



T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI VE TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
DUYGUSAL EMEĞİN ARACILIK ROLÜ: KONAKLAMA
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Hazırlayan
Selim ÇAKAR

İşletme Anabilim Dalı
Doktora Tezi

Danışman
Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

TOKAT – 2020



T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI VE TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
DUYGUSAL EMEĞİN ARACILIK ROLÜ: KONAKLAMA
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Hazırlayan
Selim ÇAKAR

İşletme Anabilim Dalı
Doktora Tezi

Danışman
Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

TOKAT – 2020

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Prof. Dr. Kubilay ÖZYER danışmanlığında hazırlamış olduğum “Örgüt İkliminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Duygusal Emeğin Aracılık Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı Doktora tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

15/06/2020

Selim ÇAKAR

Sevgili Eşim ve Canım Oğullarıma

TEŞEKKÜR

Doktora eğitim hayatımın ders dönemi ve tez döneminde her an yanımda olan ve desteğini esirgemeyen değerli hocam ve danışmanım sayın Prof. Dr. Kubilay ÖZYER'e gönülden teşekkürlerimi sunarım. Ders döneminde derslerini dinlemekten zevk aldığım, dersime giren tüm değerli hocalarıma sonsuz teşekkür ediyorum. Tez çalışmamda analiz bölümündeki yardımları ve destekleri için sevgili arkadaşım Dr. Öğretim Üyesi Ahmet MUMCU hocama gönülden teşekkür ediyorum. Çalışmanın alan araştırması kapsamında gerçekleştirilen anket çalışmasında, konaklama işletmeleri bünyesinde uygulama yapılmasına izin veren konaklama işletmesi sahiplerine, yöneticilerine ve uygulamaya katılan tüm çalışanlara sonsuz teşekkür ediyorum.

Her an yanımda olan, desteğini her zaman hissettiğim sevgili eşim ve hayat arkadaşım Memnune'ye candan teşekkür ediyorum. Varlıkları ile bana sonsuz mutluluk veren sevgili oğullarım Batuhan Göktuğ ve Kutay Berke'ye sevgilerimle sonsuz teşekkürler ediyorum. Eğitim hayatımın her anında bana destek veren sevgili babama gönülden teşekkürler ediyorum. Mekânın cennet olsun Anneciğim. Sana da hasretle teşekkürler.

ÖZET

Bu çalışmada, örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık ve tükenmişlik üzerindeki etkisinde duygusal emeğin aracılık rolü araştırılmıştır. Çalışmanın uygulaması konaklama işletmeleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda Türkiye'nin turizminin başkenti olan Antalya seçilmiştir. Örneklem olarak ise, Antalya bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerden 19 tanesi seçilmiş ve seçilen bu otellerden toplam 976 katılımcı ile yapılmıştır.

Çalışmanın literatür bölümünde önce örgüt iklimi tanımlanmış, daha sonra sırasıyla örgütsel vatandaşlık davranışı, tükenmişlik ve duygusal emek kavramları tanımlanmıştır. Devamında, yerli ve yabancı literatür derinlemesine taranarak söz konusu kavramların birbirleri ile olan ilişkilerini ortaya çıkartan çalışmalar incelenmiştir.

Çalışmanın bir sonraki bölümünde ise, araştırmanın amacı, önemi, örneklem kütesi, kısıtları gibi önemli noktalara değinilerek gerekli açıklamalar yapılmıştır.

Bu araştırmada betimleyici istatistik analizleri SPSS programı vasıtasıyla yapılmıştır. Araştırmanın temel hipotezi kurulan yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Söz konusu yapısal eşitlik modeli için ise AMOS programı kullanılmıştır.

Araştırmada aracı değişken olan duygusal emek alt boyutları ile incelenmiş ve etki analizleri de yine alt boyutlar bağlamında incelenmiştir.

