını yitirenlerin sayısının oldukça

fazla olduğu gör÷lmektedir. Anlaşması kolay olmayan kişilerdir, beklentilerini yüksek tutarlar ve kendilerine karşı acımasızdırlar fakat çevrelerine karşı daha merhametli davranış sergilerler. Etrafındaki kişilerin problemlerine zaman harcamak istemediklerinden ötürü, çevrelerine karşı huysuz ve sevimsiz gör÷nebilirler. Bu tip insanlar çevreleri tarafından seilmek yerine daha çok saygı duyulmasını tercih ederler. İnsanların işlerine son vermeyi sevmezler fakat zorunlu bir durumdan dolayı bir çalışanı işten çıkarmaları gerekirse, bu durumu bir krize çevirerek mümkün olan en gür÷lt÷lü şekilde yaparlar. A tipi kişilik yapısına sahip olan kişinin işine son verileceği durumlarda kişi, bunun asla kendi başarısızlığından dolayı olduğunu düşünmez, yöneticiler ya da çalışma arkadaşlarıyla olan çatışmalarının neticesi olarak algılarlar. Bu tip insanlarda tütün kullanımı sıklıkla gör÷lür. Tütün ürünü olarak genelde sigara içmeyi tercih ederler, pipo kullanan pek gör÷lmez. Bunun sebebi ise pipo içmek için zaman harcamayacak kadar sabırsız bir yapıya sahip olmalarıdır. Ayrıca bu kişilik özelliğine sahip insanlar bekletilmeyi sevmezler. Genellikle yemekleri tatmadan tuz koyarlar ve çabuk bir biçimde yemek yerler. Sağlıklarına dikkat etmezler, kendilerine ve tatile kısa bir zaman verirler. Rekabetçi sporlarda ve takım oyunlarında geçinilmesi fazlasıyla zor kişilerdir. İş ve tatili aynı anda aradan çıkarmak isterler ve tatilden asla geç dönmeyi tercih etmezler. En spesifik niteliklerinden biri ise yalnız olduklarında kafalarının içinde, çeşitli konulardaki sayıları düşünerek, kendilerine menfaat sağlayacak sayısal hesaplamalar yaparak ve sayısal hayaller kurmaktır. Bu insanların, B tipi kişilik yapısına sahip insanlara karşı saygıları yok denecek kadar azdır. O tip insanları yavaş hareket etmelerinden ve sorumsuz davrandıklarını düşünmelerinden dolayı çekilmez olarak gör÷rler fakat zeki olan B tip insanlar A tip insanları çalıştırmayı isterler. A tip kişiler karşısındaki bireyin sözünü tamamlamasını sabırsızlıkla beklerler. Ayrıca beklerken karşısındakinin sözünü keserek veya sözlerini tamamladığını düşünerek bir an önce aklındakileri söylemek isterler. Bu bekleyiş sırasında en azından arasına kafa sallayarak, ‘hıhı’ şeklinde nidalarla konuşana etkin bir biçimde katkıda bulunmayı tercih ederler (Jamal, 1990). Bu konuya ilişkin olarak Edwards ve Baglioni (1991) A tipi kişilik özelliği sergileyen insanların kişilik özelliklerinden şu şekilde bahsetmiştir: A tipi davranış tarzına sahip olan insanlar saldırganlık, ataklık, yarışmacılık, düşmanlık ve girişimcilik duyguları yoğun olarak yaşamaktadır. Ayrıca öfke ve beklenti seviyelerinin yüksek oluşu, bu kişileri de zaman baskısı, sabırsızlık, fevrilik,

benmerkezcilik, doyumsuzluk, tatminsizlik gibi özelliklerin ön plana çıkmasına neden olmuştur (Edwards ve Baglioni, 1991).

A tipi kişilik özelliği gösteren insanların belirleyici niteliklerinden bir diğeri aşırı ve detaylı düşünme olduğu söylenebilir. Burada ifade edilen aşırı ve detaylı düşünme, aslında en az iki şeyi aynı anda düşünme durumudur. Örnek olarak, karşısındaki kişiyi dinlerken aynı anda aklından başka bir işi yürütme veya planlama eğiliminde olabilirler (Day ve Jreige, 2002).

Üst seviyedeki yöneticilik mevkileri için verilen mücadelelerde, genellikle A tipi kişilik özelliğine sahip bireyler B'lere mağlup olurlar. Bu durumun sebebi A tipi kişilik özellikli bireylerin aşırı istekli oluşları ve şiddetli mücadele duyguları, olaylara geniş bir pencereden bakmalarını ve kapasitelerini etkin kullanmalarını engeller. Bu nedenle uzun zaman diliminde verilmesi gereken bir kararı fevri bir şekilde alabilir ve bireyin iş hususunda önem arz eden stratejik yanlışlar yapmalarına sebep olabilir (Griffiths ve Dancaster, 1995).

Bu yaklaşıma karşı çıkan çalışmalar da bulunmaktadır. Örnek olarak Luthans (1995), gerçekleştirdiği araştırma neticesinde yöneticilerin büyük bir kısmının A tipi kişilik tavrına sahip olduğunu ifade etmiştir. Yapılan çalışmada yönetici bireylerin % 60'ının A tipi kişilik özellikli, buna istinaden %12'sinin ise B tipi kişilik özellikli olduğu belirtilmiştir (Luthans, 1995). A tipi kişilik özelliğinin, takım içinde herhangi bir bireyin yükselmesi için en uygun koşul olduğu ifade edilmiştir. A tipi kişilik özellikli bireylerin yöneticilik mevkilerine yükselmelerine karşı, üst kademe yöneticilerin B tipi kişilik özellikli bireylerden oluştuğunu belirten çalışmalar da bulunmaktadır (Dearborn ve Hastings, 1987).

Luthans(1995)'a göre, A tipi kişilik özelliklerine sahip olan bireyler;

1. İş sonlandırma baskısına rağmen fazla süre çalışma eğilimi gösterirler.
2. Bu kişiler çoğunlukla eve iş getirirler, hatta hafta sonları, tatil günleri ve geceleri çalışırlar ve dinlenmeyi ikinci planda tutarlar.
3. Sürekli diğer insanlarla ve kendileriyle mücadele içerisinde olurlar. Kendilerine ulaşılması zor hedefler koyarlar.

4. İş şartlarının zor olduğu durumlarda diğer bireylerin çalışma biçimlerine kızabilir ve işi / çalışanı engelleme eğilimine gidebilirler. Bu durum kendilerinin yanlış anlaşılmasına da neden olabilir (Luthans, 1995).

A tipi kişilik özelliğine sahip insanları yönlendirmenin zor yanlarından biri de bu kişilerin risk almaya meyilli olmalarıdır. “Çok çalışmak, bazen bunalımda olmak ve çok fazla sigara tüketmek sağlığı tehdit edebilir, kalbe ve akciğerlere zarar verebilir, ‘tamam’ fakat her çok çalışan, her bunalıma giren ya da her sigara içen kişi akciğer kanseri veya kalp hastası olmuyor ya...” şeklinde düşünürler. Ayrıca çoğunluğu “Benim bir tanıdığım var, hem günde 2 paket sigara içiyor hem de...” gibi cümeler kurarlar. Özetle kendilerini bekleyen olumsuz sonuçlardan sıyrılacaklarına, kendilerine bir şey olmayacağına inanırlar (Jamal, 1990).

Çeşitli seviyelerde gayret gerektiren sorumluluklar üstlendiğinde, yönergeleri önemsemeyen A tipi kişiler yüksek bir hızla çalışma eğilimine gitmişlerdir. B tipi bireyler ise işin gerekli seviyesinde ve yeteri kadar bir hızla çalışma eğilimi göstermişlerdir. Yapılan işlerdeki başarı oranları tehlikeye düşerse A tipi bireyler çevresel girdilere önem vermeden çalışmalarını sürdürmeye devam ederler fakat B tipi bireyler ise tecrübelerine göre çalışma yöntemlerini değiştirirler (Suls ve Sanders, 1988).

A tipi kişilik özelliğine sahip insanların sabırsız bir yapıya sahip olmaları, risk almayı sevmeleri, başıma bir şey gelmez gibi düşünceleri, aceleci davranışları, zamana karşı devamlı bir mücadele halinde olmaları, kişiyi değiştirmedeki güçlükler ve stres yükünün çok olması iş güvenliği ve iş sağlığı kapsamında değerlendirildiğinde örgütün güvenliğini tehlikeye sokacak kritik görevlerde problem meydana getirebilmektedir. Stres yükünün fazlalığı iş tatminini olumsuz biçimde etkileyen bir faktördür. Bu bağlamda iş tatminindeki azalışlardan kaynaklanan hata artışları, dikkat azalmaları ve duyarsızlaşma gibi sakıncalı davranışlar incelendiğinde stres yükünün kritik öneme sahip olduğu anlaşılmaktadır (Murtza vd., 2021).

#### **1.4.5.2. B Tipi Kişilik Yapısı**

B tipi kişilik nitelikleri A tipi kişilik niteliklerinin tersi olarak tanımlanabilir. B tipi davranış özelliği olan insanlar genellikle sakin, az yarışmacı, kendini işe daha az adayan ve zamana karşı daha az duyarlı olan kişilerdir. B tipi kişilik tavrına sahip

bireyler, A tipi kişilik özelliği gösteren bireylere göre zamanla daha az mücadele halindedir ve hayatlarında daha rahat ve dengeli bir yaklaşım içinde bulunurlar. İstikrarlı bir hızla işlerini yürütür ve kendini güvende hissetmek ister. B tipi kişilik özelliğine sahip bireyin, A tipi kişilikli bireye göre başarısı daha fazla ya da daha az denemez (Dearborn ve Hastings, 1987).

B tipi kişilik özelliğine sahip bireylerin genellikle katı kuralları yoktur ve daha rahat bir yapıya sahiptirler. Başarılı olma konusunda aşırı tutkuya sahip değildirler. Kolayca huzursuz olmaz ve hemen sinirlenmezler. Yaptıkları işlerden keyif alma konusunda yeteneklidirler. Çalışmalarında rahat davranmaları onlarda suçluluk duygusu meydana getirmez, düzenli ve sakin çalışırlar ve bu insanlar çevrelerinde bulunan kişilerden ve kendilerinden emin olan kimselerdir (Dearborn ve Hastings, 1987).

B tipi kişilik özelliği olan insanların A tipi kişilik özelliği olan bireylere kıyasla daha fazla iş birliği içerisinde oldukları ifade edilebilir. Bu bağlamda B tipi kişilik özelliğine sahip kişiler çevreleriyle iletişim kurmaktan daha fazla tatmin olurlar (Day ve Jreige, 2002).

B tipi davranış yapısına sahip olan kişiler mükemmeliyetçi bir yaklaşıma sahip değildirler ve öyle olmak gibi bir gayretleri de bulunmaz. Yersiz yaygara ve gereksiz heyecanlara kapılmazlar. İnsanların hata yapabileceğini ve bunun gayet normal, hayatın akışında var olan bir durum olabileceğini düşünürler. Bu nedenle kusursuz olmak gibi bir düşünceleri yoktur ve böyle bir arayış içine de girmezler (Stabile, 2001).

B tip kişilik özellikli bireyler daha uysal, daha sakin, daha az saldırgan ve daha az rekabetçi olarak belirtilebilir. Lazarus (1994), B tip kişilik özellikli bireylerin zaman zaman stres yaşadıklarını fakat engellemeler ve zorlamalar karşısında daha sakin kaldıklarını ifade etmektedir (Tett ve Christiansen, 2007).

B tipi kişilik özelliği olan bireyleri başkaları ile iddialaşmak veya onlarla mücadele etmek heyecanlandırmaz. Mükemmel olmak gibi bir amaçları yoktur bu sebeple telaşa kapılmazlar. Genellikle sakin bir yapıdadırlar. Zaman baskısı yaşamazlar ayrıca sabırlı kişilerdir. Aşırı sorumluluk almak gibi bir istekleri olmaz. Yöneticileri tarafından başarılarının takdir edilmesi onlar için önemli değildir. Kendilerine, ailelerine ve hobilerine zaman ayırmayı tercih ederler. Her insan hata yapabilir düşüncesinde olduklarından dolayı kusursuz olma çabası içine girmezler (Stabile, 2001).

B tipi kişilik özelliğine sahip bireyler esnektirler. İşlerinden keyif almayı bilirler. Kolaylıkla sinirlenmez ve hemen tedirgin durumda olmazlar. B tipi davranış özelliğine sahip bir kişi A tipi kişiye kıyasla daha rahat yaşam sürdürmektedir. B tipi kişilik özelliği olan birey, kendinden ve çevreden A tipi kişilik özelliğine sahip insana göre daha özgüvenli ve emindir (Frei vd., 1999).

B tipi kişilik özelliklerine sahip bireylerin astları, onlarla çalışmaktan memnun olurlar. Kendilerine ve diğer çalışanlara karşı tolerans seviyeleri yüksektir ve oldukça hoşgörülü davranırlar. Hatalara karşı affedici bir tutum sergilerler (Stabile, 2001).

Yapılacak testlerle bireyin hangi kişilik özelliğine ne oranda yatkın olduğu belirlenebilir. Bazı bireylerde her iki kişilik tipi özellikleri görülebilir. Çalışma hayatında çeşitli sektörleri A tipi kişilik özellikli bireyler için daha uygun olabilir. Dolayısıyla mükemmeliyetçi, sorumluluk algısı yüksek ve yarışmacı yöneticileri mecbur kılabilir. Fakat bazı sektörlerdeki işler de B tipi kişilik özelliğine sahip iş görenlere veya yöneticilere daha uygun olmaktadır (Stabile, 2001).

West vd., (1993) B tipi kişilik özellikli bireylerin üst düzey yönetici kademelerinde daha başarılı olduklarını gözlemlemişlerdir. Çünkü A tipi kişilik özellikli bireylerin aşırı hırslı ve rekabetçi tutumları bakış açılarının körelmesine sebep olmakta, düşüncelerini verimli bir şekilde değerlendirmemelerine ve bu sebeple büyük yanlışlar gerçekleştirmelerine sebebiyet verebilmektedir (West vd., 1993).

B tipi kişilik özelliklerine sahip bireyler sakin, uyumlu, sabırlı ve rekabetten hoşlanmayan kişilerdir (Tett ve Christiansen, 2007). Genellikle rahat, soğukkanlı ve uysal davranırlar, zaman baskısı hissetmezler. Bu kişiler boş zamanlarında etkinliklere zaman ayırır ve rekabet yerine kendilerine güvenirler ayrıca işlerini zevkle yaparlar ve düzenli çalışırlar. Esnek bir hayat benimsediklerinden dolayı sakin bir şekilde işlerini hallederler (Suls ve Sanders, 1988).

Bir B tipi kişilik özelliği olan kişi, kendisini suçlu hissetmez. Rekabeti sevmez ve mükemmeliyetçilik için çaba göstermez. Diğer insanların takdirini umursamazlar ve sevdikleriyle ve kendileriyle ilgilenmeyi, hobilerle uğraşmayı ve sosyal etkinlikler yapmayı tercih ederler. Hatalarını kabullenmek konusunda kolaydırlar ve çevrelerindeki insanları rahatlatırlar. Stresli durumlar onları pek etkilemez ve bu nedenle çalışmaları istikrarlı olabilir. Başarılarını takdir ederler, ancak stres yaşamazlar. Eğer başarısız

olurlarsa, fiziksel veya zihinsel stresi görmezden gelme eğilimindedirler. Kaygı yaşamadıkları için kalp rahatsızlıkları riski daha düşüktür. Az rekabetçi ve keyifli bir yaşam tarzına sahiptirler. Yürüme, çalışma ve konuşma gibi eylemleri A tipi kişilik özelliklerine sahip kişilere göre daha yavaş olabilir (Kirkcaldy vd., 2002).

B tipi kişilik özelliğine sahip bireyler genellikle danışmanlık, oyunculuk, terapi veya yazarlık gibi yaratıcılıklarını kullanabilecekleri mesleklere ilgi duyabilirler. Bir birey A veya B tipi özelliklerin tamamını taşımaz, ancak A veya B tipi olarak nitelendirilen özelliklerin bir kısmına sahip olabilir (Bingham ve Hailey, 1989). Bireyin A tipi veya B tipi kişilik özelliklerine olan yakınlığı belirlenir. A tipi kişilik özelliklerine ne kadar şiddetli ve ne kadar çok sahip olduğu, kişiliği A veya B tipi olarak ayırır. Araştırmalar, bireylerin kesin bir şekilde A veya B tipi olarak ayıramayabileceğini, bireylerin mekâna ve zamana bağlı olarak A veya B tipine uygun davranışlar sergileyebildiğini göstermiştir (Lee ve Gillen, 1986). Ayrıca, bir örgüt içinde A veya B tipi kişiliklerin üstünlüğü karşılaştırılmaz. Bireylerin başarı düzeyleri farklı şekillerde elde edilir. Ancak A tipi kişilik özelliklerine sahip kişilerin kalp rahatsızlıkları riski daha yüksek olabilir. A ve B tipi kişilik özellikleri aşağıda özetlenmiştir (Edwards ve Baglioni 1991).

- B tipi kişilik özellikleri gösteren bireyler huzurlu, sakin ve sabırlıdır. Rekabeti sevmeyen ve daha yavaş hareket ederler. A tipi kişilik özelliklerine sahip bireyler ise rekabetçi, hırslı, hızlı ve hareketlidir.
- B tipi kişilik özelliğine sahip kişiler başarı kaygısı yaşamazlar. Kendilerine zaman ayırır, hobilerine ve ilgi alanlarına vakit ayırmaktan keyif alırlar. A tipi kişilik özellikleri sergileyen bireyler ise sürekli olarak başarı odaklıdır ve boş vakitlerini çalışarak geçirirler.
- B tipi kişilik yapısına sahip bireyler genellikle tek bir işe odaklanırken, A tipi kişilik özelliklerine sahip bireyler birden fazla işle aynı anda ilgilenmeye çalışırlar.
- B tipi kişilik özellikleri olan bireyler genellikle sabırlıdır ve kolay sinirlenmezler. A tipi kişilik özellikleri sergileyen bireyler ise sabırsız bir yapıya sahip olabilir ve çabuk öfkelenme eğilimindedir.

- B tipi kişilik özellikleri gösteren bireyler genellikle baskı hissetmezler ve daha rahat bir yaklaşım sergilerler. A tipi kişilik özelliklerine sahip bireyler ise sık sık kendilerini baskı altında hissederler ve stres yaşayabilirler.

Belirtilen özellikler A ve B tipi kişiliklerin farklı kutuplarını temsil eder. Ancak insanlar genellikle bu iki tip arasında karmaşık bir yapıya sahiptirler ve belirli özelliklerin bir karışımını gösterebilirler. Bu nedenle, her birey kendi benzersiz kişilik özellikleriyle birlikte bir yerde konumlanabilir ve kesin bir kategorizasyon yapmak zor olabilir.

A tipi kişilik özellikleri başlangıçta dikkat çekici olabilir, ancak örgütsel açıdan istenmeyen sonuçlara yol açabilir. Bir organizasyon için her durum ve davranış istenen sonuçları vermeyebilir. Bunun yanı sıra, kişilerin yaşam tarzı sağlıklı bir birey olma yolunda etkilere sahiptir. Kurumda çalışanların doğru bir şekilde desteklenmesi ve eğitimlerle desteklenmesi, A tipi davranış özelliklerine sahip olan bireylerin zamanla B tipi davranış özellikleri gösterebileceği düşünülmektedir. Haftalık çalışma saatlerinin sınırlandırılması, boş zamanları için planlama yapma, egzersiz yapma ve bireyin kendi işine ve yeteneklerine odaklanma konusunda eğitimler verilerek zamanla bireyin eğilimi değiştirilebilir. Bu şekilde bireyin yaşam kalitesi artar, stres azalır ve daha sakin bir yaşam tarzına geçiş sağlanır.

Ayrıca, kurumlarda alt ve orta düzeydeki bireylerin genellikle A tipi kişilik yapısına sahip olanlardan daha başarılı olduğu gözlenmiştir. Ancak üst düzeydeki bireylerin B tipi kişilik özelliklerine sahip olduklarında daha sabırlı ve detaycı düşünceleri nedeniyle başarı şansının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kişilerin A tipi ve B tipi kişilik yapıları arasında çevre, ortam ve zaman faktörlerine göre kaymalar yaparak başarının artabileceği söylenebilir (Sakitri, 2020).

**Tablo 1.3.:Ave B Tipi Kişilik Özellikleri**

| <b>A Tipi Kişilik Özelliklerine Sahip Birey</b> | <b>B Tipi Kişilik Özelliklerine Sahip Birey</b>          |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Sürekli hareket halinde olurlar.                | Zamana karşı mücadele vermezler.                         |
| Hızlı yürürler.                                 | Sakin yürürler.                                          |
| Hızlı yemek yerler.                             | Övünmek istemezler.                                      |
| Konuşmaları hızlıdır.                           | Kazanmak için değil eğlenmek için spor yaparlar.         |
| Sabırsızdırlar.                                 | Sabırlı yapıdadırlar.                                    |
| Aynı anda iki şey yapmaya meyillidirler.        | Dinlenirken içleri rahat olur. Kafaya bir şey takmazlar. |
| Boş zamanları pek olmaz.                        | İş hemen bitsin baskısı yaşamazlar.                      |
| Sayılarla karşı saplantılı olurlar.             | Sayılarla takıntılı değildirler.                         |
| Sayılarla başarıyı ölçme eğilimi içindedirler.  | Alçak gönüllü olurlar.                                   |
| Saldırgan yapıdadırlar.                         | Hiçbir zaman acele etmezler.                             |
| Mücadeleci tutum sergilerler.                   | Hırslı bir yapıya sahip değildirler.                     |
| Zaman baskısını sürekli hissederler.            | Zaman konusunda daha rahattırlar.                        |

**Kaynak:** Luthans,1995

A tipi kişilik özellikleri gösteren bireyler kısa zamanda daha fazla iş yapmaya ve işlerinde daha başarılı olmaya B tipi kişilik özelliklerine sahip insanlara kıyasla daha meyillidirler. Çünkü yaptığı işte başarılı olmak bu bireyler için son derece önemlidir. Bu tip düşünceler örgüt açısından bir dereceye kadar istenen davranış tarzlarıdır. Fakat söz konusu tutumların şiddetinin makul bir seviyenin üzerine çıkması, bazı problemleri ve istenmeyen sonuçları beraberinde getirebilir. Örnek olarak, bu tutum ve davranışın giderek artması bu bireylerin örgütsel sorunlar karşısında yaratıcı çözümler üretmesinde ve örgüt içinde yaşanan süreçleri sakince düşünüp değerlendirmelerinde sıkıntılar yaşamalarına sebep olabilir. Bununla beraber bazı yönetsel kararlar alınırken rahatlık, sakinlik ve sabırlı olmak gerekebilir. Bu bağlamda A tipi kişiliğe sahip olan kişilerin düşmanca tavırları ve sabırsızlığı, çalışma arkadaşlarının da stresini artırabilir. İlk bakışta A tipi kişilik çeşitli açılardan hayranlık uyandırıcı olarak nitelendirilse de kişinin

kendisi, çalıştığı örgüt ve çevresi için bazı koşullarda istenmeyen sonuçlara neden olabilir (Buchanan ve Huczynski, 1997). Bu kapsamda her koşulda bu davranışların örgüt açısından beklenen sonuçlar meydana getireceği düşünülmemelidir.

#### **1.4.5.3. Çalışanların Kişilik Özellikleri İle İlgili Yapılan Araştırmalar**

Aktaş (2001), yaptığı çalışmada üst kademe yöneticileri incelemiştir. Üst kademe yöneticilerin sahip olduğu kişilik nitelikleri ve iş stresleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışmanın örnekleminde yer alan yöneticilerin çoğunun A tipi kişilik özelliğine sahip olduğu ve kişilik ile işe bağlı olarak gelişen stres arasında negatif bir korelasyon olduğu ifade edilmiştir (Aktaş, 2001).

Bozgeyikli (2001), yaptığı çalışmada yüksekokul öğrencilerinin kişilik tarzlarının, kişiler arası ilişkileri değerlendirme tutumuna etkisi araştırılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre; kişilik özellikleri ve çeşitli demografik nitelikler ile kişiler arası ilişkilerdeki yargı düzeylerinde anlamlı farklılık bulunduğu açıklanmıştır (Bozgeyikli, 2001).

Durmaz (2012), yaptığı çalışmada etkileşimci ve dönüşümcü liderlik özelliğinin psikolojik güçlendirme tutumuna olan eğiliminde strese bağlı kişiliğin düzenleyici rolünü araştırmıştır. Bu kapsamda yapılan çalışmanın neticesine göre; A tipi kişilik özelliği sergileyen bireylerin kendilerini dönüşümcü liderlik ile yüksek düzeyde güçlendirilmiş olarak algıladıkları ifade edilmiştir. B tipi kişilik özelliği olan kişiler için karşılıklı liderlik psikolojik güçlendirme davranışını olumlu yönde etkilerken, A tipi kişilik özellikleri sergileyen çalışanların aksine olumsuz etkilediği saptanmıştır (Durmaz, 2012).

Güler (2008), çalışmasında A tipi kişilik biçiminde duygusal ve bilişsel zekanın, stres belirtileri, stresi yönetme ve stresle başa çıkma ile olan ilişkisini araştırmıştır. Üniversite öğrencileriyle gerçekleştirilen bu çalışmanın sonucunda A tipi kişilik özellikleri ile stres belirtileri arasında anlamlı bir ilişkili olduğu saptanmıştır. Ayrıca B tipi davranış tarzına sahip olan kişilerin stres olgularında ise stresle etkin ve pasif mücadele etme yöntemlerinin yordayıcı gücü olduğu belirtilmiştir. Bununla beraber A tipi bireylerin duygusal zekâ seviyelerinin B tipi kişilerden daha düşük olduğu ve stresle başa çıkma yöntemlerini etkili bir şekilde gerçekleştiremedikleri ve stres algılarının yüksek oranda olduğu ifade edilmiştir (Güler, 2008).

Ceyhan ve iek (2020) tarafından A tipi kişilik özelliklerinin tükenmişlik üzerine olan etkisinde sinizmin aracı rolünü ölçmek amacıyla yapılan çalışmada Denizli'de görev yapmakta olan orta ğretim kurumlarındaki 242 ğretmen üzerinde anket uygulanmıştır. Yapılan araştırmanın neticesinde, belirlenen değişkenler arasında anlamlı farklılıkların bulunduğu belirlenmiştir. A tipi kişilik özelliklerinin tükenmişlik faktörü üzerine olan etkisinin anlamlı ve pozitif olduğu böylelikle sinizmin kısmi aracı bir rolü bulunduğu tespit edilmiştir (Ceyhan ve iek, 2020).

Tilki (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırma, performans algısı ile A ve B tipi kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu araştırmada A ve B tipi kişilik özellikleri sergileyen bireylerin kavradığı performans algısının istatistiksel olarak farklılaşmadığı aynı zamanda kişilerin demografik bilgilerine göre de performans davranışlarının değişmediği tespit edilmiştir (Tilki, 2020).

Saygılı vd., (2017) tarafından yaşam memnuniyetinin kişilik özellikleri açısından incelenmesi amacıyla yapılmış olan bir başka çalışmada, niversite öğrencileri üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Analiz sonuçlarından elde edilen bulgular ışığında yaşam memnuniyeti bakımından A ve B tipi kişilik özellikleri ile anlamlı bir farklılığın bulunduğu belirtilmiştir. Yaşam memnuniyeti ortalamaları değerlendirilmesi sonucunda ise A tipinin yaşam memnuniyet ortalamalarının B tipi kişilik tarzına sahip olan bireylerinin memnuniyet ortalamalarından daha yüksek bir düzeyde olduğu bulgusuna varılmıştır. Diğer taraftan A ve B tipi kişilik özelliklerine sahip olan katılımcıların eğitim sistemi konusunda memnun olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır (Saygılı vd., 2017).

Yıldızoğlu (2013) tarafından okul yöneticileri üzerinde çatışma yönetimi stili ile beş faktör kişilik nitelikleri arasında ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan benzer bir çalışmada ise okul yönetiminde görev alan bireylerin çatışma yönetimi stili tercihleri ile kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir (Yıldızoğlu, 2013).

Bibire (2014) tarafından uygulanan kariyer geliştirme ve kariyer danışmanlığı eğitiminde A ve B tipi davranış tarzlarının kullanıldığını belirtmiştir. Özel olarak A ve B tipi kişilik özelliklerinin kişinin kariyer planlamasında etkili olduğu ifade edilmiştir (Bibire, 2014).

Yurtsever (2009) tarafından yapılan "kişilik özelliklerinin stres seviyesine etkisi ve stresle başa çıkma yöntemleri" adlı çalışmada ise üniversite öğrenimi gören bireylerin kişilik özellikleri doğrultusunda stresi nasıl anlamlandırdıkları ve stresle başa çıkma düzeylerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Yapılan analiz sonucunda stres ile başa çıkma yolları ile A tipi kişilik özellikleri arasında pozitif ve anlamlı bir farklılığın bulunduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra üniversite öğrencilerinin demografik bilgileri ile stresle baş etme, stres belirtileri ve A tipi kişilik özellikleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ifade edilmiştir (Yurtsever, 2009).

#### **1.4.5.4. Araştırma Değişkenleri Arasında Yapılan Çalışmalar**

Bu bölüm altında araştırmaya konu edilen değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri incelenmiş ve literatürde yapılmış benzer çalışmalardan özetler sunulmuştur.

##### **1.4.5.4.1. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki**

Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Feather ve Rauter, 2004; Van Dick vd., 2006; Karabey ve İşcan, 2007; Tokgoz, vd., 2012; Zhang ve Chen, 2013; Çetinkaya ve Çimenci, 2014; Demir, 2015; Newman vd., 2016; Wendt ve Tufan, 2020).

Van Dick vd. (2006) yaptıkları çalışmada örgütsek özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Almanya’da bulunan bir çağrı merkezinde çalışan 211 kişi örneklem olarak seçilmiş ve bu kişilerden toplanan veriler analiz edilmiştir. Çalışmanın sonucuna göre örgütsel özdeşleşmesi yüksek olan çalışanların örgütsel vatandaşlık seviyesi de yüksek olmaktadır. Bu iki kavram arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Wendt ve Tufan (2020) yaptıkları araştırmada psikolojik sözleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü incelemişlerdir. Belçika’da bir şirkette çalışan 361 çalışan örneklem olarak seçilmiş ve bu örnekleminden toplanan veriler üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre psikolojik sözleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmakta ve örgütsel özdeşleşme bu aradaki ilişkiye aracılık etmektedir.

Ayrıca örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Newman vd., (2016) yaptıkları araştırmada sosyal sorumluluk odaklı insan kaynakları yönetimi anlayışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü incelemişlerdir. Çin’de 3 farklı şirketin insan kaynakları bölümünde bulunan çalışanlar örneklem olarak seçilmiştir. Araştırmadan çıkan sonuçlara göre sosyal sorumluluk odaklı insan kaynakları yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmakta ve örgütsel özdeşleşme de bu ilişkiye aracılık etmektedir. Ayrıca örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Zhang ve Chen (2013) yaptıkları çalışmada destekleyici liderlik tarzı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiş ayrıca bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılı rolü olup olmadığını sorgulamıştır. Çin’de bulunan 2 telekomünikasyon firmasında bulunan çalışanlar örneklem olarak seçilmiş ve 469 çalışandan veriler toplanarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucuna göre, destekleyici liderlik arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı da artmakta ve örgütsel özdeşleşme bu ilişkide aracılık rolü oynamaktadır. Ayrıca örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Demir (2015) yaptığı araştırmada özel ve kamu kurumlarında öğretmenlik yapan 159 öğretmen ile birlikte örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca kamu kurumlarında bulunan öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık seviyeleri özel okullarda çalışan öğretmenlere göre daha yüksektir.

Çalışanlar kendilerini örgütleriyle açıkça özdeşleştirdiklerinde, örgütün yararına olan davranışların kendilerine de fayda sağlayacağına inandıkları için örgütlerini destekleyici davranışlar sergileme eğilimleri artar. Örgütsel kimliği yüksek çalışanlar, örgütsel amaçlara ulaşmak için gereğinden fazla çabayı gönüllü olarak ortaya koyarlar (Dutton, vd., 1994).

Feather ve Rauter (2004) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme seviyeleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada Avusturya’da ilkokulda öğretmenlik yapan 154 öğretmen örneklem olarak seçilmiş ve bu öğretmenlerden toplanan veriler analiz edilmiştir. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme seviyeleri arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı da artmaktadır.