Yapılan analizler sonucunda önemli olduğu düşünülen sonuçlar elde edilmiştir. Öncelikle, duygusal emeğin alt boyutlarından olan duygusal çelişki ve duygusal çabanın, örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışı ve tükenmişlik üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolü olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca, örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışı ve tükenmişlik üzerinde de etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada, konaklama işletmesi çalışanlarının araştırmanın değişkenlerine yönelik algıları tespit edilerek konaklama işletmelerinde yöneticilere faydalı bulgular elde edilmiştir. Ayrıca bu bulguların bu çalışmayı takip eden benzeri çalışmalar için de araştırmacılara önemli katkılar sağlayabileceği düşünülmektedir.

Anahtar kelimeler: Örgüt İklimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Tükenmişlik, Duygusal Emek, Konaklama İşletmeleri.

ABSTRACT

The mediating role of emotional labor in the effect of organizational climate on organizational citizenship behavior and burnout has been studied in this research. The application of the study was carried out on accommodation establishments. For this purpose, Antalya, the touristic capital city of Turkey, was selected. As a sample, 19 of the five-star hotels operating in the Antalya region were selected and the research was done with 976 participants from these selected hotels.

In the literature section of the study, firstly the organizational climate, and then the concepts of organizational citizenship behavior, burnout, and emotional labor were defined respectively. Subsequently, domestic and foreign literature has been scanned in-depth and studies revealing the relationship between the concepts in question have been examined.

In the next chapter of the study, the necessary information was given by mentioning the important points such as the purpose, importance, sample mass, and constraints of the research.

In this study, descriptive statistical analyzes were done through the SPSS program. The basic hypothesis of the research was tested with the established structural equation model. AMOS program was used for this structural equation model.

In the research, emotional labor as the mediator variable was examined with its subdimensions, and impact analyzes were also examined in the context of subdimensions.

As a result of the analysis, the results considered to be important have been obtained. In the first place, it has been revealed that emotional contradiction and emotional effort, which are the sub-dimensions of emotional labor, have a partial mediating role in the impact of organizational climate on organizational citizenship behavior and burnout. Besides, it has been seen that the organizational climate has an impact on organizational citizenship behavior and burnout.

In the research, the perceptions of the accommodation business employees towards the variables of the research were evaluated and useful findings were obtained

for the managers in the accommodation business. Also, these findings may provide important contributions to researchers for similar studies following this study.

Keywords: Organizational climate, Organizational citizenship behavior, Burnout, Emotional labor, Accommodation Businesses.

İÇİNDEKİLER

Bilimsel Etik Sayfası	i
Onay Sayfası	ii
İthaf.....	iii
Teşekkür.....	iv
Özet.....	v
Abstract.....	vii
İçindekiler	ix
Tablolar Listesi	xiii
Şekiller Listesi	xvi

GİRİŞ.....	1
-------------------	----------

1. BÖLÜM : ÖRGÜT İKLİMİ	5
1.1. Örgüt İklimi Kavramı.....	5
1.2. Örgüt İklimi Tanımları	9
1.3. Örgüt İkliminin Oluşumu	12
1.4. Örgüt İklimi Boyutları.....	15
1.4.1. Litvin ve Stringer'in Örgüt İklimi Boyutları	15
1.4.2. Schneider'in Örgüt İklim Boyutları	17
1.4.3. Mill'in Örgüt İklimi Boyutları	18
1.5. Örgüt İklimi Türleri.....	20
1.5.1. Halpin ve Croft'un Örgüt İklimi Türleri	20
1.5.2. Litwin ve Stringer'in Örgüt İklimi Türleri	21

1.5.3. Wallach'ın Örgüt İklimi Türleri	22
1.6. Örgüt İkliminin Sonuçları	23
2. BÖLÜM : ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI.....	25
2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Kuramsal Gelişimi.....	25
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı	28
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	33
2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri	44
2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları.....	49
2.6. Örgüt İklimi – Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisine Yönelik Literatür	50
3. BÖLÜM: TÜKENMİŞLİK.....	52
3.1. Tükenmişliğin Doğası ve Tarihi	52
3.2. Tükenmişlik Tanımları	58
3.3. Tükenmişlik Boyutları ve modelleri	62
3.4. Tükenmişlik Öncülleri	67
3.5. Tükenmişlik Sonuçları	70
3.6. Örgüt İklimi- Tükenmişlik İlişkisine Yönelik Literatür	71
4. BÖLÜM : DUYGUSAL EMEK.....	74
4.1. Duygusal Emek Tarihi	74
4.2. Duygusal Emegin Tanımı ve Modelleri.....	78
4.3. Duygusal Emegin Boyutları.....	82
4.4. Duygusal emegin öncülleri	86
4.5. Duygusal emegin sonuçları.....	89
4.6. Örgüt İklimi – Duygusal Emek İlişkisine Yönelik Literatür	91

4.7. Duygusal Emek- Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisine Yönelik Literatür ..	92
4.8. Duygusal Emek - Tükenmişlik İlişkisine Yönelik Literatür.....	93

5. BÖLÜM : ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DUYGUSAL EMEĞİN ARACILIK ROLÜ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA... 95

5.1. Araştırmanın Amacı	95
5.2. Araştırmanın Önemi	97
5.3. Araştırmanın Yöntemi	97
5.3.1. Araştırmanın Modeli	97
5.3.2. Araştırmanın Hipotezleri	99
5.3.3. Araştırmanın Varsayımları	100
5.3.4 Araştırmanın Sınırlılıkları	100
5.3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	101
5.3.6. Veri Toplama Yöntemi	103
5.3.6.1. Örgüt İklimi Ölçeği	104
5.3.6.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	104
5.3.6.3. Tükenmişlik Ölçeği	105
5.3.6.4. Duygusal Emek Ölçeği	106
5.3.7. Araştırma Verilerinin Analiz Yöntemi	107
5.3.8. Araştırma Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri	108
5.3.8.1. Duygusal Emek Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizi	110
5.4. Araştırma Bulguları	111
5.4.1. Örneklem Demografik Özellikleri	112
5.4.2. Araştırma Modeli Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	114

5.4.3 Araştırma Modeli Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Analizine Ait Bulgular	117
5.4.4 Demografik Özelliklere Göre Araştırma Değişkenlerinin Algılanma Farklılıklarının Analizi	118
5.4.4.1. Cinsiyet ve Medeni Durumun Araştırma Değişkenlerine Göre Farklılık Analizleri	119
5.4.4.2. Araştırma Değişkenlerinin Çalışılan İşletmelere Göre Farklılık Analizleri	120
5.4.4.3 Araştırma Değişkenlerinin Çalışanların Yaşına Göre Farklılık Analizleri	133
5.4.4.4 Araştırma Değişkenlerinin Çalışılan Departmanlara Göre Farklılık Analizleri	134
5.4.5 Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine Yönelik Analizler ve Bulgular .	142
5.4.5.1 Araştırma Hipotez Testi Şekilleri	149
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	157
KAYNAKLAR	165
EKLER	199
ÖZGEÇMİŞ	202