Literatürden bulunan benzer çalışmalar ışığında örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

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

#### **1.4.5.4.2. Örgütsel Özdeşleşme ve Duygusal Emek Arasındaki İlişki**

Mishra vd. (2012) yaptıkları araştırmada prestij ile duygusal emek arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracı rolünü incelemişlerdir. Araştırmada örneklem olarak Hindistan’da bulunan ilaç temsilcileri seçilmiş ve 523 çalışandan verilere toplanarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucuna göre örgütün prestiji arttıkça çalışanların duygusal emeklerinde artış olmaktadır. Ayrıca örgütsel özdeşleşme ile duygusal emek arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Yan vd., (2014) yaptıkları araştırmada duygusal zekanın duygusal emek üzerindeki etkisini ve bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracı rolünü araştırmışlardır. Çin’de hizmet sektöründe çalışan 240 kişi örneklem olarak seçilmiş ve toplanan veriler analiz edilmiştir. Araştırma sonucuna göre duygusal zekanın duygusal emek üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmakta ve örgütsel özdeşleşme duygusal zeka ile duygusal emek arasında aracı rolü oynamaktadır. Ayrıca örgütsel özdeşleşme ile duygusal emek arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Cheng vd., (2022) yaptıkları araştırmada örgüt prestijinin örgütsel özdeşleşme ve duygusal emek üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmada örneklem olarak otellerde çalışan 377 hizmet personeli seçilmiş ve toplanan veriler analiz edilerek değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre, örgüt prestiji arttıkça örgütsel özdeşleşme ve duygusal emek seviyeleri de artmaktadır. Ayrıca örgütsel özdeşleşme ile duygusal emek arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Töre ve Erel, (2020) yaptıkları çalışmada örgütsel özdeşleşmenin duygusal emek üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmada 392 öğretmen örneklem olarak seçilmiş ve toplanan veriler analiz edilerek değerlendirilmiştir. Araştırma sonucuna göre, örgütsel özdeşleşme ile duygusal emek arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme seviyeleri arttıkça duygusal emek sergileme olasılığı artmaktadır.

Deniz ve Aydoğan (2020) yaptıkları çalışmada algılanan dışsal prestij ile duygusal emek arasında örgütsel özdeşleşmenin aracı rolünü incelemişlerdir. Araştırmada Nevşehir’de 5 yıldızlı hotelde çalışan 506 hizmet personeli örneklem olarak seçilmiştir. Araştırma sonucuna göre, algılanan dışsal prestij arttıkça duygusal emek de artmakta ve örgütsel özdeşleşme bu ilişkide aracı rol oynamaktadır. Ayrıca örgütsel özdeşleşme ile duygusal emek arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Örgütlerine bağlılıkları kuvvetli olan bireylerin örgütün amaçları yönünde çalışmaları (Mael ve Ashforth, 1992) ve örgütlerini düşünmeleri (Bullis ve Tompkins, 1989) daha yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. Bireyleri, örgütleri veya işleriyle değerlendirmek, onların takım içinde duygusal tutumlarını nasıl ifade ettiklerini ortaya koyar (Schaubroeck ve Jones 2000). Bir başka ifadeyle, birey örgütle ne kadar özdeşleşirse, birey örgütün beklentilerini o kadar çok benimseyecek ve bu sebeple duygusal çatışma sergileme ihtimalleri de o kadar az olacaktır (Ashforth ve Tomiuk, 2000; Mishra ve Bhatnagar, 2010).

Çalışan örgütün oluşturduğu davranış kurallarını ne kadar çok benimserse, o denli samimi ve dürüst davranır. Çalışma ortamında sorumluluklarını net bir şekilde ileten çalışanlar, duygusal çatışma yerine duygusal emeğin içine girerler (Brotheridge ve Lee, 2003; Ünler Öz, 2007).

Benzer çalışmalardan hareketle örgütsel özdeşleşme ile duygusal emek kavramı arasında aşağıda belirtilen hipotez oluşturulmuştur.

**H<sub>2</sub>:** Örgütsel özdeşleşme ile duygusal emek arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

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

Beğenirbaş ve Meydan (2012), Ankara'daki ortaokullarda görev yapan 169 öğretmenle yaptıkları çalışmada, duygusal emeğin örgütlerde sivil davranış üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmaya göre öğretmenlerin duygusal emeğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde ciddi bir etkisinin bulunduğu gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin doğal duygularını yansıtan örgütsel vatandaşlık davranışı yüzdesinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, derinden rol yapma davranışı sergileyen öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının düşük seviyede gerçekleşmesine rağmen, yüzeysel davranış tarzına sahip öğretmenlere göre bu oranın daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Bıyık ve Aydoğan (2014), Tokat ilinde bulunan Milli Eğitim Müdürlüğünde görev yapan 598 öğretmenin katılımıyla bir örgütte çalışma duyguları ile vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışma sonucunda bu iki değişken arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca, duygusal emek faktörünün yüzeysel rol yapmanın derinden rol yapma davranışına göre örgütün vatandaşlık davranışıyla daha zayıf bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin demografik değişkenleri için örgütsel vatandaşlık ve duygusal emek davranışı değerlendirmelerinde yaş, medeni durum, cinsiyet vb. özellikler, deneyim gibi değişkenlerde anlamlı ilişkiler bulunurken, eğitim seviyesine oranla anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Çolakoglu vd., (2015); İstanbul, Antalya, Aydın, Ankara, Afyon gibi turizm potansiyeli yüksek illerde 36 adet beş yıldızlı hotelde 497 katılımcıyla çalışmalarını gerçekleştirmiştir. Bu araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal emek arasındaki ilişki incelenmiş ve değişkenler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının duygu düzenleme üzerinde işlevsel bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur.

Cheung ve Chi Lun (2015) tarafından; Çin'de 264 öğretmenin katılımıyla yapılan çalışma, örgütlerde iş duyguları ile vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ve çalışan bağlılığının bu ilişkideki aracı rolünü araştırmıştır. Çalışmanın sonuçları, işin duygusal yönlerinden biri olan yüzeysel rol yapma ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığı yönüyle, derinden rol yapma ve samimi rol

yapma ile örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğu yönündedir.

Ramachandran, vd., (2011) Malezya hizmet endüstrisindeki çeşitli hotel hizmetlerine ilişkin çalışmalarında 131 ofis çalışanından veri toplamıştır. Hint, Çin ve Malay etnik kökenleri ile farklı ülkelerden katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışları ve duygusal emek seviyelerinin milliyetler arasında farklılık gösterip göstermediği ve bu bireylerin duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı yönleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Sonuç olarak, farklı geçmişlere sahip katılımcılar arasında yüzeysel, derinden ve samimi rol yapma ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Lu vd., (2013) yaptıkları araştırmada duygusal emek ve iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmanın örneklemini bir oteller zincirinde çalışan 400 personel oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucuna göre, örgüt içinde pozitif duygular daha iyi bir çalışma ortamı oluşturmakta ve iş tatminini artırarak çalışanın örgütü ile özdeşleşmesini sağlamaktadır. Ayrıca duygusal emeğin artması örgütteki vatandaşlık davranışının da artmasını sağlamaktadır.

Shagirbasha ve Sivakumaran (2021) yaptıkları araştırmada duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada Hindistan'da 14 otelde çalışan toplam 380 hizmet personelinin kapsamaktadır. Araştırma sonucuna göre, duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Caner (2019) çalışmasında duygusal emeğin örgütsel vatandaşlığa olan etkisini incelemiştir. Çalışma devlet okullarında görev yapan 305 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilere göre duygusal emek boyutları ile örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Yüzeysel rol yapma ve derin rol yapma ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında zayıf ve negatif bir ilişki bulunmuştur.

Yapılan araştırmalar dikkate alınarak duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**H<sub>3</sub>:** Duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

#### 1.4.5.4.4. Duygusal Emegın Araştırma Modelinde Aracılık Rolü

Duygusal emegın örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi incelenmiş ve bu araştırmaya temel olacak kuramlar araştırılmıştır. İlk olarak bu araştırmaya temel oluşturan teori sosyal değişim teorisidir. Bu teoriye göre birey kendisine fayda sağlayan ve sağlayabilecek olan kişilere yardım eder ve onlardan da aynı davranışı yapmalarını bekler. Sosyal değişim teorisi özelinde örgüt içerisinde çalışanın fiziksel ve zihinsel emegine karşılık bir beklenti içerisinde girmesi gibi duygusal emek sergileyen çalışanda da bunun karşılığında bir beklenti oluşabilir. Diğer bir ifadeyle çalışan bir emek sergileyip bunun sonucu olarak çevresindeki insanlar tarafından takdir edilmeyi veya bulunduğu örgütün bir vatandaşı olarak anılmayı isteyebilir. Sosyal değişim teorisi kişinin vermiş olduğu emek karşılığında vatandaşlık beklentisi oluşumuna zemin hazırlamaktadır.

Duygusal emegın aracılık rolüne temel oluşturan bir diğer teori ise lider-üye etkileşimidir. Örgüt içerisinde duygusal emegi yüksek olan çalışanın hem hastaları hem de lideri tarafından fark edilmesi ve takdir görmesi beklenebilir. Lideri tarafından takdir edilen çalışan ile lider arasında etkileşim oluşabilir. Bu durum çalışanda lider ile daha iyi ilişki kurma veya var olan ilişkiyi geliştirme imkanı sağlayacaktır. Bu bağlamda çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılığı yükselmektedir.

Son olarak bu ilişki beklenti teorisi ile açıklanabilir. Çalışanlar, beklenti teorisine göre bir nevi fayda-maliyet analizi yapmaktadırlar. Eğer beklenen fayda düzeyi maliyetlerden yüksekse, bireyler daha fazla çaba sergileme yolunu seçeceklerdir. Sergilenen duygusal emek sonucu elde edilecek olan örgütsel vatandaşlık davranışı kişiyi eğer tatmin edecekse, (böyle bir beklenti oluştu ise kişide) çalışan bunu elde etmek için gerekli olan emegi ortaya koyabilir. Bireylerin daha fazla çaba sergilemeleri sonucu örgütsel vatandaşlık davranışı meydana gelebilecektir.

Yukarıda belirtilen teoriler kapsamında duygusal emegın örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında aracı değişken olarak değerlendirilebileceği kanaati oluşmuştur. Bu bağlamda oluşturulan hipotez aşağıda sunulmuştur.

**H4:** Duygusal emek, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki pozitif ilişkiye aracılık eder, ayrıca çalışanların duygusal emegi ne kadar

yüksekse, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki pozitif ilişki o kadar güçlüdür.

#### **1.4.5.4.5. A ve B Tipi Kişiliğin Düzenleyici Rolü**

Literatür taraması sonucunda A ve B tipi kişiliğin düzenleyici rolüne dair bir araştırmaya rastlanmamıştır. Fakat farklı kişilik özelliklerinin düzenleyici değişken olarak değerlendirildiği araştırmalar mevcuttur. Alioğulları (2022) yaptığı araştırmada beş faktör kişilik özelliklerinin örgüte olan güven ile esnek çalışma arasındaki ilişkide düzenleyici rolünü araştırmıştır. Çalışmanın sonucuna göre örgüte duyulan güvenin esnek çalışma üzerinde olumlu etkisi olduğu ve bu ilişkide beş faktör kişilik özelliklerinden dışa dönüklük, deneyime açıklık ve sorumluluğun düzenleyici rolü olduğunu ortaya koymuştur.

Dinç (2010) tarafından yapılan bir diğer çalışmada ise algılanan örgüt yapısı ile iş tatmini arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü araştırılmıştır. Araştırma sonucuna göre algılanan örgüt yapısı ile yönetsel tatmin arasındaki ilişkide sanatçı ve geleneksel kişiliğin düzenleyici rolü, algılanan örgüt yapısı ile varoluşsal tatmin arasındaki ilişkide ise sanatçı, gerçekçi, geleneksel, araştırmacı kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü olduğu ortaya çıkmıştır.

Demir ve Sürgevil, (2021) tarafından yapılan bir çalışmada ise algılanan aşırı niteliklilik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü araştırılmıştır. Araştırma sonucuna göre algılanan aşırı niteliklilik ile sinizm arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bütün bu yapılan çalışmalar ışığında kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü olabileceği kanaati oluşmuş ve A ve B tipi kişiliğin araştırma modelinde düzenleyici değişken olarak kullanılabileceğine karar verilmiştir.

Literatürde kişilik özelliklerini düzenleyici olarak kullanan araştırmalar incelenmiş ve bu değişkenin araştırma modeline düzenleyici değişken olarak eklenebileceği anlaşılmıştır. Bu kapsamda oluşturulan düzenleyici rol ve durumsal aracılık rolüne ait hipotezler aşağıda sunulmuştur.

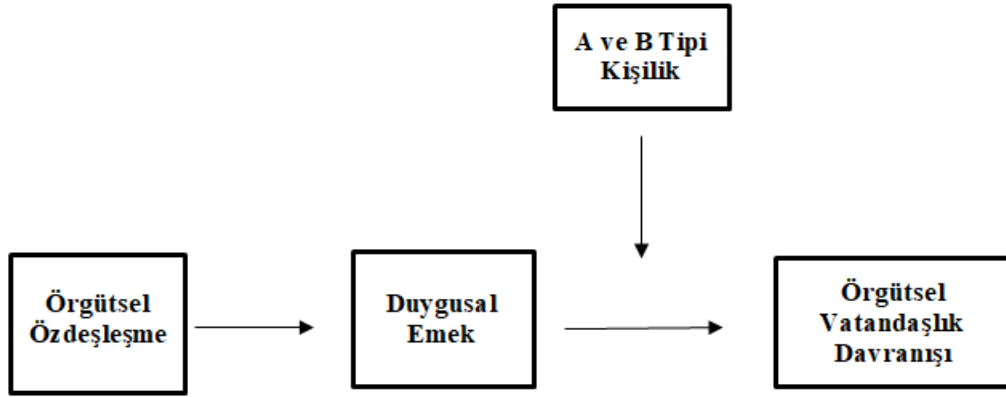
**H<sub>5</sub>:** A ve B tipi kişilik, sağlık çalışanlarının duygusal emeği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki pozitif ilişkiyi düzenler; A tipi kişilik, B tipi kişiliğe

göre duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi daha fazla güçlendirmektedir.

**H6:** Örgütsel özdeşleşmenin duygusal emek yoluyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki dolaylı etkisi, a ve b kişilik özellikleri tarafından düzenlenmektedir. Buna göre A tipi kişilikte, duygusal emek yoluyla örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki dolaylı etkisinin daha güçlü olduğu anlamına gelir.

Araştırmanın teori kısmında tartışılan bilgilerden hareketle, araştırma modeli Şekil 4.1.'de sunulmuştur.

**Şekil 1.7.:Araştırma Modeli**



## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli ve bu model kapsamında gerçekleştirilen işlemlere yer verilmektedir. Yöntem kısmında sırasıyla araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın metodolojisi, araştırmanın varsayımları, kapsam, sınırlılıkları ve verilerin analizi sunulmuştur.

#### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın kapsamını Erzincan merkez ve ilçelerde bulunan sağlık çalışanları oluşturmaktadır, çalışmanın temel amacı ise, sağlık çalışanlarının örgütsel özdeşleşmeleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasındaki ilişkiyi incelemek ve bunun yanı sıra duygusal emek kavramının bu ilişkiye etkisinin sorgulanmasıdır. Ayrıca sağlık çalışanlarının sahip olduğu kişilik özellikleri bağlamında bu ilişkiler ağının nasıl farklılaştığı araştırma konusu edilmiştir.

Bu çalışmanın bir diğer amacı ise, sağlık çalışanlarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık davranışı, duygusal emek ve A-B tipi kişilik özelliklerinin (cinsiyet, yaş, medeni durum, toplam çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, eğitim gibi) demografik değişkenlere bağlı olarak farklılaşma gösterip göstermediğini ortaya koymaktır.

Günümüz iş hayatında gerek kamuda gerek özel sektörde rekabet giderek artmaktadır, örgütler bu rekabet ortamında ön plana çıkmak için değişen çevreye adapte olmalı ve sürekli kendini yenilemelidir. Bu nedenle örgütler klasik yapılardan koparak çalışanların bireysel farklılık yaratabilecekleri ve yeteneklerini sergileyebilecekleri örgütsel ortamları hazırlamaya gayret ederler. Örgütler için insan kaynağının çok önemli bir yetenek haline gelmektedir. Çünkü rekabetin yükseldiği, sürekli değişimin

yaşandığı bir ortamda, örgütlerin başarıya ulaşması için en önemli kaynak örgütünü sahiplenmiş çalışanlardır. Çalışan ile örgüt arasındaki ilişki, başarıya ulaşmada kilit rol oynar. Çalışanın örgütü ile özdeşleşmesi işine gerekli özeni göstermesini ve kendini örgütün bir parçası olarak düşünmesini sağlamaktadır. Çalışanda oluşan örgütsel özdeşleşme daha sonra örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesini sağlamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı gerek yerel gerek uluslararası çalışmalarda çokça araştırma konusu edilmiştir. Fakat, literatür incelemesi sonucu sağlık çalışanları üzerine örgütsel vatandaşlığa etki eden örgütsel özdeşleşme, duygu emek, A-B tipi kişilik özellikleri gibi kavramların bir arada kullanıldığı bir araştırmaya rastlanmadığı için bu çalışmanın literatüre bu anlamda katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın ana kümesini Erzincan merkez ve ilçelerinde bulunan sağlık kuruluşlarında görev yapan 1861 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Çalışmada örnekleme seçimi yapılırken rastgele örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Örneklem büyüklüğü aşağıdaki formülden yararlanılarak hesaplanmıştır (Karagöz, 2014).

$N$  = Evren

$n$  = Örneklem sayısı

$p$  = Evren içinde ilgilendiğimiz özelliğin görülme sıklığı (0,50 alınmıştır)

$q$  = Evren içinde ilgilendiğimiz özelliğin görülmemesi sıklığı (1-p)

$Z$  = Güven düzeyine göre standart değer (normal dağılım tablolarından bulunur %95 için 1,96)

$t$  = Göz yumulabilir yanılğı (0,05 alınmıştır)

$$n = \frac{N}{1 + (N * t^2)} = \frac{1861}{1 + (1861 * 0,05^2)} \cong 329 (\text{Örneklem Yeter Sayısı})$$

Yukarıdaki formülden hareketle %95 güven aralığında evreni temsil edecek örneklem büyüklüğü 329'dur. Yapılan anket çalışması sonucunda 458 tane anket çalışanlardan toplanmış, eksik ve hatalı işaretlenen anketler elemine edildikten sonra 433 anket analize tabi tutulmuştur.

### 2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak üzere anket formu kullanılmıştır. Anketin hazırlanmasında daha önce geçerlilik ve güvenirliliği ispatlanmış ölçekler dikkate alınarak, araştırma için en uygun olanları anket formuna dahil edilmiştir.

Anket formu Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Başkanlığından alınan etik kurul belgesi ile katılımcıların gönüllülük esasına göre doldurmaları sağlanmıştır. Ek-1 'de bir örneği sunulan anket formu, beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik veriler yer almaktadır. Daha sonra sırasıyla duygusal emek, örgütsel vatandaşlık davranışı, Örgütsel özdeşleşme ve kişilik özellikleri ölçeklerini içeren bölümler yer almaktadır. Anket 7'si demografik olmak üzere toplam 46 sorudan oluşmaktadır.

**Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği:** Araştırmada örgütsel özdeşleşmeyi ölçmek üzere Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen 6 sorudan oluşan örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılmıştır (Kreiner ve Ashforth, 2004; Feather ve Rauter, 2004; Tüzün, 2006; Van Dick ve diğerleri, 2006; Tak ve Çiftçioğlu, 2009; Tüzün ve Çağlar, 2009; Turunç, 2010; Polat ve Meydan, 2011; Tıktaş, 2012). Ölçek; "Biri çalıştığım hastaneyi eleştirdiğinde kendime hakaret edilmiş gibi hissedirim", "Diğer kişilerin çalıştığım hastane hakkında ne düşündükleri benim için çok önemlidir", "Çalıştığım hastane hakkında konuşurken genellikle biz ifadesini kullanırım" şeklindeki ifadelerden oluşmaktadır. Ölçek "1-Kesinlikle Katılmıyorum", "2-Katılmıyorum", "3-Kararsızım", "4-Katılıyorum", "5 Kesinlikle Katılıyorum" biçiminde Likert formatında hazırlanmıştır.

Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin örnekleme uygunluğunu ve yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeğe ait verileri paylaşmadan önce doğrulayıcı faktör analizi için istenilen değerler ve bunlara ait kabul edilebilir seviyeler Tablo 5.3' de sunulmuştur.

**Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği:** Araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışını ölçek üzere Lee ve Allen, (2002) tarafından hazırlanan 16 soruluk örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır. Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde ölçek birçok araştırmada kullanılmıştır (Saks, 2006; Luthans ve Youssef, 2007; Rich, vd., 2010; Colquitt, vd., 2013). Ölçek; "İşe gelmeyenlerin işlerine yardım

ederim”, “Diğer çalışanların izin kullanabilmesi için kendi iznimi onlara göre ayarlarım”, “Diğer çalışanların eleştirilerine karşı örgütü savunurum” şeklinde ifadelerden oluşmaktadır. Ölçek “1-Kesinlikle Katılmıyorum”, “2-Katılmıyorum”, “3-Kararsızım”, “4-Katılıyorum”, “5 Kesinlikle Katılıyorum” biçiminde Likert formatında hazırlanmıştır.

**Duygusal Emek Ölçeği:** Araştırmada duygusal emeği ölçmek üzere Diefendorff vd.,(2005) tarafından hazırlanan ve iki boyuttan oluşan toplam on soruluk duygusal emek ölçeği kullanılmıştır. Duygusal emek ölçeğinin ilk beş sorusu yüzeysel rol yapma boyutunu ölçerken, diğer beş soru ise derinden rol yapma boyutunu ölçmektedir. Literatürdeki araştırmalarda duygusal emek ölçeği sıklıkla kullanılmıştır(Judge, vd., 2009; Hülshager ve Schewe, 2011; O'Boyle Jr, vd., 2011; Grandey ve Gabriel, 2015). Ölçek; ‘Hastalarım ile uygun şekilde ilgilenmek için rol yaparım.’, ‘Hastalarım ile ilgilenirken mutluymuş gibi davranırım’, ‘Hastalarım a göstermem gereken duyguları benimsemeye çalışırım’ şeklinde ifadelerden oluşmaktadır. Ölçek “1-Kesinlikle Katılmıyorum”, “2-Katılmıyorum”, “3-Kararsızım”, “4-Katılıyorum”, “5 Kesinlikle Katılıyorum” biçiminde Likert formatında hazırlanmıştır.

**A ve B tipi Kişilik Ölçeği:** Araştırmada A ve B tipi kişilik yapısını ölçmek üzere Freidman ve Rosenman (1974) tarafından geliştirilen, Arıkan ve Aktaş (1988) tarafından Türkçeye çevrilip uygulanan 7 soruluk ölçek kullanılmıştır. Ölçek 1’den 8’ e kadar derecelendirmenin olduğu Likert formatında hazırlanmıştır. Bu test çalışanların hangi kişilik tipine ait olduğunu belirlemek için kullanılmaktadır. Katılımcıların her bir soru için vermiş oldukları değerler toplanıp daha sonra 3 ile çarpılmaktadır. Test sonucunda elde edilen toplam değer 100’den fazla olması durumunda A tipi kişilik, 100’den küçük olması durumunda ise B tipi kişilik yapısına sahip olduğuna hükmedilir (Aktaş, 2001).

#### **2.4. Normallik Testi**

Araştırmada kullanılan değişkenlere ait verilerin normal dağılıma uygun olduğunu ortaya koymak üzere normallik testi uygulanmıştır. Test sonucuna ait veriler Tablo 4 de paylaşılmıştır. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak üzere çarpıklık- basıklık değerlerine dikkat etmek gerekmektedir. Bu değerlerin -1,5 ile

+1,5 arasında olması verilerin normal dağılım gösterdiğini söylemek için yeterlidir (Tabachnick ve Fidell, 2007).

**Tablo 2.1.: Değişkenlere Ait Normallik Testi Sonuçları**

| Değişkenler                    | Çarpıklık (Skewness) | Basıklık (Kurtosis) |
|--------------------------------|----------------------|---------------------|
| Örgütsel Özdeşleşme            | 0,404                | -1,064              |
| Örgütsel Vatandaşlık Davranışı | -0,065               | -1,354              |
| Duygusal Emek                  | -0,437               | -1,041              |
| A-B Tipi Kişilik               | 0,010                | -1,475              |

Tablo 2.1.'deki veriler incelendiğinde bütün değişkenlere ait verilerin istenilen aralıkta (-1,5 +1,5) olduğu anlaşılmıştır. Tabachnick ve Fidell (2013) çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olduğun durumlarda dağılımın normal olarak gerçekleştiğini belirtmektedir. Buradan hareketle araştırmada kullanılan değişkenlerin hepsinin normal dağılım gösterdiği söylenebilir. Değişkenlerin normal dağılım gösterdikleri için bundan sonraki analizlerde parametrik analiz yöntemleri kullanılacaktır.

## 2.5. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı bir şekilde ölçme derecesidir. Güvenilir bir test benzeri şartlar altında tekrar uygulandığında birbirine yakın sonuçlar verir. Bir test veya ölçek ne denli güvenilir ise elde edilen sonuçlar da o denli güvenilirlerdir. Güvenilir kabul edilmeyen bir ölçek ile elde edilen veriler işlevsizdir. Aynı ölçeğin aynı kişilere farklı zamanlarda uygulanması durumunda değişik sonuçlar vermesi elde edilen sonuçların yorumlanmasını engeller (Altunışık, vd. 2005).

Güvenilirlik analizinde, soruların birbirleriyle yakınlıkları incelenerek analiz yapıldığından, korelasyon ve kovaryanslar üzerinden işlem yapılarak, güvenilirlik modelleri oluşturulur. Bu modellerden en sık kullanılanı Cronbach Alpha değeridir. Bir ölçekteki soruların varyanslarının toplamı, genel varyansa bölünerek elde edilir. Alfa katsayısı ile bir ölçekteki soruların, belirli gruplar halinde türdeş bir yapıyı oluşturup oluşturmadıkları belirlenmeye çalışılır.

Alfa değeri için aşağıdaki gibi yorum yapılabilir.

$0,00 \leq \alpha \leq 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha \leq 0,60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür,

$0,60 \leq \alpha \leq 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir,

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir (Karagöz, 2019).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda elde edilen bilgiler aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

**Tablo 2.2.: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

| Sorular | Ortalama                       | Standart Sapma          | Düzeltilmiş<br>Madde Toplam<br>Puan<br>Korelasyonu | Madde Silinirse<br>Ölçeğin Cronbach<br>Alpha Katsayısı |
|---------|--------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| ÖÖ1     | 2,580                          | 1,279                   | 0,800                                              | 0,956                                                  |
| ÖÖ2     | 2,624                          | 1,276                   | 0,839                                              | 0,952                                                  |
| ÖÖ3     | 2,545                          | 1,276                   | 0,880                                              | 0,948                                                  |
| ÖÖ4     | 2,418                          | 1,229                   | 0,910                                              | 0,945                                                  |
| ÖÖ5     | 2,732                          | 1,318                   | 0,880                                              | 0,948                                                  |
| ÖÖ6     | 2,723                          | 1,271                   | 0,886                                              | 0,947                                                  |
| Genel   | Aritmetik<br>Ortalama<br>2,604 | Standart Sapma<br>6,947 |                                                    | Cronbach Alpha:<br>0,957                               |

Örgütsel özdeşleşme ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda ulaşılan değerler Tablo 2.2’ de sunulmuştur. Tablodaki değerler ışığında bütün maddelere ait toplam korelasyon değerlerinin 0,30’dan yüksek olduğu görülmektedir. Sorulara ait güvenilirlik değerlerinin 0,94 ile 0,96 arasında olduğu ve hiçbir maddenin silinmesine gerek olmadığı anlaşılmıştır. Cronbach alpha değerinin 0,957 çıkması ölçeğin güvenilirlik seviyesinin yüksek olduğunu göstermektedir (Kayış, 2010).

**Tablo 2.3.: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi Sonuçları**

| Sorular | Ortalama                    | Standart Sapma           | Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu | Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı |
|---------|-----------------------------|--------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| ÖVD 1   | 3,092                       | 1,232                    | 0,892                                     | 0,964                                            |
| ÖVD 2   | 3,176                       | 1,266                    | 0,856                                     | 0,968                                            |
| ÖVD 3   | 3,226                       | 1,284                    | 0,868                                     | 0,960                                            |
| ÖVD 4   | 3,032                       | 1,231                    | 0,864                                     | 0,940                                            |
| ÖVD 5   | 3,025                       | 1,223                    | 0,842                                     | 0,952                                            |
| ÖVD 6   | 3,222                       | 1,458                    | 0,865                                     | 0,951                                            |
| ÖVD 7   | 3,246                       | 1,248                    | 0,854                                     | 0,952                                            |
| ÖVD 8   | 3,015                       | 1,062                    | 0,899                                     | 0,946                                            |
| ÖVD 9   | 3,034                       | 1,027                    | 0,875                                     | 0,969                                            |
| ÖVD 10  | 3,139                       | 1,145                    | 0,905                                     | 0,944                                            |
| ÖVD 11  | 3,195                       | 1,018                    | 0,908                                     | 0,954                                            |
| ÖVD 12  | 3,045                       | 1,125                    | 0,913                                     | 0,966                                            |
| ÖVD 13  | 3,012                       | 1,321                    | 0,842                                     | 0,954                                            |
| ÖVD 14  | 3,004                       | 1,201                    | 0,875                                     | 0,965                                            |
| ÖVD 15  | 3,136                       | 1,082                    | 0,879                                     | 0,956                                            |
| ÖVD 16  | 3,147                       | 1,128                    | 0,852                                     | 0,945                                            |
| Genel   | Aritmetik Ortalama<br>3,146 | Standart Sapma<br>18,595 |                                           | Cronbach Alpha: 0,965                            |

Örgütsel vatandaşlık davranışına ait güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 2.3.'de sunulmuştur. Tablodaki değerler ışığında bütün maddelere ait toplam korelasyon değerlerinin 0,30'dan yüksek olduğu görülmektedir. Sorulara ait güvenilirlik değerlerinin 0,94 ile 0,97 arasında olduğu ve hiçbir maddenin silinmesine gerek olmadığı anlaşılmıştır. Cronbach alpha değerinin 0,965 çıkması ölçeğin güvenilirlik seviyesinin yüksek olduğunu göstermektedir (Kayış, 2010).

**Tablo 2.4.: Duygusal Emek Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi Sonuçları**

| Sorular      | Ortalama                       | Standart Sapma               | Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu | Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı |
|--------------|--------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| DE 1         | 3,395                          | 1,181                        | 0,868                                     | 0,955                                            |
| DE 2         | 3,143                          | 1,189                        | 0,814                                     | 0,957                                            |
| DE 3         | 3,707                          | 1,351                        | 0,864                                     | 0,958                                            |
| DE 4         | 3,686                          | 1,183                        | 0,777                                     | 0,955                                            |
| DE 5         | 3,111                          | 1,124                        | 0,845                                     | 0,955                                            |
| DE 6         | 3,375                          | 1,142                        | 0,812                                     | 0,954                                            |
| DE 7         | 3,115                          | 1,195                        | 0,802                                     | 0,942                                            |
| DE 8         | 3,712                          | 1,175                        | 0,830                                     | 0,944                                            |
| DE 9         | 3,446                          | 1,243                        | 0,795                                     | 0,950                                            |
| DE 10        | 3,125                          | 1,236                        | 0,791                                     | 0,948                                            |
| <b>Genel</b> | <b>Aritmetik Ortalama 3,40</b> | <b>Standart Sapma 10,562</b> |                                           | <b>Cronbach Alpha: 0,961</b>                     |

Duygusal emek ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 2.4.'de sunulmuştur. Tablodaki değerler ışığında bütün maddelere ait toplam korelasyon değerlerinin 0,30'dan yüksek olduğu görülmektedir. Sorulara ait güvenilirlik değerlerinin 0,94 ile 0,96 arasında olduğu ve hiçbir maddenin silinmesine gerek olmadığı anlaşılmıştır. Cronbach alpha değerinin 0,961 çıkması ölçeğin güvenilirlik seviyesinin yüksek olduğunu göstermektedir (Kayış, 2010).

**Tablo 2.5.: A ve B Tipi Kişilik Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi Sonuçları**

| Sorular      | Ortalama                       | Standart Sapma              | Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu | Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı |
|--------------|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| A-B 1        | 4,360                          | 2,587                       | 0,684                                     | 0,870                                            |
| A-B 2        | 4,099                          | 1,236                       | 0,658                                     | 0,779                                            |
| A-B 3        | 3,871                          | 1,838                       | 0,918                                     | 0,716                                            |
| A-B 4        | 4,824                          | 1,966                       | 0,734                                     | 0,748                                            |
| A-B 5        | 4,540                          | 1,834                       | 0,753                                     | 0,748                                            |
| A-B 6        | 4,600                          | 1,107                       | 0,594                                     | 0,789                                            |
| A-B 7        | 4,963                          | 2,427                       | 0,414                                     | 0,817                                            |
| <b>Genel</b> | <b>Aritmetik Ortalama 4,46</b> | <b>Standart Sapma 9,201</b> |                                           | <b>Cronbach Alpha: 0,809</b>                     |

A ve B tipi kişilik özelliği ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 2.5.'de sunulmuştur. Tablodaki değerler ışığında bütün maddelere ait toplam korelasyon

değerlerinin 0,30'dan yüksek olduğu görülmektedir. Sorulara ait güvenilirlik değerlerinin 0,71 ile 0,87 arasında olduğu ve hiçbir maddenin silinmesine gerek olmadığı anlaşılmıştır. Cronbach alpha değerinin 0,809 çıkması ölçeğin güvenilirlik seviyesinin yüksek olduğunu göstermektedir (Kayış, 2010).

## **2.6. Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Doğrulayıcı faktör analizi verinin yapısını değerlendirmeye alan açıklayıcı faktör analizinin devamıdır. Açıklayıcı faktör analizi hipotezlerin kurulması adına bilgi sağlayıcı bir rol oynarken, doğrulayıcı faktör analizi tespit edilmiş faktörler arasında yeterli bir ilişkinin varlığını, faktörlerin birbirlerinden bağımsız olup olmadığını ve faktörlerin modeli açıklama düzeyini belirlemekte kullanılan bir yöntemdir. Doğrulayıcı faktör analizinin asli amacı belirlenen model ile veri setinin uyuşup uyuşmadığını tespit etmektedir.

Uyum iyiliği değerleri belirlenen model ile eldeki verilerin açıklanabilirliğinin göstergesidir. Başlıca endeksler; Uyum iyiliği indeksi (GFI), Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI), Tucker-Lewis İndeksi (TLI), Normlanmış Uyum İndeksi (NFI) ve Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi (CFI) şeklinde sıralanabilir ve bu indeksler 0 ile 1 arasında değerlere sahip olmaktadır. İndeks değerinin 0'a yaklaştıkça uyumun olmadığını gösterirken, 1'e yaklaşması mükemmel uyumu göstermektedir (Schumacker ve Lomax, 2004). Ayrıca diğer indeksler; Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü (RMSEA) değerinin 0,08'in altında olması kabul edilebilir seviyede olduğunu gösterir ve Ki-karenin serbestlik derecesine oranı ( $\chi^2/df$ ) değerinin 3'ün altında olması iyi uyumun varlığını göstermektedir.

**Tablo 2.6.: Modellere Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi**

|                                   | $\chi^2(df)$ | $\chi^2/(df)$ | RMSEA | CFI   | TLI   | RMR   | Model Farkları<br>$\Delta X^2 (\Delta df)$ |
|-----------------------------------|--------------|---------------|-------|-------|-------|-------|--------------------------------------------|
| Model 1,<br>4 Faktör              | 1572,41      | 2,92          | 0,67  | 0,935 | 0,915 | 0,087 | -                                          |
| Model 2,<br>3 Faktör              | 1274,22      | 2,97          | 0,068 | 0,941 | 0,931 | 0,089 | 120,55                                     |
| Model 3,<br>2 Faktör <sup>a</sup> | 1773,01      | 3,984         | 0,083 | 0,907 | 0,896 | 0,084 | 498,79                                     |
| Model 4,<br>2 Faktör <sup>b</sup> | 1608,87      | 3,671         | 0,079 | 0,918 | 0,907 | 0,078 | 164,14                                     |
| Model 5,<br>2 Faktör <sup>c</sup> | 2537,10      | 5,753         | 0,105 | 0,852 | 0,834 | 0,190 | 928,23                                     |
| Model 6,<br>1 Faktör              | 4078,09      | 9,042         | 0,136 | 0,745 | 0,719 | 0,205 | 1540,99                                    |

n = 433; Tüm modeller  $p < .05$ 'te anlamlıdır;  $\chi^2$ , ki-kare tutarsızlığı; df, serbestlik derecesi; RMSEA, kök ortalama karesel yaklaşım hatası; CFI, karşılaştırmalı uyum indeksi; TLI, Tucker-Lewis indeksi; RMR, kök ortalama kare artı;  $\Delta\chi^2$ , ki-kare farkı;  $\Delta df$ , serbestlik derecesi farkı; <sup>a</sup>iki faktörlü model = Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı tek bir faktörde birleştirildi; <sup>b</sup>iki faktörlü model= örgütsel özdeşleşme ve duygusal emek tek bir faktörde birleştirildi; <sup>c</sup>iki faktörlü model= duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı tek bir faktörde birleştirildi.

Tablo 2.6.'daki veriler incelendiğinde değişkenlerin tek faktör altında birleştiği Model 6 en düşük uyum iyiliği değerlerine sahipken, değişkenlerin ayrı ayrı değerlendirildiği Model 1 en yüksek uyum iyiliği değerlerine sahiptir. Bu sonuçtan hareketle araştırmanın analizi 4 faktörlü model dikkate alınarak incelenecektir.

## 2.7. Verilerin Analiz Edilmesi

Elde edilen 433 ankete ait veriler araştırmanın amacı doğrultusunda çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Güvenilirlik analizi, Bağımsız T- testi, tek yönlü varyans analizi, Ki kare analizi, korelasyon analizi, doğrulayıcı faktör analizi, aracılık analizi ve durumsal aracılık analizi uygulanmıştır. Gerekli analizler IBM SPSS, IBM AMOS ve SMART PLS programları kullanılarak yapılmıştır.

### 2.7.1. Demografik Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerinin sunulması ve aynı zamanda araştırmanın değişkenleri olan örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık davranışı, duygusal emek, A ve B tipi kişilik üzerinde demografik değişkenlerin etkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Araştırmaya katılan 433 kişiye ait demografik veriler Tablo 2,7'de verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan örneklemin %49,4'ü kadın, %50,6'sı erkektir.

Katılımcıların medeni durumu dikkate alındığında %54,7'si bekar, %45,3'ü evlidir. Katılımcıların %27'si lise mezunu, %53,1'i lisans mezunu, %19,9'u lisansüstü dereceye sahiptir. Katılımcıların meslek dağılımlarına dikkat edildiğinde %23,3'ü doktor, 33,1'i hemşire, 12,4'ü ebe, 25,9'u sağlık teknikeri, %5,3 ü ise eczacıdır. Yaşa göre dağılım incelendiğinde 22-30 yaş arası %25,6, 31-39 yaş arası %48,7, 40-48 yaş arası %12,7, 49 yaş ve üzeri %12,9'unu oluşturmaktadır. Bu kurumda çalışma süreleri açısından bakıldığında katılımcıların %28,'si 0-4 yıl, %32,6'sı 5-9 yıl, %23,8'i 10-14 yıl, %15,4'ü 15 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir. Katılımcıların toplam çalışma süreleri incelendiğinde %31,2'si 0-4 yıl, %36,2'si 5-9 yıl, %15,7'si 10-14 yıl, %16,8'i 15 yıl ve üzeri toplam çalışma süresine sahiptir.



**Tablo 2.7.: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı**

| <b>Değişkenler</b>               | <b>Frekans</b> | <b>Yüzde (%)</b> |
|----------------------------------|----------------|------------------|
| <b>Cinsiyet</b>                  |                |                  |
| Kadın                            | 214            | 49,4             |
| Erkek                            | 219            | 50,6             |
| <b>Medeni Durum</b>              |                |                  |
| Bekar                            | 196            | 45,3             |
| Evli                             | 237            | 54,7             |
| <b>Eğitim Durumu</b>             |                |                  |
| Lise                             | 117            | 27,0             |
| Lisans                           | 230            | 53,1             |
| Lisansüstü                       | 86             | 19,9             |
| <b>Meslek</b>                    |                |                  |
| Doktor                           | 101            | 23,3             |
| Hemşire                          | 143            | 33,1             |
| Ebe                              | 54             | 12,4             |
| Sağlık Teknikeri                 | 112            | 25,9             |
| Eczacı                           | 23             | 5,3              |
| <b>Yaş</b>                       |                |                  |
| 22-30                            | 111            | 25,6             |
| 31-39                            | 211            | 48,7             |
| 40-48                            | 55             | 12,7             |
| 49+                              | 56             | 12,9             |
| <b>Bu Kurumda Çalışma Süresi</b> |                |                  |
| 0-4 Yıl                          | 122            | 28,2             |
| 5-9 Yıl                          | 141            | 32,6             |
| 10-14 Yıl                        | 103            | 23,8             |
| 15 Yıl Ve Üstü                   | 67             | 15,4             |
| <b>Toplam Çalışma Süresi</b>     |                |                  |
| 0-4 Yıl                          | 135            | 31,2             |
| 5-9 Yıl                          | 157            | 36,3             |
| 10-14 Yıl                        | 68             | 15,7             |
| 15 Yıl Ve Üstü                   | 73             | 16,8             |

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının demografik özellikleri incelendiğinde kadın ve erkek oranları ile bekar ve evli oranlarının birbirine yakın olduğu görülmüştür. Ayrıca katılımcıların büyük çoğunluğunun lisans derecesine sahip olduğu söylenebilir. Yaş bakımından 31-39 yaş arası çalışanlar örneklemin büyük bir bölümünü oluşturmuştur. Çalışma süreleri bakımında ise süre uzadıkça çalışan sayısının azaldığı ortaya çıkmıştır.

Demografik özelliklerin araştırmanın değişkenleri üzerindeki etkileri analiz etmek adına “Bağımsız Örneklem t-testi” ve “Tek yönlü varyans” analizi uygulanmıştır. Cinsiyet ve medeni durum verilerine Bağımsız örneklem t-testi

uygulanırken, eğitim durumu, meslek, yaş, bu kurumda çalışma süresi, toplam çalışma süresi verilerine ise Tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

**Tablo 2.8.: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşmanın Analizi**

| Değişkenler                           | Cinsiyet | N             | Ortalama        | Standart Sapma | T               | P     |
|---------------------------------------|----------|---------------|-----------------|----------------|-----------------|-------|
| <b>Örgütsel Özdeşleşme</b>            | Kadın    | 214           | 2,68            | 1,208          | 1,386           | 0,16  |
|                                       | Erkek    | 219           | 2,52            | 1,104          |                 |       |
| <b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b> | Kadın    | 214           | 3,27            | 1,157          | 2,332           | 0,02  |
|                                       | Erkek    | 219           | 3,01            | 1,155          |                 |       |
| <b>Duygusal Emek</b>                  | Kadın    | 214           | 3,43            | 1,079          | 0,675           | 0,03  |
|                                       | Erkek    | 219           | 3,17            | 1,034          |                 |       |
| <b>A ve B Tipi Kişilik</b>            |          | <b>A Tipi</b> | <b>Yüzde(%)</b> | <b>B Tipi</b>  | <b>Yüzde(%)</b> | 0,042 |
|                                       | Kadın    | 79            | %36,9           | 135            | %63,1           |       |
|                                       | Erkek    | 118           | %53,9           | 101            | %46,1           |       |

Değişkenlerin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan bağımsız örneklem t testi ve Ki kare testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda Tablo 2.8.'deki veriler incelendiğinde değişkenlerden örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal emeğin cinsiyete göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır ( $p<0.05$ ). Diğer taraftan örgütsel özdeşleşme( $p=0,16$ ) ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Kadınların bulundukları örgüte karşı geliştirdikleri örgütsel vatandaşlık davranışı erkelere kıyasla yüksek olduğu anlaşılmıştır. Duygusal emek açısından bakıldığında kadınların erkeklere göre daha yüksek duygusal emek sergilediği söylenebilir. Literatürde bu sonucu destekler nitelikte çalışmalar bulunmaktadır (Martin, 1999; Erickson ve Ritter, 2001; Meier, vd., 2006; Scott ve Barnes, 2011). Kadınların yapıları gereği bağlanma, sahiplenme, koruma, aidiyet duyguları erkeklere oranla daha yüksektir. Kadın çalışanların çalıştıkları kuruma karşı vatandaşlık davranışı geliştirme oranlarının yüksek olmasının altında yatan sebep olarak bu özellikleri gösterilebilir. Diğer taraftan erkeklere oranla daha fazla duygusal emek sergilemektedirler. Bu durum kadınların empati yeteneklerinin yüksek olması ve duygularını daha iyi yönetmeleri ile ilişkilendirilebilir.

Katılımcıların hangi kişilik özelliğine sahip olduğunu ölçmek üzere ki kare testi uygulanmıştır. Analiz sonucuna göre kadınların %36,9'u A tipi kişiliğe sahipken, %63,1'i B tipi kişiliğe sahiptir. Erkeklerin ise %46,1'i A tipi kişiliğe sahipken, %53,9'u B tipi kişiliğe sahiptir. Yapılan test sonucunda A ve B tipi kişilik ile cinsiyet arasında

anlamalı bir farklılık oluşmaktadır. Erkekler daha çok A tipi kişilik özelliğine sahipken, kadınlar B tipi kişilik özelliğine daha fazla sahiptir. A tipi kişilik özellikleri olan insanlar rekabetçi, agresif ve hızlıdır. B tipi kişiliğe sahip olan insanlar ise uysal, yavaş, rekabetçi olmayan bir yapıya sahiptirler.

**Tablo 2.9.:** Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Değişkenlerdeki Farklılaşmanın Analizi

| Değişkenler                    | Medeni Durumu | N      | Ortalama | Standart Sapma | t        | P     |
|--------------------------------|---------------|--------|----------|----------------|----------|-------|
| Örgütsel Özdeşleşme            | Bekar         | 237    | 2,557    | 1,187          | 0,920    | 0,350 |
|                                | Evli          | 196    | 2,659    | 1,121          |          |       |
| Örgütsel Vatandaşlık Davranışı | Bekar         | 237    | 3,49     | 1,086          | 7,369    | 0,000 |
|                                | Evli          | 196    | 2,71     | 1,109          |          |       |
| Duygusal Emek                  | Bekar         | 237    | 3,35     | 0,969          | 5,642    | 0,120 |
|                                | Evli          | 196    | 3,10     | 1,079          |          |       |
| A ve B Tipi Kişilik            |               | A Tipi | Yüzde(%) | B Tipi         | Yüzde(%) | 0,025 |
|                                | Bekar         | 70     | %35,7    | 126            | %64,3    |       |
|                                | Evli          | 110    | %46,4    | 127            | %53,6    |       |

Araştırmaya katılanların medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla bağımsız t testi ve ki kare testi uygulanmıştır. Tablo 2.9.'da ki veriler incelendiğinde çalışanların örgütsel özdeşleşme ve duygusal emek düzeyi ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık elde edilememiştir ( $p=0,35$ ). Araştırma değişkenlerinden örgütsel vatandaşlık davranışının medeni duruma göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır ( $p<0.05$ ). İnsanlar evlendikleri zaman cinsiyet fark etmeksizin sorumlulukları ve yapmaları gereken işler artar. Bekarların evlilere göre işe ayırabilecek daha fazla zamanları bulunmaktadır. Buna bağlı olarak bekar çalışanların örgütlerine karşı vatandaşlık geliştirme olasılıkları daha yüksek olabilir. Tablodaki diğer bir bulgu ise çalışmaya katılan bekarların %35,7'si A tipi kişiliğe sahipken, %64,3'ü B tipi kişiliğe sahip olduğu görülmektedir. Tabloda araştırmaya katılan evlilerin %46,4'ü A tipi kişiliğe sahip olduğu, %53,6'sı ise B tipi kişiliğe sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 2.10.:** Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Değişkenlerdeki Farklılaşmanın Analizi

| Değişkenler                           | Eğitim Durumu | N             | Ortalama        | Standart Sapma | F               | P     | Aralarında Anlamli Fark Görülen Gruplar |
|---------------------------------------|---------------|---------------|-----------------|----------------|-----------------|-------|-----------------------------------------|
| <b>Örgütsel Özdeşleşme</b>            | Lise          | 117           | 2,33            | 1,026          | 6,132           | 0,002 | Lisans & Lise                           |
|                                       | Lisans        | 230           | 2,93            | 1,160          |                 |       |                                         |
|                                       | Lisansüstü    | 86            | 2,71            | 1,249          |                 |       |                                         |
| <b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b> | Lise          | 117           | 2,74            | 1,131          | 20,616          | 0,000 | Lisans & Lise                           |
|                                       | Lisans        | 230           | 3,46            | 1,114          |                 |       |                                         |
|                                       | Lisansüstü    | 86            | 2,83            | 1,082          |                 |       |                                         |
| <b>Duygusal Emek</b>                  | Lise          | 117           | 2,85            | 0,099          | 45,464          | 0,072 | -                                       |
|                                       | Lisans        | 230           | 3,81            | 0,056          |                 |       |                                         |
|                                       | Lisansüstü    | 86            | 3,07            | 1,115          |                 |       |                                         |
| <b>A Ve B Tipi Kişilik</b>            |               | <b>A Tipi</b> | <b>Yüzde(%)</b> | <b>B Tipi</b>  | <b>Yüzde(%)</b> | 0,386 |                                         |
|                                       | Lise          | 47            | %40,2           | 70             | %59,8           |       |                                         |
|                                       | Lisans        | 102           | %44,3           | 128            | %55,7           |       |                                         |
|                                       | Lisansüstü    | 31            | %36,0           | 55             | %64,0           |       |                                         |

Araştırmada kullanılan değişkenlerin eğitim durumuna göre değişiklik gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi ve Ki kare testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda araştırmanın değişkenlerinden örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışının eğitim durumuna göre anlamlı olduğu ve farklılık gösterdiği sonucu elde edilmiştir. Lisans eğitim düzeyine sahip olan çalışanlar ile lise mezunu çalışanlar arasında örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında farklılık bulunmaktadır. Çalışanın sahip olduğu eğitim düzeyinin artması kendine olan özgüvenini artırmakta, buna bağlı olarak da bulunduğu örgüt içerisinde kendini daha güvende ve rahat hissetmektedir. Bu bağlamda örgüte samimi duygular geliştirerek örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı oluşumunu etkilemektedir. Araştırmanın diğer bir değişkeni olan duygusal emeğin eğitim durumuna göre farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

**Tablo 2.11.: Katılımcıların Mesleklerine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşmanın Analizi**

| Değişkenler                           | Meslek           | N      | Ortalama  | Standart Sapma | F         | P     | Aralarında Anlamlı Fark Görülen Gruplar                                            |
|---------------------------------------|------------------|--------|-----------|----------------|-----------|-------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Örgütsel Özdeşleşme</b>            | Doktor           | 101    | 2,318     | 1,125          | 4,381     | 0,002 | Doktor & Eczacı,<br>Doktor & Ebe<br>Doktor & Sağlık<br>Teknikeri                   |
|                                       | Hemşire          | 143    | 2,465     | 1,193          |           |       |                                                                                    |
|                                       | Ebe              | 54     | 2,515     | 1,121          |           |       |                                                                                    |
|                                       | Sağlık Teknikeri | 112    | 2,440     | 1,055          |           |       |                                                                                    |
|                                       | Eczacı           | 23     | 2,398     | 1,323          |           |       |                                                                                    |
| <b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b> | Doktor           | 101    | 2,449     | 1,208          | 1,086     | 0,363 | -                                                                                  |
|                                       | Hemşire          | 143    | 2,460     | 1,107          |           |       |                                                                                    |
|                                       | Ebe              | 54     | 2,845     | 1,094          |           |       |                                                                                    |
|                                       | Sağlık Teknikeri | 112    | 2,969     | 1,150          |           |       |                                                                                    |
|                                       | Eczacı           | 23     | 2,260     | 1,207          |           |       |                                                                                    |
| <b>Duygusal Emek</b>                  | Doktor           | 101    | 3,517     | 1,068          | 1,223     | 0,030 | Doktor & Ebe<br>Doktor & Eczacı<br>Doktor & Sağlık<br>T.<br>Hemşire<br>& Sağlık T. |
|                                       | Hemşire          | 143    | 3,269     | 1,144          |           |       |                                                                                    |
|                                       | Ebe              | 54     | 2,841     | 0,900          |           |       |                                                                                    |
|                                       | Sağlık Teknikeri | 112    | 2,752     | 1,090          |           |       |                                                                                    |
|                                       | Eczacı           | 23     | 2,885     | 1,013          |           |       |                                                                                    |
| <b>A Ve B Tipi Kişilik</b>            |                  | A Tipi | Yüzde (%) | B Tipi         | Yüzde (%) | 0,240 |                                                                                    |
|                                       | Doktor           | 89     | %49,4     | 91             | %50,6     |       |                                                                                    |
|                                       | Hemşire          | 27     | %34,6     | 51             | %65,4     |       |                                                                                    |
|                                       | Ebe              | 18     | %23,1     | 60             | %76,9     |       |                                                                                    |
|                                       | Sağlık Teknikeri | 29     | %42,0     | 40             | %58,0     |       |                                                                                    |
|                                       | Eczacı           | 17     | %60,7     | 11             | %39,3     |       |                                                                                    |

Araştırmaya katılan katılımcıların mesleklerine göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre örgütsel özdeşleşme ve duygusal emek değişkenlerinin mesleklere göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Örgütsel özdeşleşmenin en az doktor grubunda ve diğerlerine göre daha düşük seviyede olduğu görülmektedir. Bunun altında yatan sebepler ise doktorların kolayca tayin olup başka bir kuruma geçme olanağı, istifa

ederek özel sektörde çalışma veya kendi muayenehanesini açma gibi avantajlar olabilir. Ayrıca doktorlar ve hemşirelerin diğer mesleklere kıyasla daha fazla duygusal emek harcadığı anlaşılmaktadır. Bunun bir neden olarak, doktor ve hemşirenin hastalarla daha fazla iletişim kurması ve iyi veya kötü bir haberin bildirilmesi görevinin bu meslek grubuna ait olması daha fazla duygusal emek kullanımını gerektirmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışında ise mesleklere göre anlamlı bir farklılık olmadığı yapılan analiz neticesinde tespit edilmiştir. Ayrıca kişilik tipleri ile meslek grupları arasında yapılan ki kare analizi neticesinde de farklılık olmadığı ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 2.12.: Katılımcıların Yaşına Göre Değişkenlerdeki Farklılaşmanın Analizi**

| Değişkenler                    | Yaş   | N      | Ortalama  | Standart Sapma | F         | P     | Aralarında Anlamlı Fark Görülen Gruplar                  |
|--------------------------------|-------|--------|-----------|----------------|-----------|-------|----------------------------------------------------------|
| Örgütsel Özdeşleşme            | 22-30 | 111    | 2,521     | 1,118          | 2,857     | 0,037 | 22-30& 40-48<br>31-39& 40-48                             |
|                                | 31-39 | 211    | 2,531     | 1,223          |           |       |                                                          |
|                                | 40-48 | 55     | 3,018     | 1,066          |           |       |                                                          |
|                                | 49+   | 56     | 2,953     | 0,997          |           |       |                                                          |
| Örgütsel Vatandaşlık Davranışı | 22-30 | 111    | 2,837     | 1,223          | 3,675     | 0,012 | 22-30& 40-48<br>31-39& 40-48<br>22-30& 49+<br>31-39& 49+ |
|                                | 31-39 | 211    | 2,952     | 1,087          |           |       |                                                          |
|                                | 40-48 | 55     | 3,288     | 1,122          |           |       |                                                          |
|                                | 49+   | 56     | 3,314     | 1,263          |           |       |                                                          |
| Duygusal Emek                  | 22-30 | 111    | 3,091     | 1,089          | 5,042     | 0,002 | 22-30& 40-48<br>22-30& 49+                               |
|                                | 31-39 | 211    | 3,124     | 0,999          |           |       |                                                          |
|                                | 40-48 | 55     | 3,440     | 1,088          |           |       |                                                          |
|                                | 49+   | 56     | 3,646     | 1,054          |           |       |                                                          |
| A Ve B Tipi Kişilik            |       | A Tipi | Yüzde (%) | B Tipi         | Yüzde (%) | 0,311 |                                                          |
|                                | 22-30 | 67     | %60,4     | 44             | %39,6     |       |                                                          |
|                                | 31-39 | 134    | %63,5     | 77             | %36,5     |       |                                                          |
|                                | 40-48 | 25     | %45,5     | 30             | %54,5     |       |                                                          |
|                                | 49+   | 34     | %60,7     | 22             | %39,3     |       |                                                          |

Tablo 2.12.'de katılımcıların yaşlarına göre örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal emek değişkenleri arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi yer almaktadır. Ayrıca kişilik tipi ile yaş aralığı arasındaki ki-kare analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, katılımcıların yaşlarına göre tüm değişkenler üzerinde farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

Örgütsel özdeşleşme değişkeni için 22-30 ve 31-39 yaş grupları ile 40-48 yaş grubu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bunun nedeni yaş ilerledikçe çalışanların daha çok olgunlaşması ve bulundukları örgüte karşı minnet duygularının artması gösterilebilir. Öte yandan yaş ilerledikçe çalışanların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği ortaya çıkmıştır. Burada da özdeşleşme ile benzer sebeplere bağlı olarak çalışanların daha fazla vatandaşlık davranışı sergiledikleri söylenebilir. Araştırmanın diğer değişkeni duygusal emek için ise yaş ilerledikçe sarf edilen duygusal emek seviyesinin arttığı görülmektedir. Çalışanların yaşlandıkça daha fazla tecrübe elde etmesi ve meslekte daha fazla zaman geçirmesi ile birlikte iletişim kurdukları hastalar ile daha fazla empati yapmaları olağan bir durumdur. Buna bağlı olarak da daha fazla duygusal emek sarf etmeleri gerekebilir.

**Tablo 2.13.: Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşmanın Analizi**

| Değişkenler                    | Kurumda Çalışma Süresi | N             | Ortalama         | Standart Sapma | F                | P     | Aralarında Anlamlı Fark Görülen Gruplar         |
|--------------------------------|------------------------|---------------|------------------|----------------|------------------|-------|-------------------------------------------------|
| Örgütsel Özdeşleşme            | 0-4 Yıl                | 122           | 2,737            | 1,191          | 1,470            | 0,222 |                                                 |
|                                | 5-9 Yıl                | 141           | 2,634            | 1,075          |                  |       |                                                 |
|                                | 10-14 Yıl              | 103           | 2,864            | 1,182          |                  |       |                                                 |
|                                | 15 Yıl Ve Üstü         | 67            | 2,944            | 1,121          |                  |       |                                                 |
| Örgütsel Vatandaşlık Davranışı | 0-4 Yıl                | 122           | 2,949            | 1,154          | 7,434            | 0,000 | 0-4 Yıl & 10-14 Yıl<br>0-4 Yıl & 15 Yıl Ve Üstü |
|                                | 5-9 Yıl                | 141           | 3,340            | 1,092          |                  |       |                                                 |
|                                | 10-14 Yıl              | 103           | 3,327            | 1,235          |                  |       |                                                 |
|                                | 15 Yıl Ve Üstü         | 67            | 4,166            | 0,332          |                  |       |                                                 |
| Duygusal Emek                  | 0-4 Yıl                | 122           | 3,203            | 1,062          | 8,818            | 0,000 | 0-4 Yıl & 10-14 Yıl<br>0-4 Yıl & 15 Yıl Ve Üstü |
|                                | 5-9 Yıl                | 141           | 3,687            | 0,985          |                  |       |                                                 |
|                                | 10-14 Yıl              | 103           | 3,762            | 0,988          |                  |       |                                                 |
|                                | 15 Yıl Ve Üstü         | 67            | 4,033            | 0,527          |                  |       |                                                 |
| A ve B Tipi Kişilik            |                        | <b>A Tipi</b> | <b>Yüzde (%)</b> | <b>B Tipi</b>  | <b>Yüzde (%)</b> | 0,435 |                                                 |
|                                | 0-4 Yıl                | 48            | %39,3            | 74             | %60,7            |       |                                                 |
|                                | 5-9 Yıl                | 85            | %60,3            | 56             | %39,7            |       |                                                 |
|                                | 10-14 Yıl              | 64            | %62,1            | 39             | %37,9            |       |                                                 |
|                                | 15 Yıl Ve Üstü         | 22            | %32,8            | 45             | %67,2            |       |                                                 |

Tablo 2.13.'de katılımcıların kurumdaki çalışma süresine göre değişkenlerdeki farklılığı tespit etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizine yer verilmektedir. Ayrıca kurumda çalışma süresi ile kişilik tipleri arasındaki farklılığın tespiti için ki kare analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre kurumda çalışma süresi ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal emek değişkenleri arasında anlamlı farklılık olduğu ama örgütsel özdeşleşme ile anlamlı bir farklılık oluşmadığı anlaşılmaktadır. Örgütsel vatandaşlık ve duygusal emek seviyeleri örgütte kalma süresi arttıkça artmaktadır. 10 yıl ve üzeri çalışanların daha az süre çalışanlara kıyasla örgütsel vatandaşlık ve duygusal emek seviyelerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bunun nedeni olarak da kurumda daha fazla süre geçiren çalışanın örgütü ile bütünleşmesi ve artık kendini örgütün bir parçası olarak hissetmesi gösterilebilir. Ayrıca kurumda daha fazla süre geçiren çalışanın elde ettiği tecrübelerle ilgili olarak daha fazla duygusal emek sarf edeceği söylenebilir. Kişilik tipleri ile kurumda kalma süresi arasında yapılan ki kare analizi neticesinde ise herhangi bir farklılığın olmadığı Tablo 2.13'de görülmektedir.

**Tablo 2.14.: Katılımcıların Toplam Çalışma Süresine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşmanın Analizi**

| Değişkenler                           | Kurumda Çalışma Süresi | N             | Ortalama         | Standart Sapma | F                | P     | Aralarında Anlamli Fark Görülen Gruplar        |
|---------------------------------------|------------------------|---------------|------------------|----------------|------------------|-------|------------------------------------------------|
| <b>Örgütsel Özdeşleşme</b>            | 0-4 Yıl                | 135           | 2,397            | 1,109          | 2,351            | 0,072 |                                                |
|                                       | 5-9 Yıl                | 157           | 2,691            | 1,197          |                  |       |                                                |
|                                       | 10-14 Yıl              | 68            | 2,742            | 1,291          |                  |       |                                                |
|                                       | 15 Yıl Ve Üstü         | 73            | 2,732            | 1,055          |                  |       |                                                |
| <b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b> | 0-4 Yıl                | 135           | 2,842            | 1,158          | 6,086            | 0,000 | 0-4 yıl & 15 yıl ve üstü                       |
|                                       | 5-9 Yıl                | 157           | 3,217            | 1,120          |                  |       |                                                |
|                                       | 10-14 Yıl              | 68            | 3,222            | 1,077          |                  |       |                                                |
|                                       | 15 Yıl Ve Üstü         | 73            | 3,411            | 1,189          |                  |       |                                                |
| <b>Duygusal Emek</b>                  | 0-4 Yıl                | 135           | 3,081            | 1,127          | 8,279            | 0,000 | 0-4 yıl & 5-9 yıl & 10-14 yıl & 15 yıl ve üstü |
|                                       | 5-9 Yıl                | 157           | 3,503            | 0,969          |                  |       |                                                |
|                                       | 10-14 Yıl              | 68            | 3,812            | 0,997          |                  |       |                                                |
|                                       | 15 Yıl Ve Üstü         | 73            | 3,646            | 0,990          |                  |       |                                                |
| <b>A ve B Tipi Kişilik</b>            |                        | <b>A Tipi</b> | <b>Yüzde (%)</b> | <b>B Tipi</b>  | <b>Yüzde (%)</b> | 0,538 |                                                |
|                                       | 0-4 Yıl                | 84            | %62,2            | 51             | %37,3            |       |                                                |
|                                       | 5-9 Yıl                | 95            | %60,5            | 62             | %39,5            |       |                                                |
|                                       | 10-14 Yıl              | 42            | %61,7            | 26             | %38,3            |       |                                                |
|                                       | 15 Yıl Ve Üstü         | 41            | %56,1            | 32             | %43,9            |       |                                                |

Tablo 2.14.'de katılımcıların toplam çalışma süresine göre değişkenlerdeki farklılığı tespit etmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizine yer verilmektedir. Ayrıca toplam çalışma süresi ile A ve B tipi kişilik arasındaki farklılığın tespiti için ki kare analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre toplam çalışma süresi ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal emek değişkenleri arasında anlamlı farklılık olduğu ve örgütsel özdeşleşme arasında ise anlamlı farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. A ve B tipi kişilik ile kurumda kalma süresi arasında yapılan ki kare analizi neticesinde ise herhangi bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

## 2.8. Hipotezlerin Test Edilmesi

Bu başlık altında çalışmaya ait elde edilen bulgular sunulmuştur. Araştırmaya ait hipotezler test edilmiş ve çıkan sonuçlar tek tek incelenmiştir. İlk olarak değişkenlere korelasyon analizi uygulanmış, daha sonrasında araştırma modeline yönelik analizlere geçilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere SPSS 22 programı kullanılmıştır.