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo No

Tablo 1.1. Örgüt İklimi Tanımları	10
Tablo 2.1. Borman ve Arkadaşlarının Üç Boyutlu Vatandaşlık Performansı	36
Tablo 2.2. Bağlamsal ve Vatandaşlık Performans Boyutları	40
Tablo 3.1. Freudenberger ve North Tükenmişlik Gelişim Süreci.....	61
Tablo 4.1. Duygusal Emek Öncül ve Sonuçları.....	89
Tablo 5.1. Örneklem Hesaplama Tablosu	103
Tablo 5.2. Örgüt İklimi Ölçeğinin Alt Boyutları ve Boyutların Madde Numaraları	104
Tablo 5.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Alt Boyutları ve Boyutların Madde Numaraları	105
Tablo 5.4. Tükenmişlik Ölçeğinin Alt Boyutları ve Boyutların Madde Numaraları	106
Tablo 5.5. Duygusal Emek Ölçeğinin Alt Boyutları ve Boyutların Madde Numaraları	107
Tablo 5.6. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Değerleri	109
Tablo 5.7. Duygusal Emek Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeline İlişkin İstatiksel Veriler.....	110
Tablo 5.8. Ölçeklere Ait Güvenirlik Analizi Sonuçları	111
Tablo 5.9. Araştırma Katılımcılarının Demografik Özelliklerine Ait Bulgular	112
Tablo 5.10. İşletmelere Göre Katılımcı Sayısı	114
Tablo 5.11. Araştırma Modeli Değişkenleri Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	115
Tablo 5.12. Araştırma Modeli Değişkenlerinin Korelasyon Analizi Sonuçları	118
Tablo 5.13. Medeni Durum t Testi Sonucu	120
Tablo 5.14. Çalışılan İşletmeye Göre Örgüt İklimi Değişkeni ANOVA sonuçları	121
Tablo 5.15. Örgüt İkliminin Çalışılan İşletmeye Göre Farklılaşma Sonuçları	122
Tablo 5.16. Çalışılan İşletmeye Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkeni ANOVA sonuçları	123
Tablo 5.17. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çalışılan İşletmeye Göre Farklılaşma Sonuçları	124
Tablo 5.18. Çalışılan İşletmeye Göre Tükenmişlik Değişkeni ANOVA sonuçları	126
Tablo 5.19. Tükenmişliğin Çalışılan İşletmeye Göre Farklılaşma Sonuçları	127

Tablo 5.20. Çalışılan İşletmeye Göre Duygusal Emek Değişkeni ANOVA sonuçları	129
Tablo 5.21. Duygusal Emegin Çalışılan İşletmeye Göre Farklılaşma Sonuçları	130
Tablo 5.22. Çalışılan İşletmeye Göre Duygusal Çelişki Değişkeni ANOVA sonuçları	130
Tablo 5.23. Duygusal Çelişkinin Çalışılan İşletmeye Göre Farklılaşma Sonuçları	131
Tablo 5.24. Çalışılan İşletmeye Göre Duygusal Çaba Değişkeni ANOVA sonuçları .	132
Tablo 5.25. Duygusal Çabanın Çalışılan İşletmeye Göre Farklılaşma Sonuçları	133
Tablo 5.26. Çalışanların Yaşına Göre Duygusal Emek Değişkeni ANOVA sonuçları	134
Tablo 5.27. Duygusal Emegin Çalışan Yaşına Göre Farklılaşma Sonuçları	134
Tablo 5.28. Çalışanların Departmanlarına Göre Örgüt İklimi Değişkeni ANOVA sonuçları.....	135
Tablo 5.29. Örgüt İkliminin Çalışılan Departmana Göre Farklılaşma Sonuçları	135
Tablo 5.30. Çalışanların Departmanlarına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkeni ANOVA sonuçları	136
Tablo 5.31. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çalışılan Departmana Göre Farklılaşma Sonuçları	137
Tablo 5.32. Çalışanların Departmanlarına Göre Tükenmişlik Değişkeni ANOVA sonuçları.....	137
Tablo 5.33. Tükenmişliğin Çalışılan Departmana Göre Farklılaşma Sonuçları	138
Tablo 5.34. Çalışanların Departmanlarına Göre Duygusal Emek Değişkeni ANOVA Sonuçları	138
Tablo 5.35. Duygusal Emegin Çalışılan Departmana Göre Farklılaşma Sonuçları	139
Tablo 5.36. Çalışanların Departmanlarına Göre Duygusal Çelişki Değişkeni ANOVA Sonuçları	140
Tablo 5.37. Duygusal Çelişkinin Çalışılan Departmana Göre Farklılaşma Sonuçları	141
Tablo 5.38. Demografik Özellikler ile Araştırma Değişkenleri Fark Analizi Sonuçları	142
Tablo 5.39. Örgüt İklimi ile ÖVD ve Tükenmişlik Arasında Kurulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri.....	144
Tablo 5.40. Örgüt İklimi ile Tükenmişlik ve ÖVD Arasında Kurulan Yapısal Eşitlik Modeli Anlamlı Yollar Regresyon Ağırlıkları.....	145
Tablo 5.41. Araştırma Modeli Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Değerleri	146