### 2.8.1. Korelasyon Analizi

Korelasyon iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönünü ve gücünü belirtir. İstatistikte Pearson korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki doğrusal korelasyonu ölçmek için kullanılır ve değeri - 1 ile 1 arasındadır. -1 katsayı değeri, iki değişkenin lineer denklemle de ifade edilebileceği, ancak negatif korelasyonlu oldukları anlamına gelir. Katsayının mutlak değeri 0'a yaklaştıkça iki değişken arasındaki doğrusal korelasyonun daha küçük olduğu ve katsayının mutlak değeri 1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki doğrusal korelasyonun arttığı anlamına gelir (Yang, vd., 2021).

Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak üzere korelasyon analizi uygulanmıştır. Veriler normal dağılıma uygun olduğu için Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır (Field, 2009). Elde edilen veriler Tablo 2.15'de sunulmuştur.

**Tablo 2.15.: Korelasyon Analizi Bulguları**

|                                           | Ortalama | Standart Sapma |          | 1       | 2       | 3      | 4 |
|-------------------------------------------|----------|----------------|----------|---------|---------|--------|---|
| <b>Örgütsel Özdeşleşme (1)</b>            | 3,20     | 1,056          | <i>r</i> | 1       |         |        |   |
|                                           |          |                | <i>p</i> | -       |         |        |   |
| <b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (2)</b> | 3,14     | 1,162          | <i>r</i> | 0,266** | 1       |        |   |
|                                           |          |                | <i>p</i> | 0,000   | -       |        |   |
| <b>Duygusal Emek (3)</b>                  | 2,60     | 1,157          | <i>r</i> | 0,111*  | 0,801** | 1      |   |
|                                           |          |                | <i>p</i> | 0,021   | 0,000   | -      |   |
| <b>A ve B tipi Kişilik (4)</b>            | 4,46     | 1,314          | <i>r</i> | 0,179** | 0,148*  | 0,235* | 1 |
|                                           |          |                | <i>p</i> | 0,000   | 0,025   | 0,039  | - |

\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$  *r*: Korelasyon katsayısı

Tablodaki korelasyon analizi bulguları incelendiğinde, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında %99 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitif ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,266$ ,  $p<0,01$ ). Tablodaki ikinci bulgu, örgütsel

özdeşleşme ile duygusal emek arasında %95 anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki bulunmaktadır ( $r=0,111$ ,  $p<0,05$ ). Tablodaki üçüncü bulgu ise, örgütsel özdeşleşme ile kişilik özellikleri arasında %99 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r=0,179$ ,  $p<0,01$ ). Tabloda elde edilen dördüncü bulgu, örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal emek arasında %99 anlamlılık düzeyinde pozitif ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,801$ ,  $p<0,01$ ). Tablodaki son bulgu ise A ve B tipi kişilik özellikleri ile araştırmadaki diğer değişkenler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

### 2.8.2. Regresyon Analizi

Araştırmanın bu bölümünde değişkenlere ait regresyon analizleri sunulacaktır ve araştırmanın başlangıcında oluşturulan hipotezler test edilecektir.

**Tablo 2.16.: Değişkenler Arası Regresyon Analizi**

| <b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b> | <b>B</b> | <b>Standart Hata</b> | <b>P</b> | <b>% 95 Güven Aralığı</b> |       |
|---------------------------------------|----------|----------------------|----------|---------------------------|-------|
| Sabit                                 | 2,635    | 0,135                | 0,000    |                           |       |
| Örgütsel Özdeşleşme                   | 0,196**  | 0,047                | 0,000    | 0,052                     | 0,339 |
| <b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b> | <b>B</b> | <b>Standart Hata</b> | <b>P</b> | <b>% 95 Güven Aralığı</b> |       |
| Sabit                                 | 0,141    | 0,113                | 0,021    |                           |       |
| Duygusal Emek                         | 0,609**  | 0,032                | 0,000    | 0,506                     | 0,710 |
| <b>Duygusal Emek</b>                  | <b>B</b> | <b>Standart Hata</b> | <b>P</b> | <b>% 95 Güven Aralığı</b> |       |
| Sabit                                 | 3,146    | 0,124                | 0,000    |                           |       |
| Örgütsel Özdeşleşme                   | 0,101    | 0,044                | 0,021    | 0,015                     | 0,186 |

**Hipotez 1: Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.**

Tablo 2.16'daki veriler incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyinin örgütsel vatandaşlık düzeyini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır ( $\beta =0,196$   $p=0,000$ ). Ortaya çıkan bu sonuca göre sağlık çalışanlarının özdeşleşme seviyesinin artması halinde örgütsel vatandaşlık davranışının da artacağı şeklinde yorumlanabilir. Bu sonuç literatürde yapılan araştırmaları destekler niteliktedir (Bell ve Mengüç, 2002; Feather ve Rauter 2004; Van Dick vd., 2006; Olkkonen ve

Lipponen, 2006; Karabey ve İşcan, 2007; Tokgoz, et al. ., 2012; Çetinkaya ve Çimenci., 2014; İplik, vd., 2014).

Bu bulgulara bağlı olarak “*Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır*” yönündeki H<sub>1</sub> hipotezinin kabul edildiği söylenebilir.

**Hipotez 2: Örgütsel özdeşleşme ile duygusal emek arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.**

Tablo 2.16.’da örgütsel özdeşleşmenin duygusal emek üzerindeki etkisini görmek adına yapılan regresyon analizi sonucu sunulmuştur. Analiz sonucuna göre örgütsel özdeşleşmenin duygusal emek üzerinde anlamlı ve pozitif ( $\beta = 0,101$   $p = 0,021$ ) bir etkisi olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuca göre örgütsel özdeşleşmedeki artış sayesinde duygusal emeğin de artacağı şeklinde yorumlanabilir. Diğer bir ifadeyle çalışanlar bilişsel, duygusal, değerlendirme ve davranışsal olarak örgüte yaklaştıkça daha fazla duygusal emek harcayacağı söylenebilir. Araştırmada çıkan bu sonuç literatürde yapılan araştırmaları destekler niteliktedir (Yan ve Yiwen, 2014; Tang ve Gu, 2016; Deniz ve Aydoğan, 2017; Kırmızıgül, vd., 2019; Aytekin, 2020; Töre ve Erel, 2020; Kürü, 2021; Büyükyılmaz ve Özer, 2021).

Elde edilen bu bulgular ışığında “*Örgütsel özdeşleşme ile duygusal emek arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır*” yönündeki H<sub>2</sub> hipotezinin kabul edildiği söylenebilir.

**Hipotez 3: Duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.**

Tablo 2.16.’da duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisini ortaya koymak adına yapılan regresyon analizi sonucu verilmiştir. Tabloda duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı ve pozitif olarak etkilediği görülmektedir ( $\beta = 0,612$   $p = 0,000$ ). Çalışanların duygusal emek düzeyi arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı oluşturma olasılığı da artmaktadır, bu sonuç literatürde yapılan araştırmaları destekler niteliktedir (Salami. 2007; Ramachandran, vd., 2011; Beğenirbaş ve Meydan, 2012; Xuan ve Park 2012; Lu vd, 2013; Bıyık ve Aydoğan, 2014; Han, 2014; Cheung ve Chi Lun, 2015; Çolakoğlu vd., 2015; Caner, 2019).

Elde edilen bu sonuçlara göre “*Duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır*” yönündeki H<sub>3</sub> hipotezinin kabul edildiği söylenebilir.

**Hipotez 4: Duygusal emek, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki pozitif ilişkiye aracılık eder, ayrıca çalışanların duygusal emeği ne kadar yüksekse, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki pozitif ilişki o kadar güçlüdür.**

Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık üzerindeki dolaylı etkisini (duygusal emek aracılığıyla aktarılan) ve kişilik özelliklerinin durumsal aracılık rolünü tespit etmek amacıyla Preacher ve Hayes’in (2004) geliştirdiği SPSS Macro analiz programı tercih edilerek, Bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Baron ve Kenny’nin (1986) kullandığı yöntemden ve Sobel testinden daha güvenilir olduğu öne sürülmektedir (Bolin, 2014; Gürbüz, 2019).

**Tablo 2.17.: Duygusal Emeğin Aracılık Etkisi**

| Duygusal Emek | B     | Standart Hata | p     | % 95 Güven Aralığı |       |
|---------------|-------|---------------|-------|--------------------|-------|
| Sabit         | 3,145 | 0,124         | 0,000 | 2,901              | 3,390 |
| ÖÖ            | 0,101 | 0,043         | 0,021 | 0,015              | 0,186 |

| Örgütsel Vatandaşlık Davranışı | B           | Standart Hata        | p                         | % 95 Güven Aralığı |       |
|--------------------------------|-------------|----------------------|---------------------------|--------------------|-------|
| Sabit                          | 1,096       | 0,127                | 0,004                     | 0,348              | 0,154 |
| ÖÖ                             |             |                      |                           |                    |       |
| (Doğrudan Etki)                | 0,108       | 0,028                | 0,002                     | 0,052              | 0,165 |
| DE                             | 0,609       | 0,031                | 0,000                     | 0,506              | 0,710 |
|                                | <b>Etki</b> | <b>Standart Hata</b> | <b>% 95 Güven Aralığı</b> |                    |       |
| Dolaylı Etki                   | 0,087       | 0,035                | 0,018                     | 0,156              |       |

Tablo 2.17’de örgütsel özdeşleşmenin duygusal emeği anlamlı ve pozitif olarak etkilediği görülmektedir ( $\beta = 0,100$   $p=0,021$ ). Tablodaki değişkenler arası ilişkilerin anlamlı olması aracılık ilişkisini sorgulama imkânı vermiştir. Araştırmanın dördüncü hipotezi olan H<sub>4</sub> hipotezinde, duygusal emeğin örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide aracılık rolünün olup olmadığını analiz ederken Bootstrap yöntemini esas alan regresyon analizi uygulanmıştır (Hayes, 2018; Gürbüz, 2019). Analizlerin uygulaması safhasında Hayes (2018) tarafından geliştirilen Model 4 seçilmiştir ve Bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örnekleme seçilmiştir. Bootstrap

yöntemiyle uygulanan aracılık etki analizlerinde, hipotezlerin desteklenebilmeleri için %95 güven aralığında alt ve üst değerler arasında sıfır (0) olmaması kabul görmektedir (Mallinckrodt ve diğerleri, 2006). Tablo 5.21'deki veriler incelendiğinde örgütsel özdeşleşmenin duygusal emek vasıtasıyla örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı ve pozitif yönde dolaylı etkilediği görülmektedir ( $\beta = 0,087$ ), %95 GA [0.018, 0.156]). Buradan hareketle duygusal emeğin örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği söylenebilir. Aracı değişken bağımsız değişkenin etkisini tamamen ortadan kaldırmadığı için duygusal emek bu ilişkide kısmı aracı olarak kabul edilmektedir.

Bu sonuca göre “*Duygusal emek, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki pozitif ilişkiye aracılık eder, Ayrıca çalışanların duygusal emeği ne kadar yüksekse, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki pozitif ilişki o kadar güçlüdür*” yönündeki H<sub>4</sub> hipotezinin kabul edildiği söylenebilir.

### 2.8.3. Düzenleyici Etki Analizi

Bu başlık altında kişilik özelliğinin araştırma kullanılan diğer değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkisinde düzenleyici etkisi araştırılmıştır.

**Hipotez<sub>5</sub>: A ve B tipi kişilik, sağlık çalışanlarının duygusal emeği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki pozitif ilişkiyi düzenler; A tipi kişilik, B tipi kişiliğe göre duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi daha fazla güçlendirmektedir.**

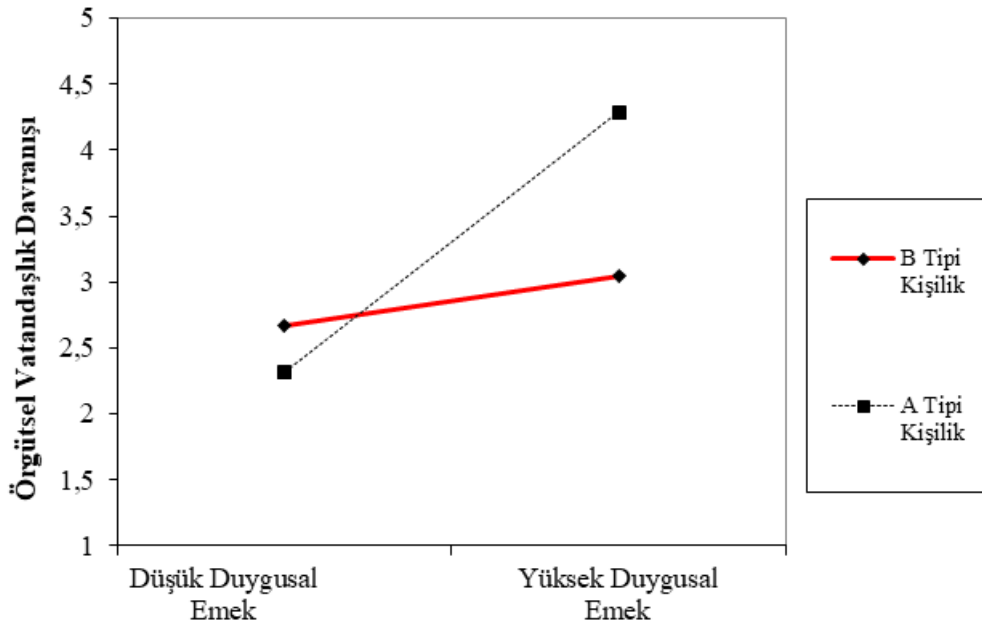
**Tablo 2.18.: A ve B Tipi Kişiliğin Düzenleyici Etkisi**

| Değişkenler | $\beta$ | Standart Hata | $t$   | $p$   |
|-------------|---------|---------------|-------|-------|
| Sabit       | 2,370   | 0,391         | 0,945 | 0,005 |
| DE          | 0,229   | 0,108         | 3,478 | 0,000 |
| A-B         | 0,117   | 0,232         | 1,367 | 0,000 |
| DExA-B      | 0,092   | 0,065         | 1,427 | 0,014 |

Araştırmanın beşinci hipotezi olan H<sub>5</sub> hipotezini test etmek amacıyla düzenleyici etki analizi uygulanmıştır. Tablo 2.18'de duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide A ve B tipi kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisinin sonuçları gösterilmektedir. Buradan hareketle Bootstrap analizi safhasında Model 1 seçilmiştir ve bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği seçilmiştir. Analiz safhasında A ve B tipi kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisinin anlamlı olup olmadığının tespitinde duygusal emek ile A ve B tipi kişiliğin etkileşimine dikkat

edilmelidir. Bu bağlamda duygusal emek ile A ve B tipi kişilik özellikleri arasındaki etkileşim anlamlı ve pozitif olarak görülmektedir ( $\beta = 0,092$ ;  $t = 1,427$ ;  $p = 0,014$ ). Hipotez 5'in tam olarak desteklenmesi için A ve B tipi kişilik özelliklerinin eğim analizinin incelenmesi gerekmektedir. Duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin A ve B tipi kişiliklere göre farklılık gösterip göstermediği Şekil 2.1.'de verilmiştir.

**Şekil 2.1.: Duygusal Emeğin Düzenleyici Etki Grafiği**



A ve B tipi kişiliklerin düzenleyici etkisi incelendiğinde duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin A ve B tipi kişiliklere göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle her iki kişilik tipi de duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisini değiştirmektedir; fakat A tipi kişilik çalışanların (0,293) B tipi çalışanlara (0,096) kıyasla duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki pozitif etkisi daha güçlüdür. Duygusal emek yüksek olduğunda A tipi kişilikte B tipi kişiliğe kıyasla daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı oluşmaktadır. A tipi kişiliğe sahip çalışanlarda duygusal emekteki artış B tipine kıyasla daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı oluşturmaktadır. Bu sonuca göre A ve B tipi kişilik özellikleri duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık arasında düzenleyici etkiye sahiptir.

Elde edilen bu sonuçla “A ve B tipi kişilik, sağlık çalışanlarının duygusal emeği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki pozitif ilişkiyi düzenler; A tipi kişilik, B tipi kişiliğe göre duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi daha fazla güçlendirmektedir” yönündeki H<sub>5</sub> hipotezinin kabul edildiği söylenebilir.

**Hipotez6: Örgütsel özdeşleşmenin duygusal emek yoluyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki dolaylı etkisi, A ve B kişilik özellikleri tarafından düzenlenmektedir. Buna göre A tipi kişilikte, duygusal emek yoluyla örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki dolaylı etkisinin daha güçlü olduğu anlamına gelir.**

**Tablo 2.19.: A ve B Tipi Kişiliğin Durumsal Aracılık Etkisi**

| Örgütsel Vatandaşlık Davranışı | B      | Standart Hata | P     | % 95 Güven Aralığı |        |
|--------------------------------|--------|---------------|-------|--------------------|--------|
| Sabit                          | 2,675  | 0,394         | 0,000 | 1,449              | 3,798  |
| ÖÖ                             | 0,110  | 0,029         | 0,001 | 0,054              | 0,167  |
| DE                             | 0,224  | 0,107         | 0,000 | 0,114              | 0,334  |
| A Ve B Tipi                    | 0,356  | 0,229         | 0,002 | 0,193              | 0,517  |
| DE x A Ve B Tipi               | -0,097 | 0,064         | 0,029 | 0,163              | -0,028 |
| Durumsal Aracılık              | Etki   | Standart Hata | P     | % 95 Güven Aralığı |        |
| Doğrudan Etki                  | 0,110  | 0,029         | 0,000 | 0,054              | 0,167  |
| Dolaylı Etki                   |        |               |       |                    |        |
| ÖÖ ->> DE->>ÖVD                |        |               |       |                    |        |
| A Tipi                         | 0,293  | 0,038         |       | 0,218              | 0,378  |
| B Tipi                         | 0,096  | 0,043         |       | 0,016              | 0,147  |
| Durumsal Aracılık Endeksi      | 0,059  | 0,074         |       | 0,097              | 0,011  |

Tablo 2.19’da durumsal aracılık etkisine ait sonuçlar görülmektedir. Hipotez 6’yı test etmek amacıyla düzenleyici etki analizi uygulanmıştır. Bu bağlamda örgütsel özdeşleşmenin aracı değişken duygusal emek vasıtasıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki dolaylı etkisinin, kişilik özelliklerine bağlı olup olmadığı test edilmiştir. Araştırmada Bootstrap analizi safhasında Model 14 seçilmiştir ve bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği seçilmiştir. Bootstrap yönteminde, hipotezlerin desteklenebilmesi için GA değerinin sıfır olmaması gerekmektedir (Gürbüz, 2019).

Düzenleyici etkide örgütsel özdeşleşmenin doğrudan etkisi, A ve B tipi kişiliğin doğrudan etkisi ve etkileşimsel değişim örgütsel özdeşleşme\*A ve B tipi kişilik (M\*W) değişkeni etkisi birlikte incelenmektedir. Ayrıca düzenleyici etkinin sonuçları (Int\_1)

sonucunun anlamlılığına göre değerlendirilmektedir. Araştırmamızda A ve B tipi kişiliğin düzenleyici etkiye sahip olduğuna ilişkin oluşturulan  $H_6$  hipotezi “Örgütsel özdeşleşmenin, duygusal emek vasıtasıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki dolaylı etkisinde A ve B tipi kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır” GA değerinin 0’ı kapsamaması (%95 GA[-0,097, -0,011]) nedeniyle kabul edilmiştir.

Araştırmanın durumsal aracılık modelini test etmek amacıyla yapılan bu çalışmada A ve B tipi kişilik özelliklerinin durumsal aracı olduğu (moderated mediation) regresyon modeline ait sonuçlar Tablo 2.19’da verilmiştir. Bu analizlerde örgütsel özdeşleşmenin, aracı değişken (duygusal emek) vasıtasıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki dolaylı etkisinin, A ve B tipi kişiliğe bağlı olup olmadığı, yani durumsal aracılık rolü test edilmiştir. Durumsal aracılık indeksinin (Index of moderated mediation) anlamlı olması (%95 [-0,097, -0,011]), A ve B tipi kişiliğin, örgütsel özdeşleşmenin duygusal emek vasıtasıyla örgütsel vatandaşlık davranışına olan dolaylı etkisi üzerinde düzenleyici etkisi vardır. Daha açık bir ifadeyle örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki dolaylı etkisi, A tipi kişilikte B tipi kişiliğe kıyasla daha da güçlenmektedir.

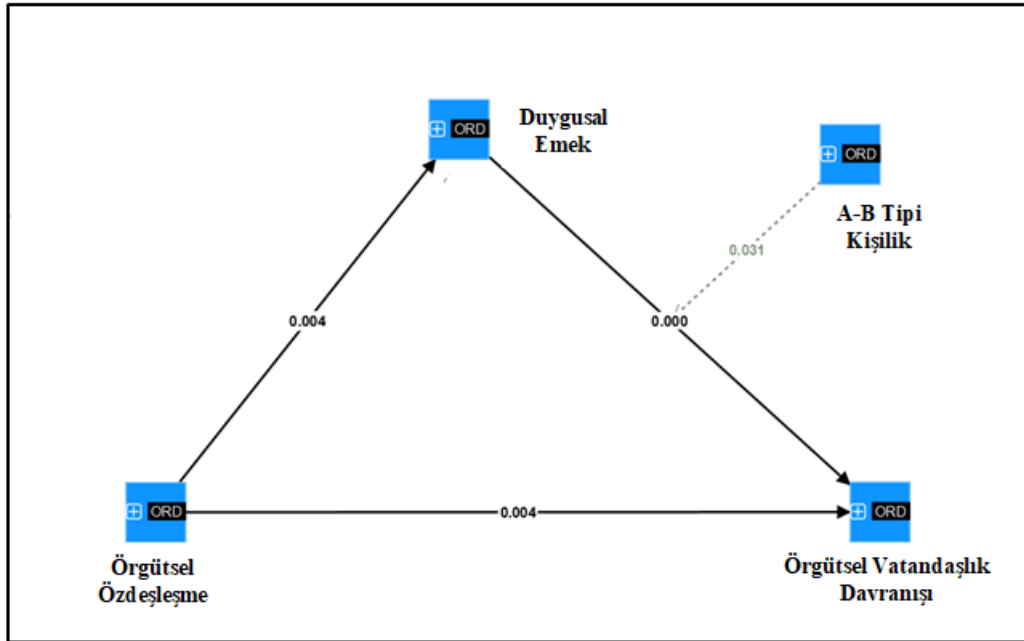
#### **2.8.4. Alternatif Post-Hoc Analizleri**

SPSS Process Macro ile yapılan analizlerin doğruluğu teyit etmek adına analizler Smart PLS 4 paket programı kullanılarak tekrar analiz edilmiştir. İki pakert programda çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde genel olarak sonuçların birbirleriyle çok yakın olduğu her iki programda da anlamlı olduğu sonuçlar elde edildiği tespit edilmiştir. Fakat A ve B tipi kişiliğin araştırma modelinde düzenleyici etki değerleri arasında farklılık oluşmuştur (SPSS: A Tipi-0,293 B Tipi- 0,096 SMART PLS: A Tipi- 0,17 B Tipi- 0,06). Analiz yöntemi olarak iki programı birlikte değerlendiren çalışmalar incelendiğinde bu oluşan farklılığın veriler ile alakalı olmadığını programların kullandığı algoritmik yazılımlar kaynaklı olduğu tespit edilmiştir (Haque, 2019; Wong, 2019; Purwanto, 2021) Tablo 2.20.’de Smart PLS programı ile yapılan analiz sonuçları sunulmuştur.

**Tablo 2.20.:** Smart PLS ile Durumsal Aracılık Etkisi

|                            | <i>B</i>      | Standart Sapma | T İstatistiği | <i>P</i> | % 95 Güven Aralığı |
|----------------------------|---------------|----------------|---------------|----------|--------------------|
| OO ->> DE                  | 0,102         | 0,036          | 2,844         | 0,004    | 0,032-0,173        |
| OO ->> OVD                 | 0,074         | 0,026          | 2,867         | 0,004    | 0,023-0,124        |
| DE ->> OVD                 | 0,618         | 0,106          | 5,816         | 0,000    | 0,415-0,828        |
| A-B ->> OVD                | 0,187         | 0,076          | 2,461         | 0,014    | 0,032-0,330        |
| OO->> DE ->> OVD           | 0,063         | 0,025          | 2,545         | 0,011    | 0,019-0,116        |
| DE X A-B ->> OVD           | 0,048         | 0,022          | 2,161         | 0,031    | 0,003-0,092        |
| Durumsal Aracılık İlişkisi | Doğrudan Etki | Dolaylı Etki   | Güven Aralığı | <i>P</i> |                    |
| OO->> DE ->> OVD           | 0,074         | 0,06           | 0,01-0,11     | 0,011    |                    |
| A Tipi                     |               | 0,17           | 0,12-0,22     | 0,007    |                    |
| B Tipi                     |               | 0,06           | 0,02-0,10     | 0,011    |                    |
| Durumsal Aracılık Endeksi  |               | 0,0489         | 0,0124-0,0854 |          |                    |

Araştırma modeline ait Smart PLS programından alınan şekilsel gösterim Şekil 2.2’de sunulmuştur.

**Şekil 2.2.:** Smart PLS Durumsal Aracılık Modeli Sonucu

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi açıklayarak bu ilişkide duygusal emeğin aracılık rolüne sahip olup olmadığını araştırmak ve kişilik özellikleri olan A ve B tipi kişiliğin durumsal aracılığını tespit etmek üzere uygulanmıştır. Araştırmada öncelikle kavramlar arasındaki ilişkilere ait teorik bir çerçeve çizilmiştir. Daha sonra değişkenlerin test edilmesi için gerekli bilgiler toplanarak analize tabi tutulmuş ve çıkan sonuçlar yorumlanmıştır.

Teorik çerçevede ilk olarak örgütsel özdeşleşme kavramı ele alınmıştır. Örgütsel özdeşleşmenin tanımı, dayandığı temel kuramlar, türleri, modelleri, boyutları, öncülleri ve ardılları detaylıca incelenmiştir. Örgütsel özdeşleşme ile ilgili teorik çerçeve şu şekilde özetlenebilir: Örgütsel özdeşleşme, çalışanın kimliği ile örgüt kimliğinin birbirine benzerlik gösterme derecesidir. Çalışan ile örgüt arasındaki bu ilişkinin bilişsel, duygusal ve değerlendirme boyutları bulunmaktadır. Çalışanın örgütü ile benzeşme derecesi ne kadar fazla ise özdeşleşme o kadar yüksek olmaktadır. Çalışanlar örgüt içerisinde kendine verilen görevleri yerine getirirler ve bu görevleri yerine getirirken çalışan kendisinden istenilen performansı makul seviyede göstermek yerine daha fazla fiziksel, zihinsel ve duygusal performans sarf edebilir. Örgütler bu gibi performans örneklerinin artışı istemektedir. Fakat bu durum ancak çalışanın örgütü ile özdeşleşmesine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

Araştırmanın teorik çerçevede diğer bir kavramı ise örgütsel vatandaşlık davranışdır. Örgütsel vatandaşlığın tanımı, boyutları, benzer kavramlar, öncülleri ve ardılları, yapılan çalışmalar detaylıca araştırılmıştır. Örgütte çalışanın kendini vatandaş olarak görmesini sağlayacak kavramlar araştırılmış ve bunlarla alakalı önceki ve güncel çalışmalar irdelenmiştir. Araştırmanın aracı değişkeni duygusal emek, düzenleyici değişkeni A ve B tipi kişilik olarak belirlenmiş ve bu kavramlarla alakalı teorik bir çerçeve oluşturulmuştur. Araştırmadaki değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri incelenmiş, literatürde bulunan önceki çalışmalar bir araya getirilmiştir.

Araştırmanın yöntem kısmında örgütsel özdeşleşme (bağımsız değişken), örgütsel vatandaşlık davranışı (bağımlı değişken), duygusal emek (aracı değişken), A ve B tipi kişilik (düzenleyici değişken) ile alakalı ilişkiler ele alınmış değişkenlere ait

veriler analize tabi tutulmuş ve çıkan sonuçlar yorumlanarak önceki çalışmalarla kıyaslama yapılmıştır.

Araştırma kapsamında Erzincan ilinde bulunan sağlık kuruluşlarında görev yapan 433 sağlık çalışanlarından toplanan veriler analiz edilerek yorumlanmıştır. Sağlık sektörünün örneklem olarak seçilmesinin nedeni, yaşanan global pandemi sürecinin ardından sağlık çalışanlarının örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını analiz etmek ve pandemi sürecinde gösterdikleri performansa bağlı olarak duygusal emek seviyelerini tespit etmektir. Sağlık sektöründe son derece yoğun kullanılan duygusal emeğin, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi nasıl etkileyebileceği ve bu ilişkide çalışanın sahip olduğu kişilik tipinin bu ilişkiyi nasıl yönlendirdiğini incelemenin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Ayrıca sağlık sektöründe farklı meslek gruplarının ekip halinde çalışması, etkileşim derecesinin yüksek olması, ileri derece uzmanlık gereksinimi gibi nedenlerden dolayı çalışmadaki değişkenler arasındaki ilişkiler daha iyi değerlendirilme imkanına sahip olunacağı için sağlık sektörü evren olarak tercih edilmiştir.

Araştırmada cevap aranan ilk sorulardan biri örgütsel özdeşleşme düzeyinin ne olduğudur. Örgütsel özdeşleşme ölçeğine verilen cevapların ortalamaları incelenmiş ve 6 ifadeye ait olan genel ortalama 3,20 olup bu örgütsel özdeşleşmenin yüksek bir seviyede olduğunu göstermektedir. Sağlık çalışanının çalıştığı kuruma karşı ortalamanın üzerinde bir özdeşleşme sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmada ikinci ve aracı değişken olan duygusal emek ölçeğine ait veriler incelenmiş ve ortalama değerler hesaplanmıştır. Çalışanların iş sırasında göstermiş oldukları duygusal emek düzeyleri ölçmek üzere kullanılan 10 maddenin genel ortalaması 2,60 olup, bu değer duygusal emek düzeyinin orta seviyede olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle bu ortalama sağlık çalışanlarının hastalara ve hasta yakınlarına karşı duygularını gizleme veya gerçek duygularını gösterme seviyelerinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. İyi bir haber verirken veya oluşabilecek kötü senaryoları karşı tarafa aktarırken çalışanların çok fazla emek harcamadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel vatandaşlık davranışına ait veriler incelendiğinde 16 maddelik ölçeğinin ortalaması 3,14 olarak hesaplanmıştır. Bu orta

düzeşin biraz üzerinde bir örgütsel vatandaşlık oluştuğunu işaret etmektedir. Tıpkı örgütsel özdeşleşme ölçeğinde olduğu gibi örgütsel vatandaşlık oluşumu da sağlık çalışanları için yüksek kabul edilebilecek bir seviyededir. Araştırmanın dördüncü ve düzenleyici değişkeni olan A ve B tipi kişilik ölçeğine ait 7 maddenin ortalaması 4,46 olarak hesaplanmıştır. Buna göre sağlık çalışanlarının arasında iki farklı kişilik tipine sahip olanların ortalamalarının birbirine denk olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Çok az bir farkla örneklem içerisinde bulunan çalışanın A tipi kişiliğe daha yatkın olduğu söylenebilir.

Araştırmanın değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerini ortaya koymak adına yapılan korelasyon testi uygulanmıştır. Yapılan korelasyon analizi doğrultusunda örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında %95 önem düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum örgütü ile özdeşleşme yaşayan çalışanın giderek kendini örgütün bir üyesi olarak görmekten çok vatandaş ve paydaş olarak tanımlayacağını göstermektedir. Diğer taraftan örgütsel özdeşleşme ile duygusal emek arasında %95 önem düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Sağlık çalışanlarının özdeşleşme seviyesi arttıkça hasta ve yakınlarına karşı fiziksel ve zihinsel emeğin yanında örgüt faydasını gözeterek duygusal emek harcama seviyesinin artacağını göstermektedir. Ayrıca duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında %99 önem düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre duygusal emek düzeyi artan çalışanın örgütüne daha fazla bağlandığı ve bu sayede vatandaşlık bağı geliştiğı söylenebilir. A ve B tipi kişilik özellikleri ile diğer değişkenler arasında da %95 önem düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlardan hareketle örgütsel özdeşleşmenin artması hem duygusal emek seviyesinin hem de örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılığının artmasını sağlamaktadır.

Araştırmada, örgütsel özdeşleşme olarak belirlenen bağımsız değişken ile örgütsel vatandaşlık olarak belirlenen bağımlı değişken arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için SPSS programı kullanılarak analiz yapılmıştır. Analizin sonucunda, bu iki değişken arasına duygusal emek adı verilen aracı bir değişkenin eklenmesiyle aracılık analizi test edilmiştir. Değişkenlerin doğrudan ve dolaylı etkileri incelendiğinde, örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışını hem doğrudan etkilediğı hem de duygusal emek üzerinden dolaylı olarak etkilediğı ortaya çıkmıştır.

Diğer bir ifadeyle örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde duygusal emek kısmi aracı olarak rol almaktadır. Duygusal emeğin olmadığı durumda örgütsel özdeşleşme (bağımsız) örgütsel vatandaşlık davranışını (bağımlı) doğrudan anlamlı ve pozitif ( $\beta = 0,196$   $p=0,000$ ) yönde etkilemektedir. Duygusal emek modele dahil edildikten sonra örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi azalmakla birlikte yine anlamlı ve pozitif ( $\beta = 0,108$   $p=0,000$ ) olarak ortaya çıkmıştır. Bu aradaki azalma (0,088) duygusal emeğin rolünü göstermektedir. Buna göre örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide duygusal emeğin kısmi aracılık rolü üstlendiği söylenebilir. Diğer bir ifadeyle örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye duygusal emeğin aracı değişken olarak dahil edilmesi sonucunda örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi azalmaktadır. Teorik olarak yorumlamak gerekirse, sağlık çalışanlarının duygusal emek gösteriminin artması örgütü için daha fazla performans harcadığını ve örgütün gelişmesi için çaba sarf ettiğini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle çalışanlar örgütü ile özdeşleşebilir fakat bu örgütü için aktif olarak çalışacağı anlamına gelmeyebilir. Bir çalışan pasif olarak örgütü ile özdeşleşebilir, bu onun örgütü ile kendisini beraber düşündüğünü gösterir fakat aktif olarak örgütün gelişmesine katkı sağlayacağı anlamına gelmez. Duygusal emek ortaya koyulması çalışanın örgütünü aktif olarak desteklediğini ve hastaların örgüte karşı pozitif duygular beslemesi için çalıştığını göstermektedir.

Duygusal emek gösterimi ile alakalı olarak bir diğer önemli etken de çalışanın doğduğu şehirde çalışması gösterilebilir. Başka bir şehirden gelmiş çalışan tayin süresini doldurup gitmeyi düşündüğü için çok fazla duygusal emek sergilemek istemeyebilir fakat kendi şehrinde çalışanlar için aynı durum söz konusu değildir. Aynı örgütte kalıcı olarak çalışması düşünen çalışan örgüt ve örgüt çevresi (hastalar, akrabalar, arkadaşlar) tarafından takdir edilmek ve iyi anılmak için daha fazla duygusal emek sarf edebilir. Sonuç olarak duygusal emek örgüt vatandaşlığını gösteren en önemli faktörlerden biri olarak düşünülebilir ve bu düşünce duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki güçlü regresyon sonucu ile desteklenmiştir.

Örgütsel özdeşleşmenin ve duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki doğrudan etkileri değerlendirildiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışının artırılmasında duygusal emeğin ( $\beta = 0,612$   $p=0,000$ ) örgütsel vatandaşlık davranışını

örgütsel özdeşleşmeye ( $\beta = 0,196$   $p=0,000$ ) göre daha fazla etkilediği tespit edilmiştir. Çalışmanın amacı, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını artırmak için, öncelikli olarak duygusal emek olmak üzere, hem örgütsel özdeşleşme hem de duygusal emeğin artırılmasına odaklanmaktır. Sağlık çalışanları özelinde duygusal emeğin artması için örgütsel desteğin artması veya iş planlaması ile ilgili karar sürecine katılması etkili olabilir. Ayrıca çalışanın haftalık çalışma süresinin duygusal emek üzerinde etkisi olabilir. Fazla çalışma süresi çalışanın yorgun düşmesine ve bir an önce işini bitirmek istemesine neden olabilir, buna bağlı olarak çalışan istenilen duygu gösterim kurallarına uygun hareket edemeyebilir.

Her iki değişkenin de artırılması, örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde duygusal emek aracılığıyla dolaylı etkisini ortaya çıkaracaktır. Bu dolaylı etki, duygusal emeğin örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Kısmi aracılık etkisi, örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde duygusal emek dışında başka aracı değişkenlerin de olabileceğini düşündürmektedir.

Çalışmada değinilen değişkenlerin direkt ve endirekt etkileri araştırıldığında; örgütsel özdeşleşme seviyesinin artması durumunda örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal emek seviyesinin artışı gözlemlenmiştir. Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine duygusal emeğin aracı değişken olarak dâhil olduğunda bu etkinin azalması duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık davranışını artırmada örgütsel özdeşleşmeden daha fazla etkisinin olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın durumsal aracılık analizinde elde edilen bulgular ışığında; A ve B tipi kişilik özelliği örgütsel özdeşleşmenin dolaylı olarak (duygusal emek vasıtasıyla) örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde düzenleyici role sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre A tipi kişiliğe ( $\beta = 0,293$   $GA = 0,218$   $0,378$ ) sahip sağlık çalışanları B tipi kişiliğe ( $\beta = 0,096$   $GA = 0,016$   $0,147$ ) sahip olanlara göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermekte ve özdeşleşme ile vatandaşlık arasındaki ilişki bu kişiler için daha da güçlenmektedir.

A tipi kişiliğe sahip olan insanların genel özellikleri;

- Uzun saatler çalışma eğilimi,
- Eve iş götürmek, hafta sonları veya tatillerde çalışmak isteği,

- Sürekli mücadele etme isteği
- Ulaşılması zor hedefler belirlemek vb.

Bu özelliklere sahip bireyler iş yerinde yaptıkları işleri önemseyerek daha fazla zaman ve emek harcamaktır. Bu durum çalışanın zaman içerisinde örgütü ile özdeşleşmesine zemin hazırlamaktadır. Örgütü ile özdeşleşme yaşayan çalışanın giderek daha fazla emek harcama eğilimi artacaktır. Fiziksel ve zihinsel olarak harcadığı emeğin yanı sıra çalışan duygusal bir bağ kurduğu örgütü için duygusal emek harcama isteği gösterebilmektedir. Buna bağlı olarak A tipi kişiliğe sahip çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılığı çok daha yüksektir.

Ölçeklere ait ortalamalar çalışmaya katılan bireylerin demografik niteliklerine göre incelendiğinde cinsiyete göre örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal emek seviyelerinin farklılaştığı, örgütsel özdeşleşme seviyesinin ise istatistiksel olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Başka bir tanımla ile erkek ve kadın çalışanların örgütsel özdeşleşme seviyelerinin birbirlerine yakın olduğu söylenebilir. Diğer demografik değişken olan medeni hale göre, sadece örgütsel vatandaşlık davranışı seviyesinde farklılık görüldüğü, örgütsel özdeşleşme ve duygusal emek seviyelerinde farklılaşma olmadığı görülmektedir. Bekâr çalışanların evlilere göre daha yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde işe ayırabilecek daha fazla zamanların bulunması ve sorumluluklarının evlilere göre daha az olmasının etkisi olduğu söylenebilir.

Eğitim seviyelerine göre sonuçlar incelendiğinde; örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı en yüksek olanların lisans mezunu oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu netice eğitim düzeyi yüksek bireylerin eğitim düzeyi düşük bireylere göre bulundukları kuruma karşı daha fazla aidiyet hissettiklerini göstermektedir. Bu durum çalışanların eğitim seviyeleri arttıkça kendine olan güveni artmakta ve bu sayede örgütüne karşı özdeşleşme ve vatandaşlık geliştirebileceği biçiminde ifade edilebilir. Öte yandan bireylerin eğitim düzeylerine göre duygusal emek düzeylerinin istatistiki şekilde anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Çalışanların mesleklerine göre neticeler değerlendirildiğinde anlamlı değişkenliğin örgütsel özdeşleşme ve duygusal emeğe göre olduğu anlaşılmıştır. Diğer meslek grupları ile kıyaslandığında örgütsel özdeşleşmesi seviyesi en düşük meslek

grubu doktorlardır. Doktorların kamu veya özel sektörde istidam olasılığının yüksek olması ve kendi muayenehanelerine sahip olma düşüncesi özdeşleşme oluşumunu olumsuz etkilediği söylenebilir. Diğer bir farklılık ise meslek grupları ile duygusal emek arasında tespit edilmiştir. Doktor ve hemşirelerin duygusal emek seviyeleri diğer meslek gruplarına göre yüksektir. Bazı durumlarda hastaneler insanların en duygusal ve savunmasız oldukları yerler olabilirler. Kendisi veya bir yakını ile ilgili kötü bir haberin kişiye iletilmesi özel ihtimam gerektiren bir durumdur. Hastanelerde bu görevi üstlenen çalışanlar genellikle doktor veya hemşirelerdir. Bu bağlamda duygusal emek seviyelerinin yüksek olması bu durumla açıklanabilir.

Sonuçlar çalışanların yaş değişkenine bağlı olarak değerlendirildiğinde; bütün değişkenler üzerinde anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Analiz sonuçlarına göre 40-48 yaş ve üstü gruplarda çalışanlar ile daha genç çalışanlar arasında örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı seviyesi bakımından farklılık bulunmaktadır. Bunun sebebi olarak da çalışanların yaşlandıkça değişim isteklerinin azalması ve bulundukları kurumdaki başka kuruma geçmek yerine olduğu kurumda yerini sağlamlaştırma düşüncesi gösterilebilir. Ayrıca duygusal emek seviyesi de yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir. 40-48 yaş ve 49+ yaş grubundaki çalışanlar ile genç çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Yaşın ilerlemesi ile empati yeteneğinin artması ve tecrübe kazanılması daha fazla duygusal emek harcanmasının neden olarak gösterilebilir.

Elde edilen sonuçlar çalışanların kurumdaki çalışma süresi ve toplam çalışma sürelerine göre değerlendirildiğinde anlamlı farklılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal emeğe göre ortaya çıktığı görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık davranışı açısından çalışma süresi 10-14 yıl ve 15 yıl ve üstü olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı çalışma süresi 0-4 yıl olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Diğer taraftan duygusal emek seviyesi de çalışma süresi arttıkça yükselmektedir. Örgütte geçen zaman arttıkça çalışanın örgütü ile bütünleşmesinin artacağı ve kendini örgüte çok daha yakın hissetmeye başlayacağı düşünülmektedir. Buna bağlı olarak da örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal emek seviyesinin yükseleceği söylenebilir.

## **Teorik Katkılar**

Bu tez çalışmasının teorik katkılarını üç maddede sıralanabilir;

- Literatürdeki çalışmalar dikkate alındığında örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin birçok araştırmacı tarafından incelendiği bilinmektedir. Bu araştırmalara katkı sunmak ve geliştirmek adına hem örgütsel özdeşleşme hem de örgütsel vatandaşlık davranışı ile alakalı bir kavram olan duygusal emek değişkeni araştırma modeline eklenmiştir. Yurt içi ve yurt dışı kaynaklar incelendiğinde üç değişkenin birbirleriyle olan ilişkilerini inceleyen başka bir çalışmaya rastlanmaması tez çalışmasının bu anlamda literatüre katkıda bulunacağını göstermektedir.
- Oluşturulan üç değişkenli aracılık modelinde çalışanların kişilik özelliklerinin etkisinin olabileceğinden hareketle düzenleyici değişken olarak A-B tipi kişilik özellikleri araştırmaya dâhil edilmiştir. Kişilik özelliklerinin araştırma değişkenleri üzerinde etkili olabileceği ve kişilik yapıları aynı olmayan çalışanların eşit şartlar altında bile farklı değerlendirme yapabileceği göz önünde bulundurularak çalışanların A-B tipi kişiliğe sahip olup olmadıkları incelenmiştir. Bu kavramların birlikte araştırıldığı yurt içi ve yurt dışı kaynaklar içerisinde bir çalışmaya rastlanılmadığından, yapılan çalışmanın literatüre katkı sağladığı söylenebilir.
- Sağlık çalışanlarının A-B tipi kişilik özelliklerine göre örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal emek kavramlarından oluşan modeli nasıl etkilediğini test etmek amacıyla yapılan durumsal aracılık analizinin ülkemiz literatüründe pek fazla örneği bulunmadığından dolayı ülke literatürüne katkı sağlaacağı düşünülmektedir.

## **Pratik Katkılar**

Bu çalışma kapsamında, belirtildiği gibi, duygusal emek örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında aracılık etkisi göstermiştir. Bu sebeple, iş görenlerin daha fazla duygusal emek harcamasını sağlamak için örgütsel özdeşleşme faktörleri belirlenmelidir. Bu şekilde, duygusal emeğin aracılık etkisinin daha belirgin

hale gelmesi beklenir. İş görenlerin örgütsel özdeşleşme aracılığıyla daha fazla duygusal emeğe erişmelerini sağlamak için aşağıdaki önlemler alınabilir:

- Örgütler çalışanlarına karşı adil ve dürüst davranış sergilemelidir. Çalışanların ihtiyaçları göz ardı edilmemeli ve onlara karşı şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim sergilenmelidir. Bu sayede çalışan ile örgüt arasında özdeşleşmenin artması sağlanabilir.
- Yöneticiler, çalışanlara karşı tutarlı ve sözleri yerine getiren davranışlar sergilemeli ve çalışan arzu ettiği bir çalışma ortamı yaratmalıdır. Yöneticiler, çalışanların karar verme sürecine katılımını sağlamalı ve böylece çalışanın kendini bulunduğu örgüte ait hissetmesi sağlanarak örgütsel özdeşleşme seviyesi artırılmalıdır.
- Örgütler çalışanlarında üye olma, benzerlik ve sadakat duygularını öne çıkaracak ortamlar hazırlamalıdır. Bu sayede çalışanların örgüte aidiyetleri geliştirilerek ortak amaçlar benimsetilmelidir.
- Örgüt içerisindeki başarı fırsatları örgütsel özdeşleşmeyi artırabilir. Terfi, promosyon, ikramiye, maaş artışı, ek yardımlar, kulüp üyelikleri vb. fırsatlar örgütsel özdeşleşmenin sağlanmasında etkili olabilir.
- Örgütte bulunan kariyer fırsatlarının diğer örgütlere göre fazla olması örgütsel özdeşleşmenin oluşumunu sağlayabilir.
- Örgütün sahip olduğu prestij ve marka değeri özdeşleşmeyi etkileyen bir diğer unsurdur. Örgütün prestiji o örgütte çalışan kişilerin saygınlığını ve tanınırlığını artıracığı için çalışanların özdeşleşme seviyesi artacaktır.
- Sağlık kurumlarındaki çalışanları önemseyen, onların iş hayatında yaşadıkları problemlerini göz ardı etmeden dikkate alan bir yönetim anlayışının tercih edilmesinin, sağlık çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeylerini arttıracığı öngörülmektedir.
- Sağlık çalışanlarının hastanelerde derinden rol yapma davranışı sergileyebilecekleri bir ortamın ve kültürün oluşması onların kendini kuruma daha ait hissetmesini sağlayacağından örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri artış gösterecektir. Derinden rol yapmayı sağlayacak uygun örgütsel yapıların oluşturulması önerilebilir.

- Hastane yöneticilerine sağlık çalışanlarına rehberlik edebilmeleri, çalışanlar arası koordinasyonu sağlayabilmeleri ve etkili bir yönetim sağlamaları için yöneticilik eğitimleri verilebilir.
- Sağlık çalışanlarının örgüt içinde fikir, düşünce ve eleştirilerini rahatlıkla ifade edebilecekleri bir örgütsel iletişim ağı oluşturulabilir.
- Hastanelerin insan kaynakları departmanı tarafından çalışanın hasta veya hasta yakını ile iletişimde duygularını kontrol etmeleri ve düzenlemeleri için eğitici bir takım seminerler düzenlenebilir.
- Yönetici pozisyonundaki sağlık çalışanlarına astları ile oluşturacağı kaliteli iletişimin örgüt için hangi olumlu çıktıları sağlayacağı ile ilgili farkındalık eğitimleri sağlanabilir. Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse, yöneticisi ile problem yaşayan çalışanın örgütü ile özdeşleşmesi veya derinden rol yapma davranışı sergilemesi mümkün olmayabilir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanla olan iletişimi örgütsel özdeşleşme, duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde önemli bir role sahiptir.

### **Kısıtlar**

Bu araştırma, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde duygusal emeğin aracılık etkisini ve A ve B tipi kişilikler arasındaki farklılıkları belirlemeyi amaçlamıştır. Ancak, elde edilen sonuçlar sınırlı kaynaklarla elde edilmiştir. Bu nedenle, gelecekte yapılacak çalışmalara yönelik öneriler ve sınırlılıklar aşağıda sunulmuştur.

Bu çalışma, sağlık çalışanlarına uygulanan anket sonuçlarını temel almaktadır. Elde edilen bulguların daha fazla genellenebilmesi için benzer çalışmaların farklı sektörlerde de gerçekleştirilmesi önemli olacaktır. Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide duygusal emeğin aracı etkisi incelenmiş ve kısmi aracı etki ortaya çıkmıştır. Gelecekteki araştırmalar, bu iki ölçek arasındaki ilişkiyi etkileyebilecek gizli değişkenlerin varlığını araştırarak tam aracı etkiyi ortaya çıkarabilir. Ayrıca, çalışmanın yapıldığı örneklemin büyütülmesi ve farklı demografik faktörlerin göz önünde bulundurulması da araştırmanın güvenilirliğini artırabilir. İlgili değişkenlerin uzun vadeli etkilerini inceleyen uzun süreli takip çalışmaları da yapılabilir.

Veri toplamada kullanılan üç ölçek 5'li likert skalası ile hazırlanmıştır. Değişkenler için aynı ölçek tipinin kullanılması ortak yöntem sapmasına sebep olabilir (Podsakoff vd., 2003). Ortak yöntem sapması; araştırma neticesinde değişkenler arasında tespit edilen ilişkilerin, ölçme metodu tarafından etkilenmiş olma ihtimalini ifade eder. Diğer bir ifadeyle, değişkenlerin Likert metodu kullanarak ölçülmesi, katılımcıların değerlendirmeleri üzerinde etkili olabilir. Bu çalışmada birçok değişkenin ölçülmesinde Likert ölçek kullanılması ortak yöntem sapmasına sebep olabilir. Bu durum da çalışmadaki kısıtlamalardan birisidir.

Bu çalışmada örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı seviyeleri sadece çalışanların kendi değerlendirmelerine göre oluşmuştur. İleride yapılacak çalışmalarda her iki tarafında birbirini değerlendirebileceği eşleşmeli anket çalışmasıyla daha sağlıklı sonuçlar elde edilecektir.

Bu araştırmada örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide duygusal emeğin aracı rolü incelenmiş ve kısmi aracılık etkisi bulunmuştur. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, bu iki faktör arasındaki ilişkiyi etkileyebilecek gizli değişkenlerin varlığı araştırılarak tam aracılık etkisi açığa çıkarılabilir. Ayrıca A ve B tipi kişilik özellikleri düzenleyici değişken olarak kullanılmıştır. Bu değişkenlerin yerine farklı kişilik özellikleri kullanılarak elde edilecek sonuçlar literatüre faydalı olacaktır.

Bu çalışmada kullanılan veriler küresel bir pandemi olan Covid-19 salgınının gölgesinde toplanmıştır. Böyle büyük çapta küresel bir pandemi en çok sağlık sektöründe çalışan insanları yıpratmış ve tüketmiştir. Sağlık çalışanlarının bu süreçte yaşadığı olumsuzluklar dikkate alınacak olursa verilen cevaplarda Covid-19'un etkileri olduğu söylenebilir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda bu durum göz ardı edilmemelidir.

## KAYNAKÇA

- Abraham, R. (1998). Emotional Dissonance in Organizations: Antecedents, Consequences, And Moderators. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124 (2), 229-246.
- Acquaah, M. (2004). Human Factor Theory, Organizational Citizenship Behaviors and Human Resources Management Practices: An Integration of Theoretical Constructs and Suggestions for Measuring the Human Factor. *Review of Human Factor Studies Special Edition*, 10(1), 118-151.
- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. In L. Berkowitz (Eds.), *Advances In Experimental Social Psychology* Vol.: 2, (pp. 267-299). San Diego, CA: Academic Press.
- Adelmann, P. K. (1995). Emotional Labor as A Potential Source of Job Stress. In S. L. Sauter & L. R. Murphy (Ed.), *Organizational Risk Factors for Job Stress* (371–381). American Psychological Association.
- Akto, A. (2011). Kişilik Oluşumunda Dinin Rolü. *Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 52(2), 191-217.
- Albert, S., Blake, E. A., Jane, E. D. (2000). Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Alioğulları, Z. D. (2022). COVID-19 Sürecinin İş Yaşamına Etkisi: Örgüte Duyulan Güven Algısının Esnek Çalışmaya Etkisinde Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici (Moderatör) Rolü. *Alanya Akademik Bakış*, 6(3), 3237-3253.
- Allen, J. A., Pugh, S. D., Grandey, A. A. & Groth, M. (2010). Following Display Rules In Good Or Bad Faith? : Customer Orientation As A Moderator Of The Display Rule-Emotional Labor Relationship. *Human Performance*, 23, 101-115.
- Allport, G. W. (1921). Personality and Character. *Psychological Bulletin*, 18(9), 441.
- Allport, G. W. (1937). *Personality: A Psychological Interpretation*, New York, Holt, Rinehart & Winston.
- Allport, G. W., Odbert, H. S. (1936). Trait-Names: A Psycho-Lexical Study. *Psychological Monographs*, 47(1), 1-171.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı) (4. Baskı)*. Sakarya Kitabevi.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behaviour*. Tavistock Publications, London.
- Arkonaç, S. A. (1999). *Gruplarası İlişkiler Ve Sosyal Kimlik Teorisi*. Alfa Yayınları.
- Armaner, N. (1973). Şahsiyet Terbiyesinde Dini Kültürün Rolü. *Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 21(1), 143-149.
- Arslan, S. (2008). Kişilik, Huy Ve Psikopatoloji. *Psikiyatride Derlemeler, Olgular Ve Varsayımlar*, 2(1-2), 7-19.
- Arslantaş, C. C., Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-286.

- Aselage, J., Eisenberger, R. (2003). Perceived Organizational Support And Psychological Contracts: A Theoretical Integration. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 491-509.
- Ashforth B. E., Humphrey R. H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*, 18/1, 88-115.
- Ashforth, B. E., Joshi, M., Anand, V. & O'Leary- Kelly, A. M. (2013). Extending the Expanded Model of Organizational Identification to Occupations. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(12), 2426-2448.
- Ashforth, B. E., Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ashforth, B.E. and Mael, F.A. (1989), Social Identity Theory And The Organisation. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ashforth, Blake E., Harrison, Spencer H. & Corley, Kevin G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Aslan, E. (1992). Benlik Kavramı Ve Bireyin Yaşamındaki Etkileri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 7- 14.
- Aslan, Ş., Özata, M. (2009). Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(17), 94-116.
- Austin, E. J., Dore, T. C. & O'Donovan, K. M. (2008). Associations of Personality and Emotional Intelligence with Display Rule Perceptions and Emotional Labour. *Personality and Individual Differences*, 44(3), 679-688.
- Aydoğan, E., Dinçer, E. (2017). Örgüt İklimi Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Kalkınma Bakanlığı Örneği. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(9), 48-66.
- Aytekin, M. (2020). Öğretmenlerin Duygusal Emeği İle Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Babakus, E., Yavas, U. & Ashill, N. J. (2009). The Role Of Customer Orientation As A Moderator Of The Job Demand–Burnout–Performance Relationship: A Surface-Level Trait Perspective. *Journal Of Retailing*, 85(4), 480-492.
- Bakker, A. B., Heuven, E. (2006). Emotional Dissonance, Burnout, and in-Role Performance Among Nurses and Police Officers. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 423-440.
- Ball, S. A., Kranzler, H. R., Tennen, H., Poling, J. C. & Rounsaville, B. J. (1998). Personality Disorder And Dimension Differences Between Type A And Type B Substance Abusers. *Journal Of Personality Disorders*, 12(1), 1-12.
- Bamber, E. M., Iyer, V. M. (2002). Big 5 Auditors' Professional And Organizational Identification: Consistency Or Conflict?. *Auditing: A Journal Of Practice & Theory*, 21(2), 21-38.
- Bandura, A.(1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, pp. 71-81). New York: Academic Press.
- Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annual Review Of Psychology*, 52(1), 1-26.

- Barker, J. R., And K. Tompkins, Phillip. (1994). Identification İn The Self Managing Organization Characteristics Of Target And Tenure. *Human Communication Research*, 21(2), 223-240.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions Of The Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barrett, P. T., Petrides, K. V., Eysenck, S. B., & Eysenck, H. J. (1998). The Eysenck Personality Questionnaire: An Examination Of The Factorial Similarity Of P, E, N, And L Across 34 Countries. *Personality And Individual Differences*, 25(5), 805-819.
- Basım, H. N., Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 77-90.
- Basım, N., Beğenirbaş, M. & Yalçın, C. R. (2013). Öğretmenlerde Kişilik Özelliklerinin Duygusal Tükenmeye Etkisi: Duygusal Emeğin Aracılık Rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(3), 1477-1496.
- Basım, N., Şeşen, H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83-101.
- Bateman, T. S., Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction And The Good Soldier: The Relationship Between Affect And Employee "Citizenship. *Academy Of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Baysal, A.C., Tekarslan, E. (2004). *Davranış Bilimleri (4. Baskı.)*. Avcıol Yayınevi.
- Beal, D. J., Trougakos, J. P., Weiss, H. M., & Green, S. G. (2006). Episodic Processes İn Emotional Labor: Perceptions Of Affective Delivery And Regulation Strategies. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1053.
- Becker, T. E. (1992). Foci And Bases Of Commitment: Are They Distinctions Worth Making?. *Academy Of Management Journal*, 35(1), 232-244.
- Bedeian, A. G. (2007). Even If The Tower Is "Ivory," It Isn't "White:" Understanding The Consequences Of Faculty Cynicism. *Academy Of Management Learning & Education*, 6(1), 9-32.
- Beğenirbaş, M., Çalışkan, A. (2014). Duygusal Emeğin İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü. *Business And Economics Research Journal*. 5(2), 109-127.
- Bell, S. J., Menguc, B. (2002). The Employee-Organization Relationship, Organizational Citizenship Behaviors, And Superior Service Quality. *Journal Of Retailing*, 78(2), 131-146.
- Bergami, M. (1996). Organizational Identification: Conceptualization Measurement, And Nomological Validity.
- Bhattacharya, C. B., Rao, H. & Glynn, M. A. (1995). Understanding The Bond Of Identification: An Investigation Of Its Correlates Among Art Museum Members. *Journal Of Marketing*, 59(4), 46-57.
- Bingham, D. & Hailey, B. J. (1989). The Time-Urgency Component of the Type A Behavior Pattern: Time Pressure and Performance. 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 19(5), 425-432.
- Bishop, J. W., Scott, K. D. & Burroughs, S. M. (2000). Support, Commitment, And Employee Outcomes İn A Team Environment. *Journal Of Management*, 26(6), 1113-1132.

- Blau, P. (1964). *Exchange And Power İn Social Life*. Wiley.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Bolin, J. H. (2014). Introduction To Mediation, Moderation, And Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach. *Journal Of Educational Measurement*, 51(3), 335-337.
- Bono, J. E., Vey, M. A. (2005). Toward Understanding Emotional Management At Work: A Quantitative Review Of Emotional Labor Research. In C.E.J. Hartel, W.J. Zerbe, N.M. Ashkanasy (Ed). *Emotions İn Organizational Behavior* (224-244). Mahwah, NJ.
- Borman, W. C., Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance And Contextual Performance: The Meaning For Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10: 99 –109.
- Borman, W. C., Motowidlo, S. M. (1993). Expanding The Criterion Domain To Include Elements Of Contextual Performance.
- Borman, W. C., White, L. A., Dorsey, D. W. (1995). Effects Of Ratee Task Performance And Interpersonal Factors On Supervisor and Peer Performance Ratings. *Journal Of Applied Psychology*, 80: 168 –177.
- Boroş, S. (2008). Organizational Identification: Theoretical and Empirical Analyses Of Competing Conceptualizations. *Cognition, Brain, Behavior*, 12(1), 1-27.
- Bowler, W. M., Paul, J. B. and Halbesleben, J. R. (2019). LMX And Attributions Of Organizational Citizenship Behavior Motives: When Is Citizenship Perceived As Brownnosing?. *Journal Of Business And Psychology*, 34(2), 139-152.
- Brammer, S., He, H. and Mellahi, K. (2015). Corporate Social Responsibility, Employee Organizational Identification, And Creative Effort: The Moderating Impact Of Corporate Ability. *Group & Organization Management*, 40(3), 323-352.
- Brewer, M. B. and Kramer, R. M. (1986). Choice Behavior İn Social Dilemmas: Effects Of Social Identity, Group Size, And Decision Framing. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 50(3), 543.
- Brief, A. P. and Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy Of Management Review*, 11:710 –725
- Brightman, B. K. and Moran, J. W. (1999). Building Organizational Citizenship. *Management Decision*, 37(9), 678-685.
- Brotheridge, C. M. (2006). The Role Of Emotional Intelligence And Other Individual Difference Variables İn Predicting Emotional Labor Relative To Situational Demands. *Psicothema*, 18, 139 144.
- Brotheridge, C. M. and Grandey, A. (2002). Emotional Labor And Burnout: Comparing Two Perspectives Of People Work. *Journal Of Vocational Behavior*. 60(1), 17-39.
- Brotheridge, C. M. and Lee, R. (1998). On The Dimensionality Of Emotional Labor: Development And Validation Of An Emotional Labor Scale. *First Conference On Emotions İn Organizational Life*. San Diego: CA.

- Brotheridge, C. M. and Lee, R. T. (2003). Development And Validation Of The Emotional Labour Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 365-379.
- Brotheridge, C. M., Lee, R. T. (2002). Testing A Conservation Of Resources Model Of The Dynamics Of Emotional Labor. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 7(1), 57.
- Buchanan, D. A. & Huczynski, A. A. (2017). *Organizational Behaviour* (9. Edition). Prentice Hall.
- Bullis, C., Bach, B. W. (1991). An Explication And Test Of Communication Network Content And Multiplexity As Predictors Of Organizational Identification. *Western Journal Of Communication (Includes Communication Reports)*, 55(2), 180-197.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyükyılmaz, O., Özer, H. G. (2021). Restoran Çalışanlarının Duygusal Emek Davranışı Üzerinde Örgütsel Desteğin Etkisi Ve Örgütle Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 28(2), 355-375.
- Callahan, J. L., Mccollum, E. E. (2002). Between Emotion Work And Emotional Labor. *Managing Emotions In The Workplace*, 4(1), 4-21. <https://doi.org/10.1177/1523422302004001002>
- Castano, E., Leidner, B. & Slawuta, P. (2008). Social Identification Processes, Group Dynamics And The Behaviour Of Combatants. *International Review Of The Red Cross*, 90(870), 259-271.
- Cavelzani, A., Lee, I., Locatelli, V., Monti, G., & Villamira, M. (2003). Emotional Intelligence And Tourist Service: The Tour Operator As A Mediator Between Tourists And Residents. *International Journal Of Hospitality And Tourism Administration*. 4(4), 1-24.
- Caviola, L., Schubert, S. & Greene, J. D. (2021). The Psychology Of (In) Effective Altruism. *Trends In Cognitive Sciences*, 25(7), 596-607.
- Chan, Michael (2014). Social Identity Gratifications of Social Network Sites and Their Impact on Collective Action Participation. *Asian Journal of Social Psychology*, 17(1), 229-235.
- Chang H. Y. (2011). Restaurant Service Providers' Emotional Labor: The Antecedents and Effects on Employees' Intention to Leave, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Purdue University, West Lafayette.
- Chang, C. H., Johnson, R. E. & Yang, L. Q. (2007). Emotional Strain and Organizational Citizenship Behaviours: A Meta-Analysis And Review. *Work & Stress*, 21(4), 312-332.
- Chau, S. L., Dahling, J. J., Levy, P. E. & Diefendorff, J. M. (2009). A Predictive Study of Emotional Labor and Turnover. *Journal of Organizational Behavior*. 30(8), 1151- 1163.
- Cheney, G. (1983), The Rhetoric Of Identification And The Study Of Organisational Communication. *Quarterly Journal Of Speech*, 69(2), 143–158.
- Cheney, G. (1983). On The Various And Changing Meanings Of Organizational Membership: A Field Study Of Organizational Identification. *Communications Monographs*, 50(4), 342 362.