Tablo 5.42. Araştırma Modeli Değişkenleri Arası Anlamlı İlişkilere Ait Regresyon Ağırlıkları.....	147
Tablo 5.43. Değişkenler Arasındaki Etkilerin Analizi Sonuçları	148
Tablo 5.44. Aracılık Anlamlılık Değerlerine Ait Sobel Testi.....	149
Tablo 5.45. Hipotez Testi Sonuçları	155

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No

Şekil 1.1. Örgüt İklimi Oluşumu	13
Şekil 2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri.....	45
Şekil 2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Potansiyel Öncülleri	46
Şekil 3.1. Maslach Tükenmişlik Modeli	67
Şekil 3.2. Shepherd Tükenmişlik Modeli	71
Şekil 4.1. Grandey Modeli	81
Şekil 4.2. Duygusal Emek Öncül Sonuç Modeli	91
Şekil 4.3. Kavramların Literatüre Göre İlişkisi	94
Şekil 5.1. Araştırma Modeli.....	99
Şekil 5.2. Test Edilecek Araştırma Modeli	143
Şekil 5.3. Örgüt İklimi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tükenmişlik Arasında Kurulan Yapısal Eşitlik Modeli	144
Şekil 5.4. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli	146
Şekil 5.5. Araştırma Değişkenleri Arasında Duygusal Emegin Aracılık Rolüne Ait Yapısal Eşitlik Modeli	147
Şekil 5.6. Örgüt İkliminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi	150
Şekil 5.7. Örgüt İkliminin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi.....	150
Şekil 5.8. Örgüt İkliminin Duygusal Çelişki Üzerindeki Etkisi	150
Şekil 5.9. Örgüt İkliminin Duygusal Çaba Üzerindeki Etkisi	151
Şekil 5.10. Duygusal Çelişkinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ...	151
Şekil 5.11. Duygusal Çelişkinin Örgütsel Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi	151
Şekil 5.12. Duygusal Çabanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi	152
Şekil 5.13. Duygusal Çabanın Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi	152
Şekil 5.14. Duygusal Çelişkinin Örgüt İklimi İle ÖVD Arasındaki Aracılık Etkisi ...	152
Şekil 5.15. Duygusal Çabanın Örgüt İklimi ile ÖVD Arasındaki Aracılık Etkisi	153
Şekil 5.16. Duygusal Çelişkinin Örgüt İklimi ile Tükenmişlik Arasındaki Aracılık Etkisi	154
Şekil 5.17. Duygusal Çabanın Örgüt İklimi İle Tükenmişlik Arasındaki Aracılık Etkisi	154