- Cheney, G., Tompkins, K. (1987). Coming To Terms With Organizational Identification And Commitment. *Central States Speech Journal*, 38(1), 1-15.
- Cheng, P., Jiang, J. & Liu, Z. (2022). The Influence Of Perceived External Prestige On Emotional Labor Of Frontline Employees: The Mediating Roles Of Organizational Identification And Impression Management Motive. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 19(17), 10778.
- Cheung, F. & Wu, A. M. (2013). Emotional Labour and Successful Ageing in The Workplace Among Older Chinese Employees. *Ageing & Society*. 33(6), 1036-1051.
- Cheung, F. Y. L. & Tang, C. S. K. (2009). Quality Of Work Life As A Mediator Between Emotional Labor And Work Family Interference. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 245-255.
- Chiaburu, D. S. & Lim, A. S. (2008). Manager Trustworthiness Or Interactional Justice? Predicting Organizational Citizenship Behaviors. *Journal Of Business ethics*, 83(3), 453-467.
- Chiang, C. F. & Hsieh, T. S. (2012). The Impacts Of Perceived Organizational Support And Psychological Empowerment On Job Performance: The Mediating Effects Of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal Of Hospitality Management*, 31(1), 180-190.
- Chiu, S. F. & Tsai, M. C. (2006). Relationships Among Burnout, Job Involvement, And Organizational Citizenship Behavior. *The Journal Of Psychology*, 140(6), 517-530.
- Chreim, S. (2002). Influencing Organizational Identification During Major Change: A Communication-Based Perspective. *Human Relations*, 55(9), 1117-1137.
- Chu, K. H. (2002). The Effects Of Emotional Labor On Employee Work Outcome. Unpublished Doctoral Dissertation, Virginia Polytechnic Institute And State University, Blacksburg.
- Chu, K. H., Baker, M. A. & Murrmann, S. K. (2012). When We Are Onstage, We Smile: The Effects Of Emotional Labor On Employee Work Outcomes. *International Journal Of Hospitality Management*. 31(3), 906-915.
- Cicero, L. & Pierro, A. (2007). Charismatic Leadership And Organizational Outcomes: The Mediating Role Of Employees Work-Group Identification. *International Journal Of Psychology*, 42(5), 297-306.
- Cole, E. (2014). Birth Order: An Examination Of Its Relationship With The Big Five Personality Theory And Trait Emotional Intelligence (Unpublished Doctoral Thesis). University College London.
- Connaughton, S. L. & Daly, J. A. (2004). Identification With Leader: A Comparison Of Perceptions Of Identification Among Geographically Dispersed And Co-Located Teams. *Corporate Communications: An International Journal* 9(2), 89-103.
- Conway, N. & Coyle-Shapiro, J. A-M. (2006). Reciprocity And Psychological Contracts: Employee Performance And Contract Fulfillment. In Academy of Management Proceedings (pp. Q1-Q6). Paper Presented At The Annual Meeting Of The Academy Of Management.

- Cook, J. & Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures Of Trust, Organizational Commitment And Personal Need Non-Fulfilment. *Journal Of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Cote, S. & Morgan, L. M. (2002). A Longitudinal Analysis Of The Association Between Emotion Regulation, Job Satisfaction And Intentions To Quit. *Journal Of Organizational Behavior*, 23(8), 947-962.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal Of Management*, 31(6), 874-900.
- Cura, D. U., Çankaya, T. (2017). Genetik Faktörlerin Şiddet Davranışı Üzerine Etkisi, *Deü Tıp Fakültesi Dergisi*, 31/2, 97-102.
- Cüceloğlu, D. (2006). *İnsan Ve Davranışı (15. Bs.)*. Remzi Kitabevi.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2011). Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 22(68), 29-47.
- Çelik, M. (2007). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama (Yayınlanmış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çırakoğlu, H. (2010). Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Doyumu İlişkisi (Yayınlanmamış Doktora Tezi). DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Çukur, C. Ş., 2009. Öğretmenlerde Duygusal İşçilik Ölçeği Geliştirme: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9(2), 527-574.
- Dahling, J. J. & Perez, L. A. (2010). Older Worker, Different Actor? Linking Age and Emotional Labor Strategies. *Personality and Individual Differences*. 48(5), 574-578.
- Dansereau Jr, F., Graen, G. & Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach To Leadership Within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation Of The Role Making Process. *Organizational Behavior And Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Day, A. L. & Jreige, S. (2002). Examining Type A Behavior Pattern To Explain The Relationship Between Job Stressors And Psychosocial Outcomes. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 7(2), 109.
- De Cremer, D. & Van Knippenberg, D. (2005). Cooperation As A Function Of Leader Self Sacrifice, Trust, And Identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 355-369.
- De Cremer, D. (2005). Procedural And Distributive Justice Effects Moderated By Organizational Identification. *Journal Of Managerial Psychology*, 20(1), 4-13.
- Dearborn, M. J. & Hastings, J. E. (1987). Type A Personality As A Mediator Of Stress And Strain In Employed Women. *Journal Of Human Stress*, 13(2), 53-60.
- DeCarlo, T. E. & Agarwal, S. (1999). Influence of managerial behaviors and job autonomy on job satisfaction of industrial salespersons: A cross-cultural study. *Industrial Marketing Management*, 28(1), 51-62.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange And Organizational Citizenship Behaviour. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.

- Deluga, R. J. (1995). The Relation Between Trust İn The Supervisor And Subordinate Organizational Citizenship Behavior. *Military Psychology*, 7(1), 1-16.
- Demir, K. (2015). Teachers Organizational Citizenship Behaviors And Organizational İdentification İn Public And Private Preschools. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 174, 1176-1182. DOI:[10.1016/j.sbspro.2015.01.734](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.734)
- Demir, S., & Sürgevil, O. (2021). Algılanan Aşırı Nitelikliliğin Örgütsel Sinizme Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 28(2), 399-419.
- Demirel, Y., Seçkin, Z., Özçınar, M.F. (2011). Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 33- 47.
- Demirtaş, H. (2003). Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar. *İletişim Araştırmaları*, 1(1), 123-144.
- Deniz, G., Aydoğan, E. (2017). Algılanan Dışsal Prestijin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 141-164.
- Diefendorff J. M. & Gosserand R. H. (2003). Understanding The Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 945-999.
- Diefendorff, J. M. & Richard, E. M. (2003). Antecedents And Consequences Of Emotional Display Rule Perceptions. *Journal Of Applied Psychology*, 88(2), 284-294.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H. & Gosserand, R. H. (2005). The Dimensionality And Antecedents Of Emotional Labor Strategies. *Journal Of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.
- Doğuş, M., Şafak, P. (2019). Görme Yetersizliği Olan Öğrencilerin Benlik Saygısı Ve Sosyal Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 8(4), 1026-1047.
- Dönmez, S. (2019). The Effect Of Psychological Capital And Emotions On Emotional Labor: A Study On Hotel Employees (Doctoral Dissertation). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dukerich, J. M., Kramer, R. & Mclean Parks, J. (1998). The Dark Side Of Organizational İdentification. In D. A. Whetten, & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity İn Organizations: Building Theory Through Conversations* (Pp. 245–256). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dukerich, Janet M., Golden, B. R., S. & S. M. (2002). Beauty İs İn The Eye Of The Beholder: The Impact Of Organizational Identification, Identity, And Image On The Cooperative Behaviors Of Physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507-533.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. & Harquail, C.V. (1994), Organisational Images And Member İdentification, *Administration Science Quarterly*, 39, 239– 263.
- Edwards, J. R. & Baglioni Jr, A. J. (1991). Relationship Between Type A Behavior Pattern And Mental And Physical Symptoms: A Comparison Of Global And Component Measures. *Journal Of Applied Psychology*, 76(2), 276.

- Edwards, M. R. (2005), Organizational Identification: A Conceptual And Operational Review, *International Journal Of Management Reviews*, 7, 207–230.
- Efraty, D., Sirgy, M. J. & Claiborne, C. B. (1991). The Effects Of Personal Alienation On Organizational Identification: A Quality-Of-Work-Life Model. *Journal Of Business And Psychology*, 6(1), 57-78.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. & Rhoades, L. (2001). Reciprocation Of Perceived Organizational Support. *Journal Of Applied Psychology*, 86(1), 42.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal Of Applied Psychology*, 71(3), 500.
- Ekman, P. & Friesen, W. V. (1969). The Repertoire Or Nonverbal Behavior: Categories, Origins, Usage And Coding. *Semiotica*, 1, 49-98.
- Elsbach, K. D. (1999). An Expanded Model Of Organizational Identification. *Research In Organizational Behavior*, 21, 163–200.
- Ensey, C. A. (2012). *Avoiding The Slater Slide: Examining The Relationship Between Emotional Labor And Counterproductive Work Behaviors*. Alliant International University.
- Erickson, R. J. & Ritter, C. (2001). Emotional Labor, Burnout, And Inauthenticity: Does Gender Matter?. *Social Psychology Quarterly*, 64(2), 146-163.
- Eroğlu, E. (2010). Örgütsel İletişimin İşgörenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*. 6(3), 18-33.
- Eroğlu, F. (2006). *Davranış Bilimleri (7. Baskı)*. Beta Basın Yayım.
- Eroğlu, Ş. G. (2014). Örgütlerde Duygusal Emek Ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 147-160.
- Ertürk, A. (2003). Örgütsel Kimlik Algısı; Etkileyen Faktörler Ve Sonuçları (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertürk, A. (2007). Increasing Organizational Citizenship Behaviors Of Turkish Academicians: Mediating Role Of Trust In Supervisor On The Relationship Between Organizational Justice And Citizenship Behaviors. *Journal Of Managerial Psychology*, 22(3), 257-270.
- Ertürk, A., Çakar, Nigar, R., Ceylan, A. (2005). The Effects of Organizational Communication and Commitment on Organizational Identification: A Sectoral Comparison. *Bogazici Journal: Review of Social, Economic and Administrative Studies*, 19(1-2), 81-98.
- Eryeşil, K., Fındık, M. (2011). Örgütsel Sinizm. İçinde Aykut Bedük (Ed.), Örgütsel Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular (29-48). Konya, Atlas Akademi.
- Evans, W. R. & Davis, W. (2014). Corporate Citizenship And The Employee: An Organizational Identification Perspective. *Human Performance*, 27(2), 129-146.
- Eysenck, H. J. (1991). Dimensions Of Personality: The Biosocial Approach To Personality. In *Explorations In Temperament: International Perspectives On Theory And Measurement* (Pp. 87-103). Boston, MA: Springer US.

- Farh, J. L., Earley, P. C. & Lin, S. C. (1997). Impetus For Action: A Cultural Analysis Of Justice And Organizational Citizenship Behavior In Chinese Society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444. DOI:[10.2307/2393733](https://doi.org/10.2307/2393733)
- Farh, J., Zhong, C. & Organ, D., (2004), Organizational Citizenship Behavior In The People's Republic Of China. *Organization Science*, 15(2), 241-253. DOI:[10.1287/orsc.1030.0051](https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0051)
- Farrell, S. K. & Finkelstein, L. M. (2007). Organizational Citizenship Behavior And Gender: Expectations And Attributions For Performance. *North American Journal Of Psychology*, 9(1), 81-96.
- Feist, J. & Feist, G. J. (2009). *Theories Of Personality (7. Edition)*. Mcgrawhill.
- Foot, E. (1951). Identification As The Basis For A Theory Of Motivation. *American Sociological Review*, 16(1), 14-21.
- Frei, R. L., Racicot, B. And Travagline, A. (1999). The Impact Of Monochronic And Type A Behavior Patterns On Research Productivity And Stress. *Journal Of Managerial Psychology*, 14(5), 374-387.
- Freud, S. (1900). Psychoanalytic Theory. Suicide From A Psychological, 7.
- Friedman, H. S. & Booth-Kewley, S. (1987). Personality, Type A Behavior, And Coronary Heart Disease: The Role Of Emotional Expression. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 53(4), 783.
- Fulk, J., Brief, A. P. & Barr, S. H. (1985). Trust-In-Supervisor And Perceived Fairness And Accuracy Of Performance Evaluations. *Journal Of Business Research*, 13(4), 301-313.
- George, J. M. & Bettenhausen, K. (1990). Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance, And Turnover: A Group-Level Analysis In A Service Context. *Journal Of Applied Psychology*, 75: 698 –709.
- George, J. M. & Brief, A. P. (1992). Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of The Mood At Work-Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310.
- George, J. M. (1996). Group Affective Tone. In M. A. West (Ed). *Handbook Of Work Group Psychology* (Pp. 77-93). Wiley.
- Goffman, E. (2002). *The Presentation Of Self In Everyday Life*. 1959. Garden City, NY, 259.
- Goodwin, R. E., Groth, M. & Frenkel, S. J. (2011). Relationships Between Emotional Labor, Job Performance, And Turnover. *Journal Of Vocational Behavior*, 79(2), 538-548.
- Gosserand, R. H. & Diefendorff, J. M. (2005). Emotional Display Rules And Emotional Labor: The Moderating Role Of Commitment. *Journal Of Applied Psychology*, 90(6), 1256.
- Gosserand, R. H. (2003). An Examination Of Individual And Organizational Factors Related To Emotional Labor (Doctoral Dissertation). Louisiana: Louisiana State University.
- Gossett, L. (2002). Kept At Arm's Length: Questioning The Organizational Desirability Of Member Identification. *Communication Monographs*, 69(4), 385-404.

- Gouldner, A. W. (1960). The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Graham, J. W. (1991). An Essay On Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities And Rights Journal*, 4(4), 249-270.
- Grandey A. A. (2000). Emotion Regulation In The Workplace: A New Way To Conceptualize Emotional Labor. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 5/1, 95-110.
- Grandey, A. A. (1999). The Effects Of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress And Performance. Unpublished (Doktoral Thesis). Colorado State University, Colorado.
- 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. DOI:[10.5465/30040678](https://doi.org/10.5465/30040678)
- Greenberg, J. & Colquitt, J. A. (2013). *Handbook Of Organizational Justice*. Psychology Press.
- Grego-Planer, D. (2019). The Relationship Between Organizational Commitment And Organizational Citizenship Behaviors In The Public And Private Sectors. *Sustainability*, 11(22), 6395. DOI:[10.3390/su11226395](https://doi.org/10.3390/su11226395)
- Griffiths, M. D. & Dancaster, I. (1995). The Effect Of Type A Personality On Physiological Arousal While Playing Computer Games. *Addictive Behaviors*, 20(4), 543-548. DOI:[10.1016/0306-4603\(95\)00001-s](https://doi.org/10.1016/0306-4603(95)00001-s)
- Gross, J. J. (1998). The Emerging Field Of Emotion Regulation: An Integrative Review. *Review Of General Psychology*. 2(3), 271-299.
- Groth, M., Hennig-Thurau, T. & 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.
- Guy, M. E. & Newman, M. A. (2004). Women's Jobs, Men's Jobs: Sex Segregation And Emotional Labor. *Public Administration Review*, 64(3), 289-298.
- Guy, M. E., Newman, M. A. & Mastracci, S. H. (2008). *Emotional Labor: Putting The Service In Public Service*. Armonk,.
- Güteryüz, E. (2010), Öncülleri Ve Sonuçları Bağlamında Örgütsel Özdeşimin Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık Boyutuyla İlişkisi (Yayımlanmamış doktora tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gündüz Çekmecelioğlu, H., Dinçel, G. (2014). Çalışanların Kurumsal İtibara İlişkin Algıları Ve Bu Algıların Örgütsel Kıvanç, Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Doğu Marmara Bölgesi Plastik Ambalaj Sanayi Üzerinde Bir Araştırma. *Business & Economics Research Journal*, 5(2), 79-94.
- Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri (2. Baskı)*, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güngör Delen, M. (2017). Individual Antecedents Of Emotional Labour In Airline Industry. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 0-0. DOI: [10.18221/bujss.303360](https://doi.org/10.18221/bujss.303360).
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 48-75.

- Gürlek, M., Tuna, M. (2018). Sosyal Kimlik Teorisi Açısından Örgütsel Özdeşleşmenin Teorik Temelleri. *Journal of Business Management and Economic Research*, 2(3):39-48. DOI:10.29226/TR1001.2018.35
- Gürsoy D., Boylu Y., Avcı U. (2011). Identifying The Complex Relationships Among Emotional Labor And Its Correlates, *Intentional Journal Of Hospitality Management*, 30(4), 783-794.
- Güzel, F. Ö., Gök, G. A., İşler, D. B. (2013). Duygusal Emek Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma. *Seyahat Ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 107-123. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/soid/issue/11358/135827>
- Hackman J. R., Oldham G. R. (1976). Motivation Through The Design Of Work: Test Of A Theory. *Organizational Behavior And Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hall, D. T. & Schneider, B. (1972). Correlates Of Organizational Identification As A Function Of Career Pattern And Organizational Type. In *Academy Of Management Proceedings* (Pp. 159-161). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy Of Management.
- Hall, D. T., Schneider, Benjamin; Nygren, Harold T. (1970). Personal Factors In Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176-190.
- Han, J. H. (2014). A Moderating Effect Of Empathy Between Emotional Labor And Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Digital Convergence*, 12(6), 161-170.
- Haque, M. G. (2019). Marketing Research Quantitative Analysis for Large Sample: Comparing of Lisrel, Tetrad, GSCA, Amos, SmartPLS, WarpPLS, and SPSS. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Publik*, 9(2), 355-372.
- Harris L. C. (2002). The Emotional Labour of Barristers: An Exploration of Emotional Labour By Status Professionals. *Journal of Management Studies*, 39/4, 553-584.
- Harris, G. E. & Cameron, J. E. (2005). Multiple Dimensions of Organizational Identification and Commitment as Predictors of Turnover Intentions and Psychological Well-Being. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 37(3), 159.
- Haslam, S. A., Eggins, R. A. & Reynolds, K. J. (2003). The Aspire Model: Actualizing Social And Personal Identity Resources To Enhance Organizational outcomes. *Journal of occupational and organizational psychology*, 76(1), 83-113.
- Hatch, M. J. (1997). Irony And The Social Construction Of Contradiction In The Humor Of A Management Team. *Organization Science*, 8(3), 275-288.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction To Mediation, Moderation, And Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. Guilford Press.
- He, J., Zhang, H. & Morrison, A. M. (2019). The Impacts Of Corporate Social Responsibility On Organization Citizenship Behavior And Task Performance In Hospitality: A Sequential Mediation Model. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 31(6), 2582-2598.
- Hewapathirana, G. I. (2011). The Role Of Social Identity In Internationalization Of Women-Owned Small Businesses In Sri Lanka. *Journal Of Asia Business Studies*, 5(2), 172-193.

- Hinkin, T. R. & Tracey, J. B. (2000). The Cost Of Turnover: Putting A Price On The Learning Curve. *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 14-21.
- Hinrichs, J. R., (1964). Communications Activity Of Industrial Research Personnel, *Personnel Psychology*, 17 (2), Ss. 193-206.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion Work, Feeling Rules, And Social Structure. *American Journal Of Sociology*, 85(3), 551-575.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialism Of Human Feeling*. University Of California Press.
- Hochschild, A. R. (2003). *The Managed Heart: Commercialization Of Human Feeling*. University Of California Press.
- Hodson, R. (2004). Work Life And Social Fulfillment: Does Social Affiliation At Work Reflect A Carrot Or A Stick?. *Social Science Quarterly*, 85(2), 221-239.
- Hogg, M. A., Terry, D. J., White, K. M. (1995). A Tale Of Two Theories: A Critical Comparison Of Identity Theory With Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 58(4) 255-269.
- Hortaçsu, N. (1998). *Grup İçi Ve Gruplar Arası Süreçler*. İmge Kitabevi.
- Hoyle, E. (2001). Teaching: Prestige, Status And Esteem, *Educational Management & Administration*, 29(2), 139–152. Doi:10.1177/0263211X010292001.
- Hsieh, C. W. (2009). Emotional Labor İn Public Service Roles: A Model Of Dramaturgical And Dispositional Approaches (Doctoral Thesis). The Florida State University.
- <https://sozluk.gov.tr/?kelime=Kimlik%20belgesi>(Erişim Tarihi: 13.12.2022)
- Hulsheger, U. R. & Schewe, A. F. (2011). On The Costs And Benefits Of Emotional Labor: A Meta-Analysis Of Three Decades Of Research. *Journal Of Occupational Health Psychology*. 16(3), 361-389.
- Humphrey R. H., Pollack J. M. And Howver T. (2008). Leading With Emotional Labor. *Journal Of Managerial Psychology*, 23/2, 151-168.
- Humphrey, R. H. (2012). How Do Leaders Use Emotional Labor? *Journal Of Organizational Behavior*, 33(5), 740–744.
- Humphrey, R. H., Ashforth, B. E. And Diefendorff, J. M. (2015). The Bright Side Of Emotional Labor. *Journal Of Organizational Behavior*, 36(6), 749-769.
- Huo, Y. J., Smith, H. J., Tyler, T. R. & Lind, E. A. (1996). Superordinate Identification, Subgroup Identification, And Justice Concerns: Is Separatism The Problem; Is Assimilation The Answer?. *Psychological Science*, 7(1), 40-45.
- Hwa, M. A. C. (2012). Emotional Labor And Emotional Exhaustion. *Journal Of Management Research*, 12(3), 115-127.
- Ibrahim, R. M., Amin, A. & Salleh, M. (2014). The Link Between Leader-Member Exchange, Organizational Citizenship Behavior And Job Satisfaction: A Case Study On Local Government. *International Journal Of Academic Research İn Business And Social Sciences*, 4(5), 313-325.
- Iyer, V. M., Bamber, E. M., And Barefield, R. M. (1997). Identification Of Accounting Firm Alumni With Their Former Firm: Antecedents And Outcomes. *Accounting, Organizations And Society*, 22(3-4), 315-336.

- İlbars, Z. (1987). Kişiliğin Oluşmasındaki Kültürel Etmenler, *Ankara Üniversitesi D.T.C.F. Antropoloji Dergisi*, 31(1-2), 201-211.
- İrigüler, F. And Güler, M. (2016). Emotional Labor Of Tourist Guides: How Does It Affect Their Job Satisfaction And Burnout Levels?. *Journal Of Yaşar University*, 11(42), 113-123.
- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 6(11), 160-177.
- Jamal, M. (1990). Relationship Of Job Stress And Type-A Behavior To Employees' Job Satisfaction, Organizational Commitment, Psychosomatic Health Problems, And Turnover Motivation. *Human Relations*, 43(8), 727-738.
- Jeon, A. (2016). The Effect Of Pre-Flight Attendants Emotional Intelligence, Emotional Labor And Emotional Exhaustion On Commitment To Customer Service. *Service Business*. 10(2),345-367.
- Jing, S., Li, Z., Stanley, D. M., Guo, X. & Wenjing, W. (2021). Work-Family Enrichment: İnfluence Of Job Autonomy On Job Satisfaction Of Knowledge Employees. *Frontiers İn Psychology*, 12, 726550.
- Johnson, H. A. M. & Spector, P. E. (2007). Service With A Smile: Do Emotional Intelligence, Gender And Autonomy Moderate The Emotional Labor Process?. *Journal Of Occupational Health Psychology*. 12(4), 319-333.
- Johnson, H. M. (2007). Service With A Smile: Antecedents And Consequences Of Emotional Labor Strategies. Unpublished (Doctoral Dissertation), University Of South Florida.
- Johnson, M. D., Morgeson, F. P., Ilgen, D. R., Meyer, C. J. & Lloyd, J. W. (2006). Multiple Professional İdentities: Examining Differences İn İdentification Across Work Related Targets. *Journal Of Applied Psychology*, 91(2), 498.
- Jordan, M. H., Schraeder, M., Field, H. S. & Armenakis, A. A. (2007). Organizational Citizenship Behavior, Job Attitudes, And The Psychological Contract. *Military Psychology*, 19(4), 259-271.
- Kamil, N.M, Sulaiman, M., Osman-Gani, A. M., Ahmad, K., (2014), Investigating The Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective (OCBIP): Empirical Analysis of Business Organizations in Southeast Asia. *Asian Academy of Management Journal*, 19(1), 17–46.
- Kanten, P. (2012). İşgörenlerde İşe Adanmanın Ve Proaktif Davranışların Oluşumunda Örgütsel Güven İle Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü (Yayımlanmamış doktora tezi), SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karagöz, Y. (2019). *SPSS-AMOS-META Uygulamalı İstatistiksel Analizler*. Nobel Yayıncılık.
- Karalar, S. (2015). Ödül Yönetiminin Örgütsel Özdeşleşme İle İşgücü Atikliği Üzerine Etkisi Ve Bir Araştırma (Yayımlanmamış doktora tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Yayıncılık.
- Karatepe, O. M. & Aleshinloye, K. D. (2009). Emotional Dissonance And Emotional Exhaustion Among Hotel Employees İn Nigeria. *International Journal Of Hospitality Management*. 28(3), 349–358.

- Karim, J. (2011). Emotional Intelligence, Leader-Member Exchange, Organizational Justice, And Outcome Variables: A Conceptual Model. *International Journal Of Leadership Studies*, 6(3), 390-411.
- Katz, D. 1964. Motivational Basis Of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
- Kaya, M. (1997). Ailede Anne Baba Tutumlarının Çocuğun Kişilik Ve Benlik Gelişimindeki Rolü. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 9(9), 193-204.
- Kaya, Ş. D. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Türk İdare Dergisi*, 476, 265-286.
- Kaya, U., Özhan Ç. K. (2012). Duygusal Emek Ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2), 109-130.
- Kayım, F., Ayaz, M. (2019). 3-4 Yaş Grubu Çocuklarda Benlik Kavramı Ve Ebeveyn Tutumlarının Cinsiyetler Açısından Karşılaştırılması. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 11(3), 241-254.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, Identification, And Internalization Three Processes Of Attitude Change. *Journal Of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.
- Kılıç, G., Gülen, M. (2019). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşmeye Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afyonkarahisar Örneği. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 1570-1588.
- Kızanlıklı, M. (2014). Otel İşletmelerinde Duygusal Emek Öncüllerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma (Doktora Tezi), T.C. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kim, T., Jung-Eun Yoo, J., Lee, G. & Kim, J. (2012). Emotional Intelligence And Emotional Labor Acting Strategies Among Frontline Hotel Employees. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 1029-1046.
- Kirkcaldy, B. D., Shephard, R. J. & Furnham, A. F. (2002). The Influence Of Type A Behaviour And Locus Of Control Upon Job Satisfaction And Occupational Health. *Personality And Individual Differences*, 33(8), 1361-1371.
- Kirmizigül, B., Cevher, M. Ve Yılmaz, T. (2019). Otel İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Davranışlarında Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü. *Journal Of Academic Value Studies*, 3(16), 257-267.
- Kocatürk, M. (2018). Tek Çocuk Olma Deneyimi: Kişilik Özellikleri, Aile Ve Akran İlişkileri (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği (13. Baskı). Beta Yayıncılık.
- Konovsky, M. A. & Organ, D. W. (1996). Dispositional And Contextual Determinants Of Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Organizational Behavior*, 17(3), 253-266. Doi:10.1002/(Sici)1099-1379.
- Konovsky, Mary, A. & Pugh, S., Douglas (1994). Citizenship Behavior And Social Exchange, *The Academy Of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Korkmaz, H. (2016). Yönetimde Kadın Ve Cam Tavan Sendromu. *Alternatif Politika*, 8(Special), 95-112.

- Köknel, Ö., (2013), *Duygusal Akıl Akılla Duyguları Yönetmek (2. Baskı)*, Postiga Yayınları.
- Köse, S., Oral, L., Türesin, H. (2011). Duygusal Emek Davranışlarının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(2), 165-185.
- Kreiner, G. E. And Ashforth, B. E. (2004). Evidence Toward An Expanded Model Of Organizational Identification. *Journal Of Organizational Behaviour*, 25(1), 1-27.
- Kruml S. M., Geddes D. (2000). Exploring The Dimensions Of Emotional Labor: The Heart Of Hochschild“S Work”, *Management Communication Quarterly*, 14/8, 8-49.
- Kruml, S. M. & Geddes, D. (2000). Catching Fire Without Burning Out: Is There An İdeal Way To Perform Emotional Labor. In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel, & W. J. Zerbe (Eds.). *Emotions in the Workplace: Research, Theory And Practice* (177-188), Greenwood.
- Kurt, D., Çetinkaya, E. (2020). *Kişilik Kuramları (Gerçek Yaşamdan Kişilik Analizi Örnekleriyle) (5. Baskı)*. Ankara, Pegem Yayıncılık.
- Kürü, S. A. (2021). Duygusal Emek Davranışı Ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 150-175.
- Lam, W. & Chen, Z. (2012). When I Put On My Service Mask: Determinants And Outcomes Of Emotional Labor Among Hotel Service Providers According To Affective Event Theory. *International Journal Of Hospitality Management*, 31(1), 3-11.
- Larson, G. S. & Pepper G. L. (2003). Strategies For Managing Multiple Organizational Identifications: A Case Of Competing Identities. *Management Communication Quarterly*, 16(4), 528-557.
- Lee, C. And Gillen, D. J. (1986). Relationship Of Type A Behavior Pattern To Self Efficacy Perceptions And Performance: A Field Study Of Sales Persons In C. Lee, Pc Earley & La Hanson.(Ed). *Are Type A's Better Performers* (263-269).
- Lee, H. J. (2004). The Role Of Competence-Based Trust And Organizational İdentification İn Continuous İmprovement. *Journal Of Managerial Psychology*, 19(6), 623-639.
- Lee, H. J. (2016). Effects Of Public-Service Employee Age And Performance Of Emotional Labor On Job Pride. *Social Behavior And Personality: An International Journal*, 44(8), 1339-1348.
- Lee, H. U., Lee, H. & Kim, J. H. (2010). The Effects Of Emotional Intelligence And Emotional Labor On Department Store Salespersons Customer Orientation And Sales Performance. *Korea Research Academy of Distribution and Management Review*, 13(4), 97-117.
- Lee, H. W. (2019). Moderators Of The Motivational Effects Of Performance Management: A Comprehensive Exploration Based On Expectancy Theory. *Public Personnel Management*, 48(1), 27-55.
- Lee, J. & Ok, C. (2015). Examination Of Factors Affecting Hotel Employees Service Orientation: An Emotional Labor Perspective. *Journal Of Hospitality & Tourism Research*, 39(4), 437-468.

- Lee, S. M. (1971). An Empirical Analysis Of Organizational Identification. *Academy Of Management Journal*, 14(2), 213-226.
- Lew, T. (2009). The Relationships Between Perceived Organizational Support, Felt Obligation, Affective Organizational Commitment And Turnover Intention Of Academics Working With Private Higher Educational Institutions In Malaysia. *European Journal Of Social Sciences*, 9(1), 72-87.
- Liden, R.C., Graen, G., (1980). Generalizability Of The Vertical Dyad Linkage Model Of leadership. *Academy Of Management Journal* 23(3), 451–465.
- Liden, R.C., Maslyn, J.M., (1998). Multidimensionality Of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal Of Management*, 24(1), 43–72.
- Lipponen, J. (2001). Organizational Identifications-Antecedents And Consequences Of Identifications In A Shipyard Context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), 97-112.
- Lipponen, J., Olkkonen, M.E. & Moilanen, M. (2004). Perceived Procedural Justice And Employee Responses To An Organizational Merger. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 13 (3), 391–413.
- Liu, Y., Prati, L. M., Perrewe, P. L. & Ferris, G. R. (2008). The Relationship Between Emotional Resources And Emotional Labor: An Exploratory Study. *Journal Of Applied Social Psychology*, 38(10), 2410-2439.
- Loi, R., Hang-Yue, N. & Foley, S. (2004). The Effect Of Professional Identification On Job Attitudes: A Study Of Lawyers In Hong Kong. *Organizational Analysis*, 12(2), 109-128.
- Lowe, R. H. & Vodanovich, S. J. (1995). A Field Study Of Distributive And Procedural Justice As Predictors Of Satisfaction And Organizational Commitment. *Journal Of Business And Psychology*, 10(1), 99-114.
- Lu C.J., Shih C. Y.Y. & Chen Y. L. (2013). Effects Of Emotional Labor And Job Satisfaction On Organizational Citizenship Behaviors: A Case Study On Business Hotel Chains. *International Journal Of Organizational Innovation*, 5(4), 165-176.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Patter, R. (1993). The Impact Of Organizational Citizenship Behavior On Evaluations Of Salesperson Performance. *Journal Of Marketing*, 57(1), 70-80. Retrieved From [Http://Www.Jstor.Org/Stable/1252058](http://www.jstor.org/stable/1252058)
- Mackenzie, S., Podsakoff, P. & Paine, J. (1999). Do Citizenship Behaviors Matter More For Managers Than For Sales People?, *Academy Of Marketing Science Journal*, 27(4), 396-410. Doi:10.1177/0092070399274001
- Mael, F. & Ashforth, B. E. (1992). Alumni And Their Alma Mater: A Partial Test Of The Reformulated Model Of Organizational Identification. *Journal Of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Mael, F. (1988). *Organizational Identification: Construct Redefinition And A Field Application With Organizational Alumni*. Wayne State University.
- Mael, F. A. & Ashforth, B. E. (1995). Loyal From Day One: Biodata, Organizational Identification, And Turnover Among Newcomers. *Personnel Psychology*, 48(2), 309-333.