GİRİŞ

Turizm sektörü sağladığı yoğun işgücü istihdamı ve milli gelirlere katkıları nedeniyle oldukça önemli sektörlerden birisidir. Sektörün insan gücüne bağlı olması nedeniyle istihdam oranları diğer sektörlerle oranla oldukça yüksektir. Turizm sektörü içerisinde yer alan konaklama işletmeleri sektörün temel yapı taşlarındandır. Konaklama işletmeleri ülke turizm arz kaynakları açısından hayati öneme sahiptir. Yeterli yatak kapasitesi olmadan etkin bir turizm hareketliliğinden bahsetmek mümkün değildir. Konaklama işletmeleri sağladıkları işgücü istihdamı açısından da oldukça önemlidir. Sosyal Güvenlik Kurumu verilerine göre 2019 yılı itibariyle turizm sektöründe çalışan sayısı 1milyon 268 bin kişiye, konaklama sektörü çalışanları ise Eylül 2019 itibariyle 421 bin kişiye ulaşmıştır. Bu rakamlarla turizm çalışanlarının Türkiye'deki toplam istihdam içindeki oranı %8,8 olmuştur. Ülke ekonomileri için oldukça önemli olan turizm sektöründe üretilen hizmetin kalitesi büyük oranda çalışan iş görenlere bağlıdır. Hizmetin üretilmesinden birinci derece sorumlu olan, hizmeti müşteri ile yüz yüze gelerek üreten iş görenlerin tutumları hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetini doğrudan etkilemektedir. Turizm sektöründe müşteri memnuniyeti sağlayamayan işletmeler diğer sektörlerle oranla daha fazla müşteri kaybı yaşayacaklardır. Sektörde birbirine fiziksel olarak benzer işletmeler faaliyet göstermektedir. Müşteri memnuniyeti için ayırt edici özellik, işletmede çalışan işgörenler tarafından sunulan hizmetin kalitesidir. Beklentisi karşılanamayan müşteri bir başka işletmeyi kolaylıkla seçebilmektedir. Rekabetin çalışan iş görenlere duyarlı olduğu bu sektörde, işgörenlerin işletmeye ve müşterilere karşı tutumları oldukça önemli hale gelmiştir. Turizm sektöründe müşteri memnuniyetini sağlayabilecek kalifiye işgücü istihdamını sağlamak işletmeler için önemlidir. Bu nedenle kalifiye işgücünün işletmede tutulabilmesi sağlanmalıdır. Konaklama sektöründe belli bir dönemde işletmeye giren ya da ayrılan işgören sayısının çalışan işgören sayısına oranı olarak tanımlanan personel devir hızı diğer sektörlerle göre yüksektir. Kalifiye işgücü sektörde rahatlıkla bir başka işletmede iş bulabilmektedir. Çalıştığı işletmeden memnun olmayan işgören işletmeyi kolaylıkla değiştirmektedir. Bir diğer iş bırakma nedeni ise sektörün çalışma süreleri ile ilgilidir. Sektörün sezonluk çalışma özelliği gereği çalışan işgören sezon bitiminde işten çıkarılmakta, yeni sezon başlangıcında tekrar işe alınmaktadır. Sezon başında bir önceki sezon çalıştırılan kalifiye işgören tekrar aynı

işletmede çalışmayı tercih etmemektedir. Kalifiye işgörenlerin işletmeye bağlılığının sağlanabilmesi, iş koşulları nedeniyle yaşayacağı olumsuzlukların en aza indirilmesi konaklama işletmeleri yöneticileri için önemlidir.

Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin işletmeye ve işe yönelik algılarını örgütsel davranışlar belirlemektedir. Bu örgütsel davranışlardan birisi algılanan örgüt iklimidir. Örgütü diğer örgütlerden ayıran, çalışanların bireysel davranışlarını etkileyen özellikler bütünü olarak (Griffin, 2001) tanımlanan örgüt iklimi, konaklama işletmeleri iş görenleri açısından önemlidir. İşgörenlerin algıladıkları örgüt iklimi düzeyi işletmeden memnuniyetlerini etkileyebilmektedir. Uygun örgüt iklimlerinin, iş tatminini olumlu etkilediği ve işten ayrılma niyetini azalttığı belirlenmiştir (Çekmecelioğlu, 2005). Bu nedenle konaklama işletmeleri örgüt iklimlerini işgören memnuniyetine uygun olacak şekilde düzenlemek zorundadır.

Konaklama işletmelerinde diğer işletmelerde olduğu gibi görev tanımları yapılmış, işgörenlerin görev ve sorumlulukları tanımlanmıştır. Ancak her gün farklı kişilik ve beklentilere sahip olan müşterilerle yüz yüze çalışan işgörenler için, görev tanımlarında belirlenen tutum ve davranışlar yeterli olmayacaktır. İşgörenlerin müşteri beklenti ve isteklerini karşılayabilmesi için görev tanımlarının dışında ekstra davranışlar sergilemeleri gerekecektir. Örgüt tarafından tanımlanan davranışların ötesinde, örgüte katkı sağlamak amacıyla işgörenlerin gönüllü olarak yaptıkları ekstra davranışlar (Sezgin, 2005) olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışları bu tür davranışları kapsamaktadır. Müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için konaklama işletmesi çalışanlarından bu tür davranışları sergilemesi beklenmektedir.