- Mael, F. A. & Ashforth, B. E. (1995). Loyal From Day One: Biodata, Organizational Identification, And Turnover Among Newcomers. *Personnel Psychology*, 48(2), 309-333.
- Magny, O. (2012). Intrinsic And Extrinsic Factors That Influence Job Satisfaction In Police Officers Relative To Frederick Herzberg's Motivation/Hygiene Theory (Doctoral Dissertation). University Of La Verne.
- Mann, S. (2004). People-Work: Emotion Management, Stress And Coping. *British Journal Of Guidance & Counselling*, 32(2), 204-221.
- March, G. J. & Simon, H. A. (1975). Örgütler.(Çev. Ö. Bozkurt Ve O. Onaran). Todaie Yayınları.
- March, J.G., Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York.
- Martin, J. & Fellenz, M. R. (2010). *Organizational Behaviour And Management, Andover(4. Edition)*. Cengage Learning.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. & Taylor, M. S. (2000). Integrating Justice And Social Exchange: The Differing Effects Of Fair Procedures And Treatment On Work Relationships. *Academy Of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Matzler, K., Renzl, B., Müller, J., Herting, S., & Mooradian, T. A. (2008). Personality Traits And Knowledge Sharing. *Journal Of Economic Psychology*, 29(3), 301-313.
- Maurer, J., Taren, D. L., Teixeira, P. J., Thomson, C. A., Lohman, T. G., Going, S. B. & Houtkooper, L. B. (2006). The Psychosocial And Behavioral Characteristics Related To Energy Misreporting. *Nutrition Reviews*, 64(2), 53-66.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P. (2000). Emotional Intelligence Meets Traditional Standards For An Intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.
- Mccrae, R. R. & Costa, P. T. (1985). Updating Norman's" Adequacy Taxonomy": Intelligence And Personality Dimensions In Natural Language And In Questionnaires. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 49(3), 710.
- Meier, K. J., Mastracci, S. H., And Wilson, K. (2006). Gender And Emotional Labor In Public Organization: An Empirical Examination Of The Link To Performance. *Public Administration Review*, 66(6), 899-909.
- Mikolajczak, M., Menil, C. And Luminet, O. (2007). Explaining The Protective Effect Of Trait Emotional Intelligence Regarding Occupational Stress: Exploration Of Emotional Labour Processes. *Journal Of Research In Personality*. 41(5), 1107-1117.
- Mishra, S. K., Bhatnagar, D., D'cruz, P. & Noronha, E. (2012). Linkage Between Perceived External Prestige And Emotional Labor: Mediation Effect Of Organizational Identification Among Pharmaceutical Representatives In India. *Journal Of World Business*, 47(2), 204-212.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, And Control*. Addison-Wesley.
- Moideenkutty, U. (2002). Correlates Of Organizational Citizenship Behavior Directed Toward The Organization, The Supervisor, And Co-Workers: A Test Of Differential Relationships. In Allied Academies International Conference. Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict. Proceedings 7(2) (29). Jordan Whitney Enterprises, Inc.

- Montgomery, A. J., Panagopolou, E., De Wildt, M. & Meenks, E. (2006). Work-Family Interference, Emotional Labor And Burnout. *Journal Of Managerial Psychology*, 21(1), 36-51.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal Of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L. & Niehoff, B. P. (1998). Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship Between Procedural Justice And Organizational Citizenship Behavior?. *Academy Of Management Journal*, 41(3), 351-357.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P. & Organ, D. W. (1993). Treating Employees Fairly And Organizational Citizenship Behavior: Sorting The Effects Of Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Procedural Justice. *Employee Responsibilities And Rights Journal*, 6(3), 209-225.
- Morris, J. A. & Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, And Consequences Of Emotional Labor. *Academy Of Management*, 21(4), 989-1009.
- Morrison, E. W. (1994). Role Definitions And Organizational Citizenship Behavior: The Importance Of The Employee's Perspective. *Academy Of Management Journal*, 37(6), 1543–1567. Doi:10.2307/256798
- Morrison, E. W. (1996). Organizational Citizenship Behavior As A Critical Link Between HRM Practices And Service Quality. *Human Resource Management*, 35(4), 493-512.
- Motowidlo, S. J. (1984). Does Job Satisfaction Lead To Consideration And Personal Sensitivity?. *Academy Of Management Journal*, 27(4), 910-915.
- Mourssi-Alfash, M. F. (2014). Workplace Bullying And Its Influence On The Perception Of Organizational Justice And Organizational Citizenship Behavior In Higher Education (Doctoral Dissertation). Capella University.
- Murtza, M. H., Gill, S. A., Aslam, H. D. & Noor, A. (2021). Intelligence Quotient, Job Satisfaction, And Job Performance: The Moderating Role Of Personality Type. *Journal Of Public Affairs*, 21(3), e2318.
- Nakao, K., Takaishi, J., Tatsuta, K., Katayama, H., Iwase, M., Yorifuji, K. & Takeda, M. (2000). The Influences Of Family Environment On Personality Traits. *Psychiatry And Clinical Neurosciences*, 54(1), 91-95.
- Newman, A., Miao, Q., Hofman, P. S. & Zhu, C. J. (2016). The Impact Of Socially Responsible Human Resource Management On Employees' Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role Of Organizational Identification. *The International Journal Of Human Resource Management*, 27(4), 440-455.
- Nixon, D. (2009). I Can't Put A Smiley Face On': Working-Class Masculinity, Emotional Labour And Service Work In The 'New Economy. *Gender, Work & Organization*, 16(3), 300-322.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. 1986. Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification And Internalization On Prosocial Behavior. *Journal Of Applied Psychology*, 71(3): 492– 499.

- Oishi, S. (2015). Geography And Personality: Why Do Different Neighborhoods Have Different Vibes?, *The Proceedings Of The National Academy Of Science*, Vol 112(3), 645-646.
- Oktuğ, Z. (2013). Algılanan Örgütsel Destek İle Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Prestijin Biçimlendirici Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 12(46), 370-381.
- Olkkonen, M. E. & Lipponen, J. (2006). Relationships Between Organizational Justice, Identification With Organization And Work Unit, And Group-Related Outcomes. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 100(2), 202-215.
- Oral, L., Köse, S. (2011). Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı İle İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel University Journal Of Faculty Of Economics & Administrative Sciences*. 16(2), 463- 492.
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification, And Internalization On Prosocial Behavior. *Journal Of Applied Psychology*, 71(3), 492.
- Organ, D. W. & Greene, C. N. (1981). The Effects Of Formalization On Professional Involvement: A Compensatory Process Approach. *Administrative Science Quarterly*, 26(2), 237-252.
- Organ, D. W. & Lingl, A. (1995). Personality, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behavior. *The Journal Of Social Psychology*, 135(3), 339-350.
- Organ, D. W. & Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review Of Attitudinal And Dispositional Predictors Of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books, England: Lexington.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W. (2018). Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends And Developments. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 80, 295-306.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. & Mackenzie, S. B. (2005). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, And Consequences*. Sage Publications.
- Oshio, A., Taku, K., Hirano, M. & Saeed, G. (2018). Resilience And Big Five Personality Traits: A Meta-Analysis. *Personality And Individual Differences*, 127, 54-60.
- Öngöre, Ö. (2016). *Kişilik Ve İşle Bütünleşme*. Siyasal Kitabevi.
- Öz E. (2007). *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*. Beta Basım A.Ş.
- Özcan, E. D. (2010). Algılanan Örgüt Yapısı ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Kişilik Özelliklerinin Rolü ve Bir Araştırma (Doctoral dissertation). Marmara Üniversitesi.
- Özdemir, H. Ö. (2007). Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi: OPET Çalışanlarına Yönelik Uygulama (Doctoral Dissertation). Marmara Üniversitesi .

- Özdemir, O., Özdemir, P., Kadak, M. & Nasıroğlu, S. (2012). Kişilik Gelişimi, *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 4(4), 566-589.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal Olaylar Teorisi çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusalılığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*. 59(3), 181-202.
- Özler, D. E. (2010). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. İçinde D. E. Özler (Ed.), Örgütsel Davranışta Güncel Konular (101-127). Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özsoy, E., Yıldız, G. (2013). Kişilik Kavramının Örgütler Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması, *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 1-12.
- Paine, J. B. & Organ, D. W. (2000). The Cultural Matrix Of Organizational Citizenship Behavior: Some Preliminary Conceptual And Empirical Observations. *Human Resource Management Review*, 10(1), 45-59.
- Pala, T., Tepeci, M. (2014). Otel İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Boyutlarının Belirlenmesi ve Duygusal Emek Boyutlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyeti Üzerine Etkisi. *Journal of Travel & Hospitality Management/Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11(1), 21-37.
- Penner, L. A., Dovidio, J. F., Piliavin, J. A. & Schroeder, D. A. (2005). Prosocial Behavior: Multilevel Perspectives. *Annual Review of Psychology* 56, 365-92.
- Pervin, L. A. & Cervone, D. (2010). *Personality Theory And Research (11. Edition)*. Wiley.
- Phua, F. T. (2004). The Antecedents Of Co-Operative Behaviour Among Project Team Members: An Alternative Perspective On An Old Issue. *Construction Management And Economics*, 22(10), 1033-1045.
- Pierce, J. L. (1999). Emotional Labor Among Paralegals. *The Annals Of The American Academy Of Political And Social Science*, 561(1), 127-142.
- Podsakoff, P. M. & Mackenzie, S. B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors And Sales Unit Effectiveness. *Journal Of Marketing Research*, 31(3), 351-363.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. & 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.
- Pohl, S., Dal Santo, L. & Battistelli, A. (2015). Empathy And Emotional Dissonance: Impact On Organizational Citizenship Behaviors. *Revue Européenne De Psychologie Appliquée/European Review Of Applied Psychology*. 65(6), 295-300.
- Polat, M.(2009). Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri Ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması (Yayınlanmamış doktora tezi). Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Popoola, J. K, (2005) Organizational Identification And Commitment As Correlates Of Job Satisfaction (Doctoral dissertation). Howard University.
- Prati, L., Liu, Y., Perrewe, P. & Ferris, G. (2009). Emotional Intelligence As Moderator Of The Surface Acting Strain Relationship. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*. 15(4), 368-380.
- Pratt, M. G. (1998). Central Questions İn Organizational Identification. *Identity İn Organizations*, 24(3), 171-207.

- Psilopanagioti, A., Anagnostopoulos, F., Mourtou, E. & Niakas, D. (2012). Emotional Intelligence, Emotional Labor, And Job Satisfaction Among Physicians In Greece. *BMC Health Services Research*, 12(463), 1-12.
- Purwanto, A. (2021). Education Research Quantitative Analysis For Little Respondents: Comparing Of Lisrel, Tetrad, GSCA, Amos, Smartpls, Warppls, And SPSS. *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran*, 4(2), 335-351. DOI:10.30605/jsdp.4.2.2021.1326
- Ramachandran, Y., Jordan, P. J., Troth, A. C. & Lawrence, S. A. (2011). Emotional Intelligence, Emotional Labour And Organisational Citizenship Behaviour In Service Environments. *International Journal Of Work Organisation And Emotion*, 4(2), 136-157.
- Raman, P., Sambasivan, M. & Kumar, N. (2016). Counterproductive Work Behavior Among Frontline Government Employees: Role Of Personality, Emotional Intelligence, Affectivity, Emotional Labor And Emotional Exhaustion. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*. 32(1), 25-37.
- Ravasi, D. & Van Rekom, J. (2003). Key Issues In Organizational Identity And Identification Theory. *Corporate Reputation Review*, 6(2), 118-132.
- Reade, Carol (2001). Antecedents Of Organizational Identification In Multinational Corporations: Fostering Psychological Attachment To The Local Subsidiary And The Global Organization. *The International Journal Of Human Resource Management*, 12(8), 1269- 1291.
- Renaud, R. (2003). *Test Item File For Educational Psychology (2nd Canadian Edition)*. Pearson Education Canada.
- Ridwan, M., Mulyani, S. R. & Ali, H. (2020). Improving Employee Performance Through Perceived Organizational Support, Organizational Commitment And Organizational Citizenship Behavior. *Systematic Reviews In Pharmacy*, 11(12), 839-849.
- Riordan, C. M. And Weatherly, E. W. (1999). Defining And Measuring Employees' Identification With Their Work Groups. *Educational And Psychological Measurement*, 59(2), 310-324.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2012). Örgütsel Davranış (14. Baskı.) (Çev. Erdem, İ.), Nobel Yayıncılık.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organizational Behavior*. Pearson South Africa.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A Typology Of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy Of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Rothko, C. H. (1995). Religion And Personality: An Examination Across Three Cultures (Unpublished Doctoral Thesis). University Of Michigan.
- Rotter, J. B. (1990). Internal Versus External Control Of Reinforcement: A Case History Of A Variable. *American Psychologist*, 45(4), 489.
- Rousseau, D. M. & Wade-Benzoni, K. A. (1995). Changing Individual-Organization Attachments: A Two-Way Street In A. Howard (Ed.), *Changing Nature Of Work*: (290–321), Jossey-Bass.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological And Implied Contracts In Organizations. *Employee Responsibilities And Rights Journal*, 2, 121-139.

- Rousseau, D.M. (1998). Why Workers Still Identify With Organisations. *Journal Of Organisational Behaviour*, 19, 217–233.
- Rousseau, Denise. M. (1998). Why Workers Still Identify With Organizations. *Journal Of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior*, 19(3), 217-233.
- Russo, T. C. (1998). Organizational And Professional Identification: A Case Of Newspaper Journalists. *Management Communication Quarterly*, 12(1), 72-111.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2001). Örgütsel Psikoloji. Ezgi Kitabevi.
- Sakitri, G. (2020). The Relationship Among Student Stress, Type A Personality, And Academic Performance In A Business School In Indonesia. *Journal Of Education For Business*, 95(3), 169-179.
- Salami, S. O. (2007). Moderating Effect Of Emotional Intelligence On The Relationship Between Emotional Labour And Organizational Citizenship Behaviour. *European Journal Of Social Sciences*, 5(2), 142-150.
- Salanova, M., Llorens, S., García-Renedo, M., Burriel, R., Bresó, E. & Schaufeli, W. B. (2005). Towards A Four-Dimensional Model Of Burnout: A Multigroup Factor-Analytic Study Including Depersonalization And Cynicism. *Educational And Psychological Measurement*, 65(5), 807-819.
- Saltürk, M. (2008). *Yönetim Başarısı Ve Kişilik*. Toplumsal Dönüşüm Yayınları.
- Samancı, S. (2017). Örgütsel Ve Kişisel Öncülleri Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Model Testi (Doktora Tezi). Türk Hava Kurumu, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sarioğlu U. S. (2018). *Örgütsel Sessizlik İle Kişilik Tipolojileri Arasındaki İlişki*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Sass, J. S. & Canary, D. J. (1991). Organizational Commitment And Identification: An Examination Of Conceptual And Operational Convergence. *Western Journal Of Communication (Includes Communication Reports)*, 55(3), 275-293.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (2002). *Organizational Behavior (7.Edition)*. Wiley.
- Schneider, B., Hall, D. T. & Nygren, H. T. (1971). Self Image And Job Characteristics As Correlates Of Changing Organizational Identification. *Human Relations*, 24(5), 397-416.
- Schultz, D. P. & Schultz, S. E. (2001). *Modern Psikoloji Tarihi (8. Baskı.)* (Çev. Aslay, Y.). Kaknüs Yayınları.
- Scott, B. A. & Barnes, C. M. (2011). A Multilevel Field Investigation Of Emotional Labor, Affect, Work Withdrawal, And Gender. *Academy Of Management Journal*, 54(1), 116-136.
- Scott, R. Craig; Corman, R. Steven; Cheney, George (1998). Development Of A Structural Model Of Identification In The Organization, *Communication Theory*, 8(3), 298-336.
- 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.

- Seçer, Ş., Tinar, M. Y. (2004). İş Yerinde Tükenmişlik Kaynağı Olarak Duygusal Emek: Hemşireler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. 9. *Ulusal Ergonomi Kongresi*, Denizli.
- Seçtim, H. & Erkul, H. (2021). Kamu Kurumlarında Yapısal Güçlendirmenin Personelin Örgütsel Özdeşleşme Ve Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkileri. *Troyacademy*, 6(1), 249-285.
- Seery B. L., Corrigan E. A. (2009). Emotional Labor: Links To Work Attitudes And Emotional Exhaustion, *Journal Of Managerial Psychology*, 24(8), 797-813.
- Shavelsky, M. (2006). E-Motional Labor: The Expression Of Emotions In Mediated Service Organizations (Doctoral Dissertation). The State University Of New Jersey.
- Shiner, R. L., Buss, K. A., McClellan, S. G., Putnam, S. P., Saudino, K. J. & Zentner, M. (2012). What Is Temperament Now? Assessing Progress In Temperament Research On The Twenty-Fifth Anniversary Of Goldsmith Et Al, *Child Development Perspectives*, 6(4), 436-444.
- Simon, H. A. (1957). Models Of Man; Social And Rational. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9781316286722>
- Skinner, B. F. (1953). Some Contributions Of An Experimental Analysis Of Behavior To Psychology As A Whole. *American Psychologist*, 8(2), 69.
- Sluss, D. M. & Ashforth, B. E. (2008). How Relational And Organizational Identification Converge: Processes And Conditions. *Organization Science*, 19(6), 807-823.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: It Nature And Antecedents. *Journal Of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Solnet, D. (2006). Introducing Employee Social Identification To Customer Satisfaction Research: A Hotel Industry Study. *Managing Service Quality: An International Journal*, 16(6), 575-594.
- Somech, A. & Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding Extra-Role Behavior In Schools: The Relationships Between Job Satisfaction, Sense Of Efficacy, And Teachers Extra-Role Behavior. *Teaching And Teacher Education*, 16(5-6), 649-659.
- Somech, A. & Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring Organizational Citizenship Behaviour From An Organizational Perspective: The Relationship Between Organizational Learning And Organizational Citizenship Behaviour. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 77(3), 281-298.
- Soysal, A. (2008). Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması. *Çimento İşveren Dergisi*, 22(1), 4-19.
- Steinberg, R. J. & Figart, D. M. (1999). Emotional Labor Since The Managed Heart. *The Annals Of The American Academy Of Political And Social Science*, 561(1), 8-26.
- Stets J. E., Burke, P. J. (2000) Identity Theory And Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 63 (3), 224-237.
- Stoel, L. M. & Sternquist, B. (2004). Group Identification: The Influence Of Group Membership On Retail Hardware Cooperative Members Perceptions. *Journal Of Small Business Management*, 42(2), 155-173.

- Suls, J. & Sanders, G. S. (1988). Type A Behavior As A General Risk Factor For Physical Disorder. *Journal Of Behavioral Medicine*, 11, 201-226.
- Swift, M. L. & Virick, M. (2013) Perceived Support, Knowledge Tacitness, And Provider Knowledge Sharing. *Group & Organization Management*, 38 (6), 717-742.
- Şanal, M., (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmeler Açısından Önemi. *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 529-538.
- Şenel, G., Aydoğan, E. (2020). Örgütsel Bağlılığın Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Sağlık Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Yorum Yönetim Yöntem Uluslararası Yönetim Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, 8(2), 147-156.
- Şentepe, A., Güven, M. (2015). Kişilik Özellikleri Ve Dindarlık İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Sakarya Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 17(31), 27-44.
- Şenturan, Ş. (2014). *Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış*. Beta Yayınevi.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. & Çelik, A. (2020). *Davranış Bilimleri (10. Baskı)*. Eğitim Kitabevi,
- Tajfel, H. (1970). Experiments In Intergroup Discrimination. *Scientific American*, 223(5), 96-103.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1978). Intergroup Behavior. *Introducing Social Psychology*, 401, 466.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1982). Social Psychology Of Intergroup Relations. *Annual Review Of Psychology*, 33(1), 1-39.
- Tang, X. & Gu, Y. (2016). Forced Smiles Or True Feelings: Impact Of Organizational Identification And Organization-Based Self-Esteem On Service Employees Emotional Labor. *Tourism Tribune*, 31(1), 68-80.
- Taylor, M. S., & Tekleab, A. G. (2004). Taking Stock Of Psychological Contract Research: Assessing Progress, Addressing Troublesome Issues, And Setting Research Priorities. *The Employment Relationship: Examining Psychological And Contextual Perspectives*, 253-283.
- Teng, C. C., Lu, A. C. C., Huang, Z. Y. & Fang, C. H. (2020). Ethical Work Climate, Organizational Identification, Leader-Member-Exchange (LMX) And Organizational Citizenship Behavior (OCB) A Study Of Three Star Hotels In Taiwan. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 212-229.
- Tett, R. P. & Christiansen, N. D. (2007). Personality Tests At The Crossroads: A Response To Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy, And Schmitt. *Personnel Psychology*, 60(4), 967-993.
- Tolman, E. C. (1943). Identification And The Postwar World. *The Journal Of Abnormal And Social Psychology*, 38(2), 141.
- Tompkins, P. K., Cheney, George. (1985). Communication And Unobtrusive Control In Contemporary Organizations. *Organizational Communication: Traditional Themes And New Directions*, 13(1), 179-210.
- Topaloğlu, H. & Arastaman, G. (2016). Örgütlerde Psikolojik Sözleşme Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme. *İhlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 25-36.

- Tosun, M., (1981). *Örgütsel Etkililik, Türkiye Ve Ortadoğu*. Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları Nu:196.
- Totan, T., Aysan, F. & Bektaş, M. (2010). Öğretmen Adaylarının Mizaç Karakter Ve Kimlik Özellikleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 19-44.
- Totterdell, P. & Holman, D. (2003). Emotion Regulation In Customer Service Roles: Testing A Model Of Emotional Labor. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 8(1), 55.
- Töre, E. & Erel, A. N. (2020). Effects Of Teacher Organizational Identification On Emotional Labor. *International Journal Of Eurasian Education And Culture*, 10(5), 1722-1748.
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). The Relationship Between Leader-Member Exchange And Commitment And Organizational Citizenship Behavior. *Acquisition Review Quarterly*, 7(3), 233.
- Truta C. (2012). Emotional Labor Strategies Adopted By School Psychologist. *Procedia-Social And Behavioral Science*, 33, 796-800.
- Tsai, L. (1997). Organizational Citizenship Behavior: A Study In The Quick Service Industry (Doctoral Dissertation). University Of Nevada.
- Tufan, P., & Wendt, H. (2020). Organizational Identification As A Mediator For The Effects Of Psychological Contract Breaches On Organizational Citizenship Behavior: Insights From The Perspective Of Ethnic Minority Employees. *European Management Journal*, 38(1), 179-190.
- Tunç, P., Gitmez, A., Krespi Boothby, M. R (2014). Yoğun Bakım Ve Yataklı Servis Hemşirelerinde Duygusal Emek Stratejilerinin Empatik Eğilim Açısından İncelenmesi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*. 15(1), 45-54.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W. & Bloodgood, J. M. (2003). The Impact Of Psychological Contract Fulfillment On The Performance Of In-Role And Organizational Citizenship Behaviors. *Journal Of Management*, 29(2), 187-206.
- Tutar, H. (2018). *Davranış Bilimleri Kavramlar Ve Kuramlar(4. Baskı.)*. Seçkin Yayıncılık.
- Tüzün, İ. K., Kırkbeşoğlu, E. (2008). Özdeşleşme Kaynakları ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Sigortacılık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi*, 16-18.
- Tüzün, İpek K. (2006). Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ufkes, E. G., Otten, S., Van Der Zee, K. I. & Giebels, E. (2012). Neighborhood Conflicts: The Role Of Social Categorization. *International Journal Of Conflict Management*, 23(3), 290-306.
- Ufuk, K., Özhan, Ç. K. (2012). Duygusal Emek Ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2), 109-130.
- Ulusoy, K. (2019). *Karakter, Değerler Ve Ahlak Eğitimi*. Pegem Akademi.
- Usal, A., Kuşlivan, Z. (1999). *Davranış Bilimleri Ve (Sosyal Psikoloji) (3. Baskı.)*. Barış Yayınları.
- Uşaklı, H. (2013). *Davranış Bilimleri*. Şimşek, A., Eroğlu, Ö. (Ed.), Eğitim Yayınevi.

- Ünler, E. (2006). Örgüte Bağlılığın İşin Nitelikleri Ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 95-116.
- Ürek, D. (2015). Sağlık Kurumlarında Lider-Üye Etkileşim Düzeyi İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisasn Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Van Dick, R, Wagner U, Stellmacher J, Christ O, Tissington PA (2005) To Be (Long) Or Not To Be (Long): Social Identification İn Organizational Contexts. *Genetic, Social, And General Psychology Monographs*, 131(3), 189-218.
- Van Dick, R. & Wagner, U. (2002). Social Identification Among School Teachers: Dimensions, Foci, And Correlates. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 11(2), 129-149.
- Van Dick, R. (2001), Identification And Self-Categorization Processes İn Organizational Contexts: Linking Theory And Research From Social And Organizational Psychology, *International Journal Of Management Reviews*, 3(4), 265–283.
- Van Dick, R., Ullrich, J. & Tissington, P. A. (2006). Working Under A Black Cloud: How To Sustain Organizational Identification After A Merger. *British Journal Of Management*, 17(1), 69-79.
- Van Dick, Rolf (2001). Identification İn Organizational Contexts: Linking Theory And Research From Social And Organizational Psychology. *International Journal Of Management Reviews*, 3(4), 265-283.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L. & Mclean Parks, J. (1995). Extra-Role Behaviors: In Pursuit Of Construct And De"nitonal Clarity. *Research İn Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- Van Dyne, L., Graham, J. W. & Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, And Validation. *Academy Of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Van Knippenberg, D. & Van Schie, E., (2000). Foci And Correlates Of Organizational Identification, *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 73, 137–147.
- Van Knippenberg, Daan; Sleebos, Ed (2006). Organizational Identification Versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange, And Job Attitudes. *Journal Of Organizational Behavior*, 27(5), 571-584.
- Van Veelen, R., Otten, S., Cadinu, M., Hansen, N. (2016). An Integrative Model Of Social Identification: Self-Stereotyping And Self-Anchoring As Two Cognitive Pathways. *Personality And Social Psychology Review*, 20(1), 3-26.
- Vanyperen, N. W., Van Den Berg, A. E. & Willering, M. C. (1999). Towards A Better Understanding Of The Link Between Participation İn Decision-Making And Organizational Citizenship Behaviour: A Multilevel Analysis. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 72(3), 377-392.
- Vecchio, R. P. (1995), *Organizational Behavior*. Fortworth: Dryden Press..
- Vigoda-Gadot, E. & Angert, L. (2007). Goal Setting Theory, Job Feedback, And OCB: Lessons From A Longitudinal Study. *Basic And Applied Social Psychology*, 29(2), 119-128.
- Vroom, V. H. (1964). *Work And Motivation*. Wiley.

- Vroom, V. H. (1967) *Work And Motivation*. Wiley
- Walsh, K., Chang, S. & Tse, E. C. Y. (2015). Understanding Students Intentions To Join The Hospitality Industry: The Role Of Emotional Intelligence, Service Orientation And Industry Satisfaction. *Cornell Hospitality Quarterly*. 56(4), 369-382.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. & Chen, Z. X. (2005). Leader-Member Exchange As A Mediator Of The Relationship Between Transformational Leadership And Followers' Performance And Organizational Citizenship Behavior. *Academy Of Management Journal*, 48(3), 420-432.
- Wan-Huggins, V. N., Riordan, C. M. & Griffeth, R. W. (1998). The Development And Longitudinal Test Of A Model Of Organizational Identification. *Journal Of Applied Social Psychology*, 28(8), 724-749.
- Weiss, H. M. & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion Of The Structure, Causes And Consequences Of Affective Experiences At Work. Research In Organizational Behavior. *An Annual Series Of Analytical Essays And Critical Reviews*. 18(1), 1-74.
- West, R., Elander, J. & French, D. (1993). Mild Social Deviance, Type-A Behaviour Pattern And Decision-Making Style As Predictors Of Self-Reported Driving Style And Traffic Accident Risk. *British Journal Of Psychology*, 84(2), 207-219.
- Westen, D. (1998). The Scientific Legacy Of Sigmund Freud: Toward A Psychodynamically Informed Psychological Science. *Psychological Bulletin*, 124(3), 333.
- Wharton, A. S. (1999). The Psychosocial Consequences Of Emotional Labor. *The Annals Of The American Academy Of Political And Social Science*, 561(1), 158-176.
- Whetton, D.A. & Godfrey, P.C. (Eds) (1998). *Identity In Organisations: Building Theory Through Conversations*. Sage.
- Williams, L. J. And Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction And Organizational Commitment As Predictors Of Organizational Citizenship And In-Role Behaviors. *Journal Of Management*, 17(3), 601-617
- Williams, S., Pitre, R. and Zainuba, M. (2002). Justice And Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment. *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 33-44.
- Witt, L. A. (1993). Reactions To Work Assignment As Predictors Of Organizational Commitment: The Moderating Effect Of Occupational Identification. *Journal Of Business Research*, 26(1), 17-30.
- Wong, C. S. & Law, K. (2002). The Effects Of Leader And Follower Emotional Intelligence On Performance And Attitude: An Exploratory Study. *The Leadership Quarterly*. 13(3), 243-274.
- Wong, K. K. K. (2019). *Mastering Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-Sem) With Smartpls In 38 Hours*. Universe.
- Wright, T. A. & Bonett, D. G. (1997). The Contribution Of Burnout To Work Performance. *Journal Of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior*, 18(5), 491-499.

- Wu, C. C. & Liu, N. T. (2014). Perceived Organizational Support, Organizational Commitment And Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors. *International Journal Of Business And Information*, 9(1), 61.
- Xuan, J. & Park, D. S. (2012). Effects Of Psychological Contract On Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role Of Professors' Emotional Labor Strategy. *African Journal Of Business Management*, 6(24), 7184.
- Yalçın, A. (2010). Emotional Labor: Dispositional Antecedents And The Role Of Affective Events (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yan, Z., Xi, C. & Yiwen, C. (2014). Impact Of Emotional Intelligence On Emotional Labor Strategy: The Mediating Effects Of General Self-Efficacy And Organizational Identification. In 3rd International Conference On Computer Science And Service System (Pp. 207-210). Atlantis Press.
- Yang, F. H. & Chang, C. C. (2008). Emotional Labour, Job Satisfaction And Organizational Commitment Amongst Clinical Nurses: A Questionnaire Survey. *International Journal Of Nursing Studies*, 45(6), 879-887.
- Yang, Q., Kang, Q., Huang, Q., Cui, Z., Bai, Y. & Wei, H. (2021, June). Linear Correlation Analysis Of Ammunition Storage Environment Based On Pearson Correlation Analysis. In Journal Of Physics: Conference Series (Vol. 1948, No. 1, P. 012064). IOP Publishing.
- Yazgan B., Kılıç A., Bilgin, M. (2020). *Gelişim Psikolojisi I (16. Baskı)*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Yazgan B., Yerlikaya, E. (2015). *Kişilik Kuramları (10. Baskı)*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Yıldız, E., Uzunbacak, H.H. (2019). *Kişilik Ve Örgüt Kültürü Bağlamında Prososyal Motivasyon*. Hiper Yayınevi.
- Yılmaz, A. (2010). Örgütsel Bağlılık Ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 236-250.
- Yin, H. B., Lee, J. C. K. & Zhang, Z. H. (2013). Exploring The Relationship Among Teachers Emotional Intelligence, Emotional Labor Strategies And Teaching Satisfaction. *Teaching And Teacher Education*. 35, 137-145.
- Yörük, T. (2009). Bir Sosyalleşme Ve Kişilik Oluşturma Aracı Olarak Sosyal Sınıflar. *Erdem İnsan Ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 54, 1-52.
- Yürür S., Sarıkaya M. (2011). Sosyal Çalışmacıların Sosyal Destek Algılarının Tükenmişliğe Etkisi, *Ege Akademik Bakış*, 11(4), 537-552.
- Zapf, D. (2002). Emotion Work And Psychological Well-Being A Review Of The Literature And Some Conceptual Considerations. *Human Resource Management Review*, 12, 237-268.
- Zehir, C. & Yavuz, A. (2017). Değişim Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Doğuş Üniversite Dergisi*, 18(2), 97- 115.
- Zel, U. (2001). *Kişilik Ve Liderlik*. Seçkin Yayıncılık.
- Zencirkıran, M. (2017). *Davranış Bilimleri (2. Baskı)*. Dora Yayınları.
- Zencirkıran, M., Keser, A. (2018). *Örgütsel Davranış*. Dora Basım Yayın.

Zhang, Y. & Chen, C. C. (2013). Developmental Leadership And Organizational Citizenship Behavior: Mediating Effects Of Self-Determination, Supervisor Identification, And Organizational Identification. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 534-543.



## EKLER

### EK 1: Anket Formu

#### Değerli Katılımcı,

Bu anket formu akademik bir çalışma için veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Anketten elde edilecek veriler sadece bilimsel amaçla kullanılacak olup, gizli tutulacaktır ve sizden isim talep edilmeyecektir. Sorulara tek bir cevap vererek uygun bulduğunuz ölçeğe (X) işaretini koymanız gerekmektedir. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

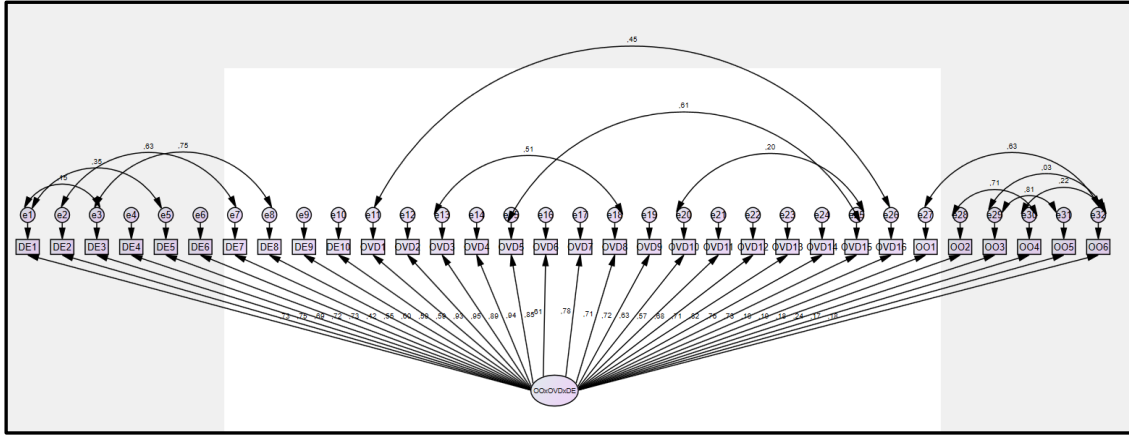
- 1) Devam Eden Eğitim Durumunuz: ( ) Lise ( ) Lisans ( ) Lisansüstü
2. Yaş: ( ) 22 – 30 ( ) 31 – 39 ( ) 40 – 48 ( ) 49+
3. Toplam çalışma süresi: ( ) 0-4 yıl ( ) 5-9 yıl ( ) 10-14 yıl ( ) 15 yıl ve üstü
- 4) Bu kurumda çalışma süresi: ( ) 0-4 yıl ( ) 5-9 yıl ( ) 10-14 yıl ( ) 15 yıl ve üstü
- 5) Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek
- 6) Medeni Haliniz: ( ) Evli ( ) Bekar
- 7) Mesleğiniz: ( ) Doktor ( ) Hemşire ( ) Diğer Sağlık Çalışanı

| Her soruda size uyan seçeneği ( X ) işareti koyarak cevaplayınız.                                         | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1                                                                                                         | 2                       | 3            | 4          | 5           |                        |
| <b>DUYGUSAL EMEK</b>                                                                                      |                         |              |            |             |                        |
| <b>Yüzeysel Rol Yapma</b>                                                                                 |                         |              |            |             |                        |
| 1. Hasta ve yakınlarına uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.                                    |                         |              |            |             |                        |
| 2. Hasta ve yakınlarıyla ilgilenirken iyi hissediyormuş rolü yaparım.                                     |                         |              |            |             |                        |
| 3. Hasta ve yakınları ile ilgilenirken bir gösteri yapar gibi özel performans gösteririm.                 |                         |              |            |             |                        |
| 4. Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuş gibi yaparım.                                 |                         |              |            |             |                        |
| 5. Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.                        |                         |              |            |             |                        |
| 6. Hasta ve yakınlarına gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.                        |                         |              |            |             |                        |
| <b>Derinden Rol Yapma</b>                                                                                 |                         |              |            |             |                        |
| 7. Hasta ve yakınlarına göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.                 |                         |              |            |             |                        |
| 8. Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.                                  |                         |              |            |             |                        |
| 9. Hasta ve yakınlarına göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.            |                         |              |            |             |                        |
| 10. Hasta ve yakınlarına sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm. |                         |              |            |             |                        |
| <b>ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI</b>                                                                     |                         |              |            |             |                        |
| 1. İş arkadaşlarım yokken onların işlerine yardımcı olurum.                                               |                         |              |            |             |                        |
| 2. İş ile ilgili sorunları olan arkadaşlarıma zaman ayırırım.                                             |                         |              |            |             |                        |
| 3. İş arkadaşlarımdan izinlerine göre kendimi ayarlarım.                                                  |                         |              |            |             |                        |
| 4. Yeni katılan arkadaşların alışmalarına yardımcı olurum.                                                |                         |              |            |             |                        |
| 5. Zor durumlarda bile iş arkadaşlarıma nazik davranırım.                                                 |                         |              |            |             |                        |
| 6. İş veya iş dışı sorunları olan arkadaşlarıma yardım ederim.                                            |                         |              |            |             |                        |
| 7. Arkadaşlarıma görevlerinde yardımcı olurum.                                                            |                         |              |            |             |                        |
| 8. Kişisel eşyalarımı iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.                                                     |                         |              |            |             |                        |
| 9. Hastane için oluşturulan komitelere gönüllü olarak katılmak isterim.                                   |                         |              |            |             |                        |
| 10. Hastanenin gelişimi için gönüllü olarak çalışırım.                                                    |                         |              |            |             |                        |
| 11. Başkaları hastaneyi eleştirdiği zaman savunurum.                                                      |                         |              |            |             |                        |

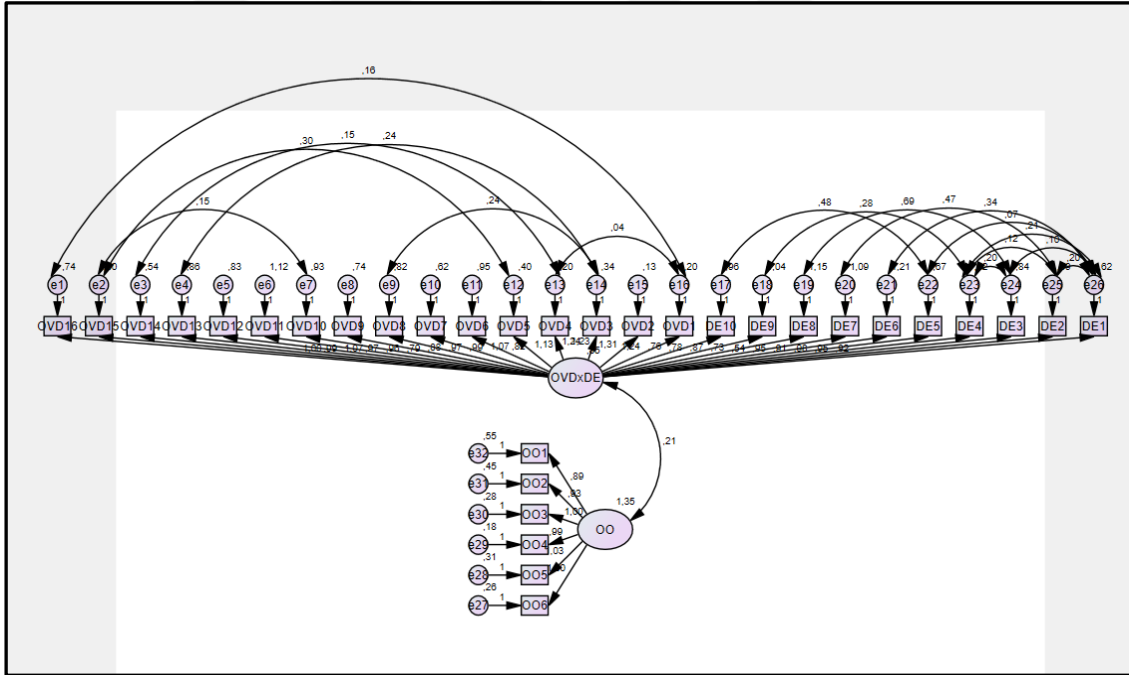
|                                                                                                                                                         |  |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 12. İnsanlar hastaneyi övdüğü zaman gururlanırım.                                                                                                       |  |  |  |  |  |
| 13. Hastanemizi geliştirmek adına önerilerde bulunurum.                                                                                                 |  |  |  |  |  |
| 14. Hastaneye karşı sadakat duyarım.                                                                                                                    |  |  |  |  |  |
| 15. Potansiyel sorunlara karşı hastaneyi korumaya çalışırım.                                                                                            |  |  |  |  |  |
| 16. Hastanenin imajı yükseltmek için çaba gösteririm.                                                                                                   |  |  |  |  |  |
| <b>ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME</b>                                                                                                                              |  |  |  |  |  |
| 1.Biri çalıştığım hastaneyi eleştirdiğinde kendime hakaret edilmiş gibi hissedirim.                                                                     |  |  |  |  |  |
| 2.Diğer kişilerin çalıştığım hastane hakkında ne düşündükleri benim için çok önemlidir.                                                                 |  |  |  |  |  |
| 3.Çalıştığım hastane hakkında konuşurken genellikle biz ifadesini kullanırım.                                                                           |  |  |  |  |  |
| 4.Bu hastanenin başarılarını kendi başarılarım olarak görürüm.                                                                                          |  |  |  |  |  |
| 5.Biri çalıştığım hastane için övgü dolu sözler söylediğinde kendime iltifat edilmiş gibi hissedirim.                                                   |  |  |  |  |  |
| 6.Medyada çalıştığım hastaneye yönelik bir eleştiri yer aldığında kendimi kötü hissedirim.                                                              |  |  |  |  |  |
| <b>İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ</b>                                                                                                                            |  |  |  |  |  |
| 1. Bu hastanede geçtiğimiz yıl boyunca, meslektaşlarımdan herhangi biri beni aşağıladı veya küçümsedi.                                                  |  |  |  |  |  |
| 2. Bu hastanede geçtiğimiz yıl boyunca, meslektaşlarımdan herhangi biri benim söylediklerimi az önemsemi ya da fikirlerime az ilgi gösterdi             |  |  |  |  |  |
| 3. Bu hastanede geçtiğimiz yıl boyunca, meslektaşlarımdan herhangi biri hakkımda küçük düşürücü ya da onur kırıcı yorumlar yaptı.                       |  |  |  |  |  |
| 4.Bu hastanede geçtiğimiz yıl boyunca, meslektaşlarımdan herhangi biri yalnızken ya da başkalarının yanında profesyonel olmayan bir şekilde hitap etti. |  |  |  |  |  |
| 5. Bu hastanede geçtiğimiz yıl boyunca, meslektaşlarımdan herhangi biri işyerindeki ilişkilerde beni yok saydı ya da dışladı.                           |  |  |  |  |  |
| 6. Geçtiğimiz yıl boyunca, meslektaşlarımdan herhangi biri benim sorumluluk alanıma giren bir konuda yaptığım bir değerlendirmeyi şüphe ile karşıladı.  |  |  |  |  |  |
| 7. Bu hastanede geçtiğimiz yıl boyunca, meslektaşlarımdan herhangi biri beni istemediğim halde kişisel konularda bir tartışmaya sürükledi.              |  |  |  |  |  |

## EK 2: Alternatif Ölçüm Modelleri

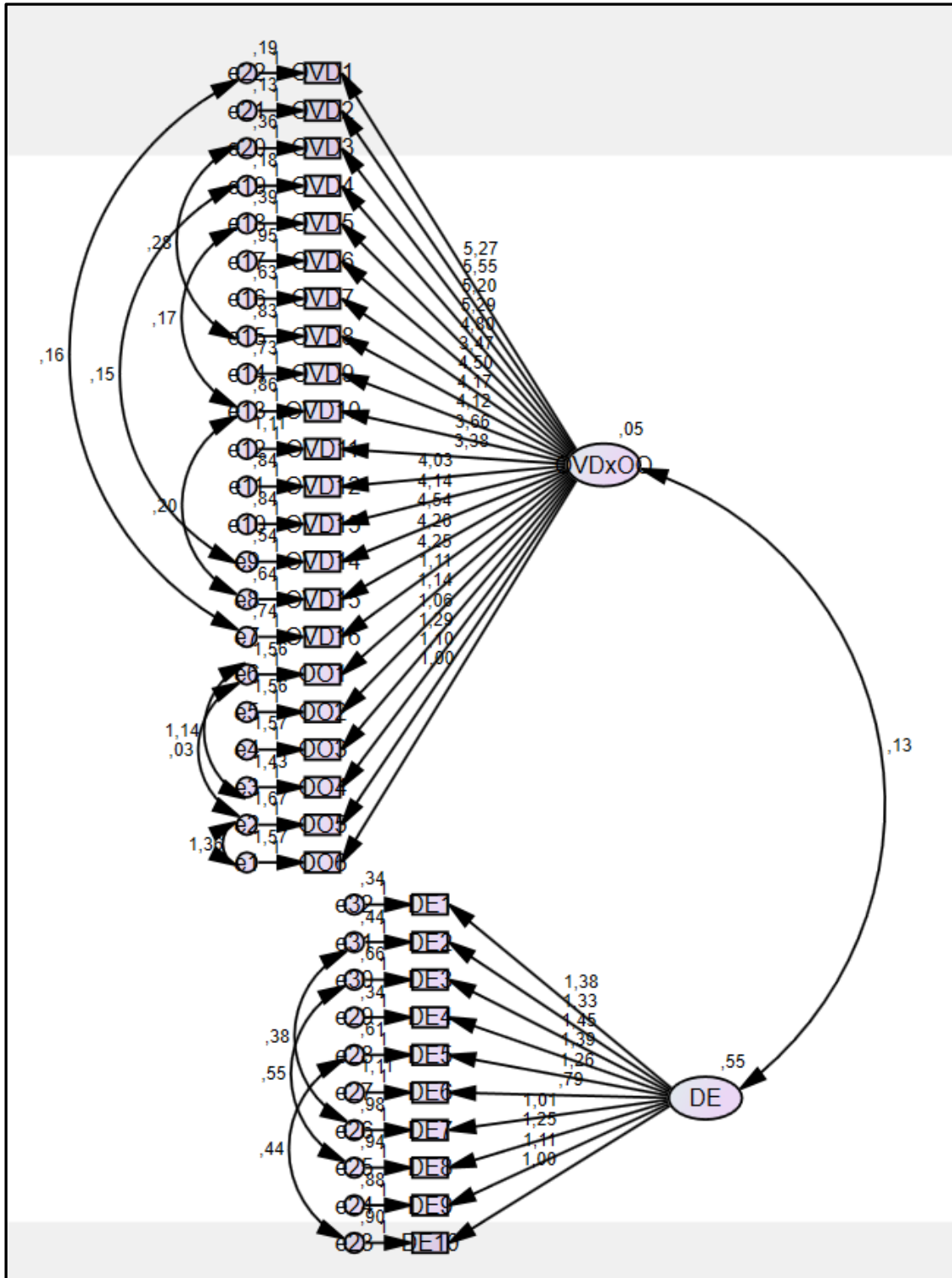
### Tek Faktörlü Model(Övd-Öö-De)



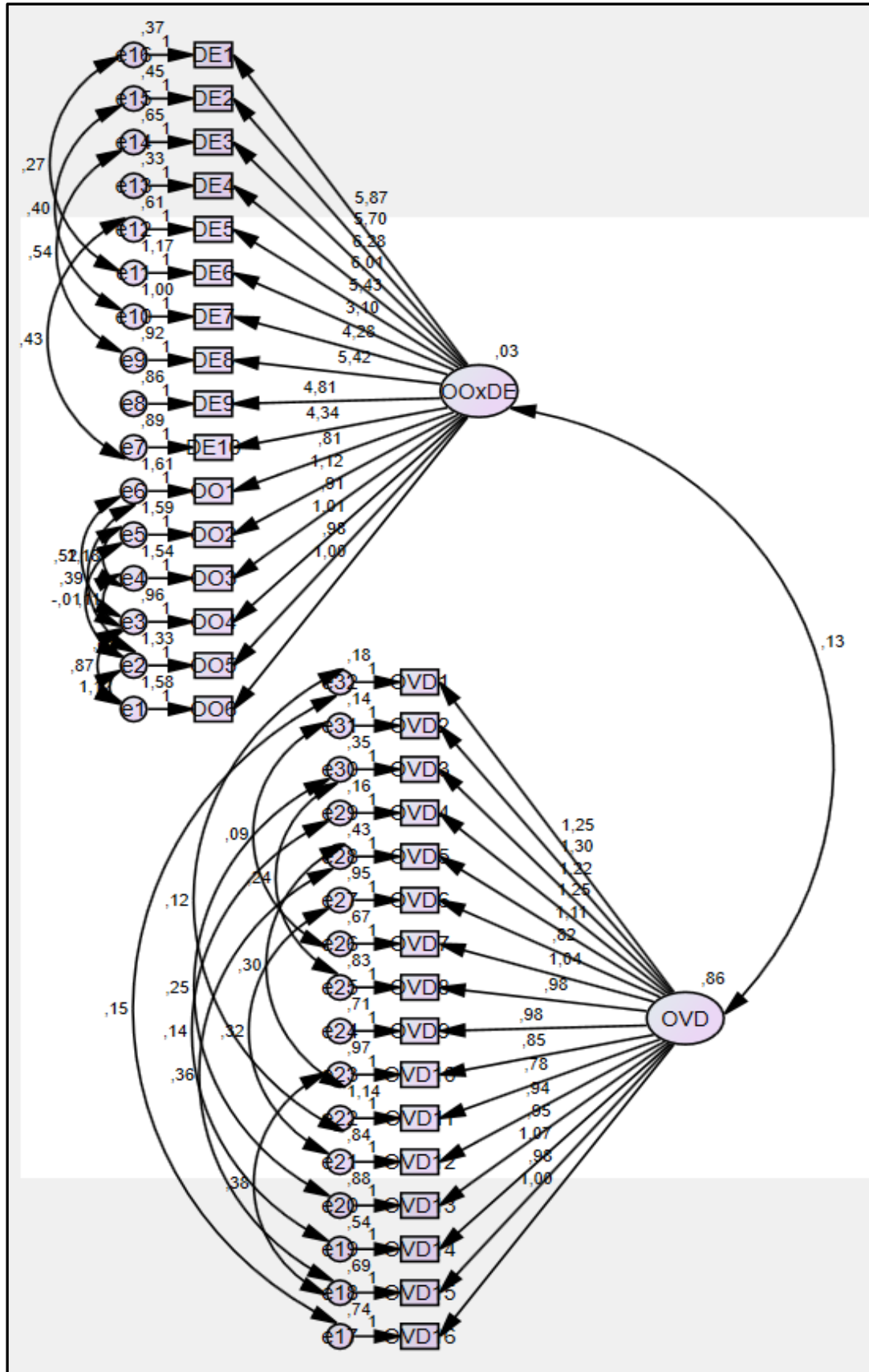
### İki Faktörlü Model (ÖVDxDE- ÖÖ)



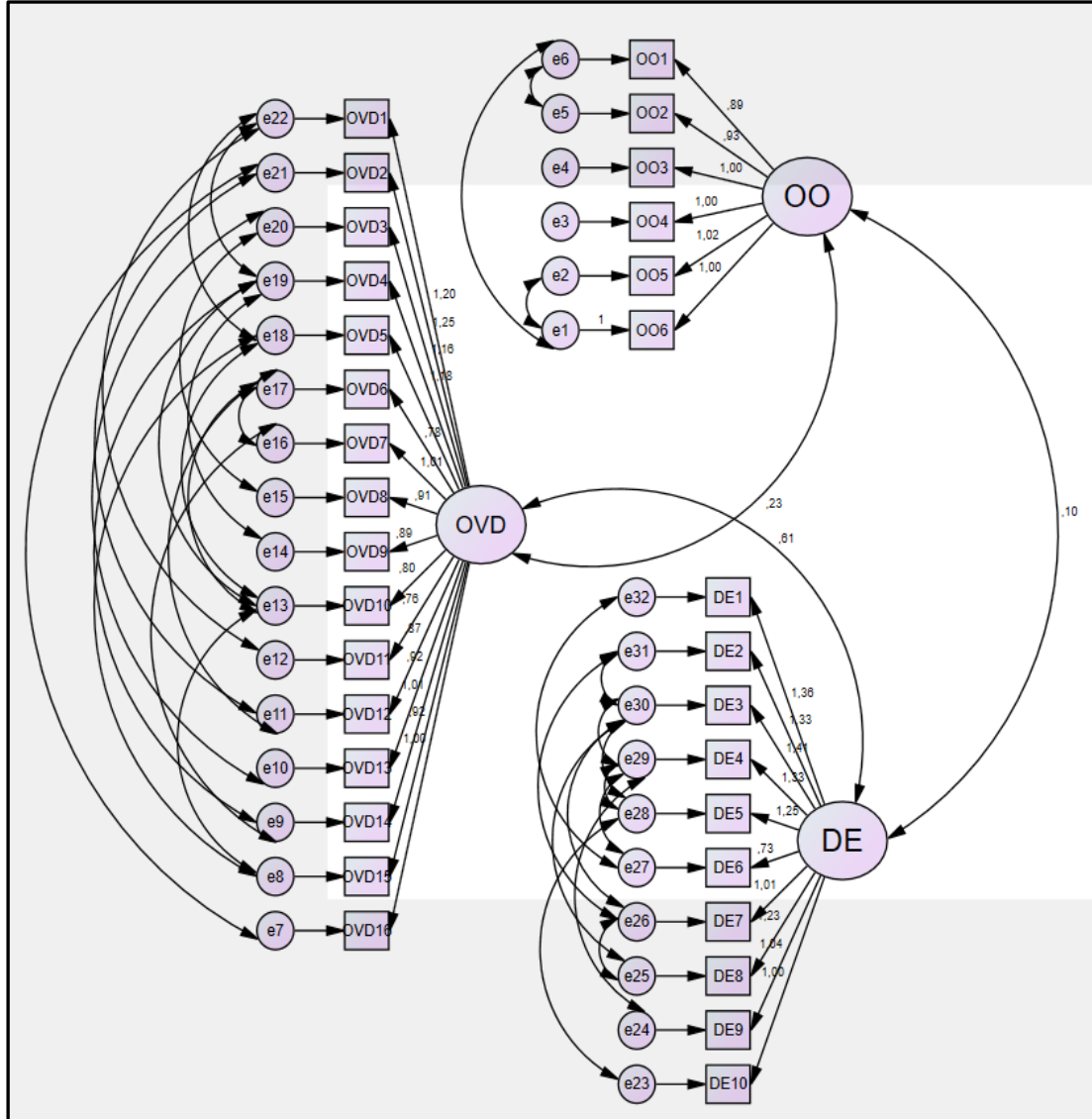
## İki Faktörlü Model (ÖVDxÖÖ- DE)



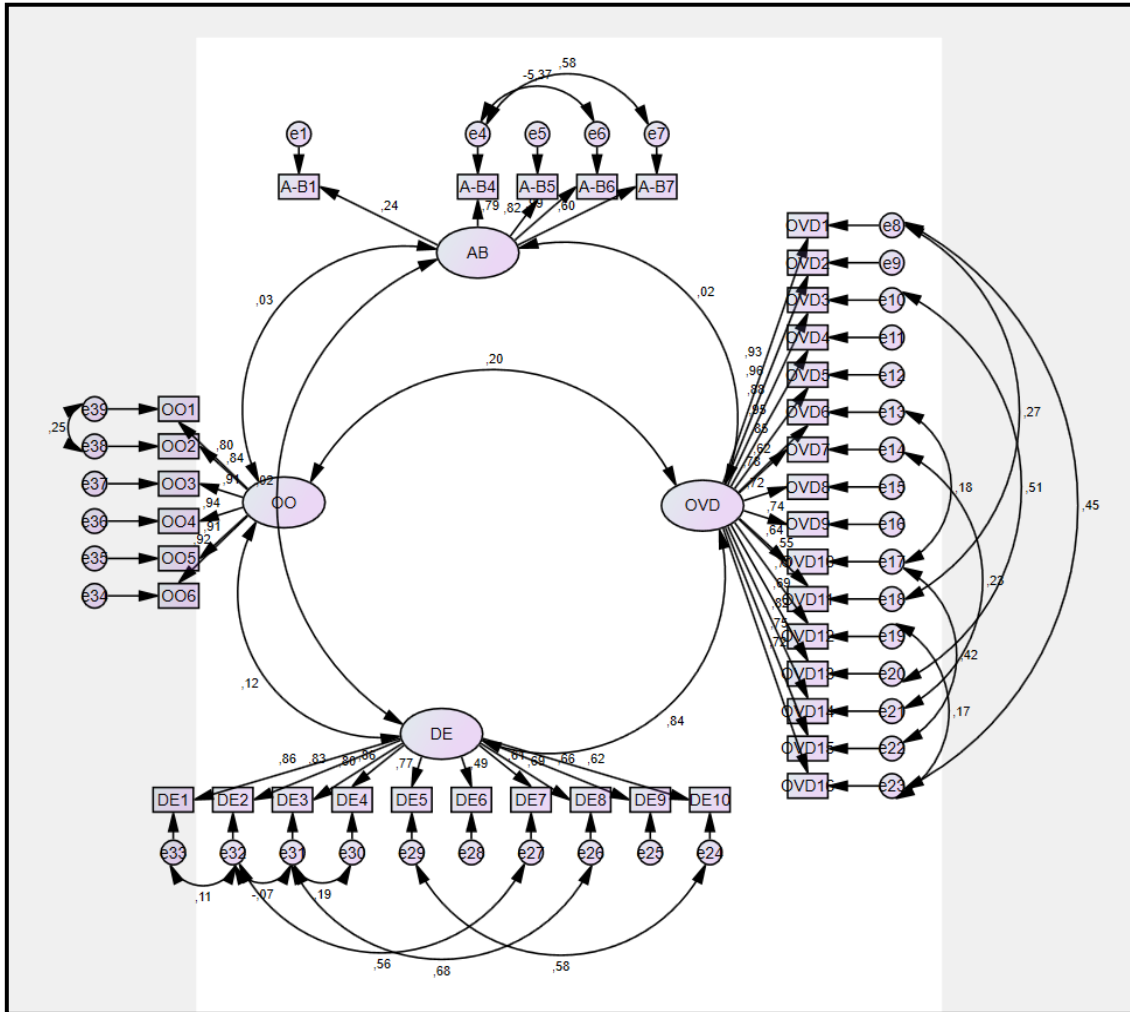
## İki Faktörlü Model (ÖÖxDE- ÖVD)



## Üç Faktörlü Model (ÖVD-ÖÖ-DE)



## Dört Faktörlü Model (ÖVD-ÖÖ-DE-A/B)



### EK 3: ETİK KURUL ONAYI



T.C  
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ  
İNSAN ARAŞTIRMALARI SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER  
ETİK KURULU KARARI

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Etik Kurul Toplantı Tarihi</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 23/08/2022                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Protokol No</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 08/03                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Araştırma Başlığı</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Duygusal emek İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü ve A ve B Tipi Kişilik ile İşyeri Nezaketsizliğinin Durumsal Aracılık Rolü: Sağlık Personelleri Üzerine Bir Çalışma |
| <b>Araştırma Türü</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Nicel-Tarama (tanımlayıcı)                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Araştırmacılar</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Prof. Dr. İlhami YÜCEL (Sorumlu Araştırmacı)<br>Arş. Gör. Muhammed Sabri ŞİRİN (Araştırmacı)                                                                                                                               |
| <b>Karar</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Başvuru dosyanıza ait araştırmanız etik açıdan uygun bulunmuştur.                                                                                                                                                          |
| <b>Açıklama:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Etik Kurul Onayı, uygulama ve/veya veri toplama için araştırmacının ilgili kurum veya kuruluşlardan izin alma sorumluluğunu ortadan kaldırmaz.</li><li>2. Kurul üyelerine ait araştırma önerileri görüşülürken, ilgili yönerge gereğince, öneri sahibi üye görüşmelere katılmamış ve oy kullanmamıştır.</li></ol> |                                                                                                                                                                                                                            |

*e-imzalıdır*

**Prof. Dr. Haydar EFE**  
**İnsan Araştırmaları Sosyal ve Beşeri Bilimleri**  
**Etik Kurul Başkanı**

## ÖZ GEÇMİŞ

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ad Soyad: Muhammed Sabri ŞİRİN</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Eğitim Bilgileri</b>               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Lisans</b>                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Üniversite</b>                     | İstanbul Üniversitesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Fakülte</b>                        | İşletme                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Bölümü</b>                         | İşletme (İng)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Yüksek Lisans</b>                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Üniversite</b>                     | Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Enstitü Adı</b>                    | Sosyal Bilimler Enstitüsü                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Ana Bilim Dalı</b>                 | İşletme                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Programı</b>                       | İşletme                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Makale Ve Bildiriler (Varsa)</b>   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 1.                                    | Yucel, I., Şirin, M. S., & Baş, M. (2021). The Mediating Effect Of Work Engagement On The Relationship Between Work–Family Conflict And Turnover İntention And Moderated Mediating Role Of Supervisor Support During Global Pandemic. International Journal Of Productivity And Performance Management, (Ahead-Of-Print).         |
| 2.                                    | Şirin, M. S., & Yücel, İ. (2021). The Relationship Between Supervisor Support And Work-Family Conflict And The Mediating Role Of Work Overload Perception On This Relationship. Ekonomski Vjesnik: Review Of Contemporary Entrepreneurship, Business, And Economic Issues, 34(1), 145-159.                                        |
| 3.                                    | Yucel, İ., & Şirin, S. (2020). Özdenetim İle İş Stresi Arasındaki İlişkide Meslektaş Desteğinin Aracılık Rolü. Uluslararası Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi, 4(1), 148-158.                                                                                                                                         |
| 4.                                    | Şirin, S., & Yucel, İ. (2020). Meslektaş Desteği İle Ağır İş Yüğü İlişkisinde İş-Aile Çatışmasının Aracılık Rolü. Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 34(1), 241-256.                                                                                                                                        |
| 5.                                    | Murat, B. A. Ş., & Şirin, S. (2021). Zorunlu Vatandaşlık Davranışının Görev Becerikliliği Üzerine Etkisinde Örgütsel Muhalefetin Aracılık Rolü Ve Örgütsel Güvenin Düzenleyici Rolü. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 22(1), 356-378.                                                                  |
| 6.                                    | Murat, B. A. Ş., & Şirin, M. S. (2023). How does Workplace Ostracism Affect Employee Performance? Mediating Role of Psychological Resilience, Moderated Mediation Role of Cyberloafing. Organizacija, 56(1).                                                                                                                      |
| 7.                                    | Güzel, D., Kabakuş, A. K., & Şirin, M. S. (2018). A Value Stream Mapping Implementation: A Case Of Textile Industry. Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 32(3), 763-772.                                                                                                                                     |
| 8.                                    | Albez, B., & Şirin, S. (2021). Kişilik Özellikleri Ve Satın Alma Arasındaki İlişkide Nomofobi'nin Aracılık Etkisi Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3(2), 77-99. |
| 9.                                    | Yılmaz F. Ve Şirin S. (2020). İşyeri Nezaketsizliği İle İşe Yabancılaşma İlişkisinde İş Stresin Aracı Etkisi Ve Rol Belirsizliğinin Durumsal Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. 28. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi. 361-374                                                                                            |