Konaklama işletmeleri çalışanları genel olarak yoğun bir çalışma temposu içerisindedir. Bu çalışma temposu içinde iş koşulları, ailevi sorunlar ve çevresel sorunlar gibi nedenlerle olumsuz örgütsel davranışlar gösterebilirler. İşe olan ilgilerini, kendilerine olan güvenlerini ve ideallerini kaybedebilirler. Bu tür olumsuz davranışlar işlerine yansır. Çalışanların zihinsel ve fiziksel kaynaklarını aşırıya kaçarak zorlaması sonucu kendini tüketmesi olarak tanımlanan tükenmişlik sendromu bu tür davranışları tanımlar. Konaklama işletmesi çalışanlarında görülebilecek tükenmişlik sendromu hizmet kalitesini olumsuz etkileyecektir.

Konaklama işletmelerinde çalışanlar görevlerini yerine getirirken müşteriler ile her zaman iyi ilişkiler kurmalı ve güler yüz göstermelidir. Beden dilleri ve davranışları her zaman müşteri beklentilerine uygun olmalıdır. Çalışanların her zaman olumlu ruh hali içinde olması beklenemez. Ancak ruh halleri ne olursa olsun davranışlarını müşteri beklentilerine ve işletme isteklerine uygun olarak sergilemelidirler. Gerçek duygularının dışında, rol yaparak duygularını kontrol etmek zorundadırlar. Konaklama işletmesi çalışanları, örgütün belirlediği ve istediği duyguları ifade etmek için ihtiyaç duyduğu çaba, planlama ve kontrol (Morris ve Feldman, 1996) olarak tanımlanan duygusal emek davranışları sergilerler.

Konaklama işletmelerinde müşteri beklentileri, sektörün yapısı ve işletmelerin istekleri doğrultusunda çalışanlardan beklenen bu tür örgütsel davranışlar işletmelerin başarılarını büyük oranda etkilemektedir. Bu nedenle çalışmanın amacı; konaklama işletmelerinde algılanan örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışı ve tükenmişlik üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Bu etki üzerinde duygusal emeğin aracılık etkisi test edilecektir.

Bu açıklamalar doğrultusunda çalışma beş bölümden oluşturulmuştur. İlk dört bölümde çalışmanın değişkenleri olan örgüt iklimi, örgütsel vatandaşlık davranışı, tükenmişlik ve duygusal emek literatürü sunulmuştur. Bölümlerin sunumunda sistematik bir yöntem tercih edilmiştir. Her bir örgütsel davranış aynı yapı içinde sunulmuştur. Önce kavramların tarihsel gelişimi açıklanmıştır. Kavramların örgütsel davranış literatürüne kimler tarafından kazandırıldığı belirtilmiştir. İkinci olarak kavramlara ait tanımlar ve modeller verilmiştir. Daha sonra kavramların boyutları açıklanmıştır. Bu alanda kavramlara ait genel kabul gören boyutlar sunulmuştur. Çalışmanın devamında kavramlara ait öncüller ve sonuçlar açıklanmıştır. Bu dört bölümün sonlarında araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkilere yönelik literatür bilgileri verilmiştir. Araştırma değişkenlerinin birbirleri ile olan ilişkileri ve birbirlerine etkileri açıklanmıştır. Çalışmada bu tür sistematik yapı belirlenmesinin nedeni her bir kavrama ilişkin birçok farklı alt başlıkların olması nedeniyle bütünlüğü korumak kaygısıdır.

Çalışmanın beşinci bölümde, örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışı ve tükenmişlik üzerindeki etkisinde duygusal emeğin aracılık rolünün belirlenebilmesi

amacıyla konaklama işletmelerinde yapılan uygulama çalışması sunulmuştur. Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, araştırma modeli, evren ve örnekleme ait bilgiler, veri toplama araçları ve kullanılan ölçekler, ölçeklerin ait analizler verilmiştir. Bu bölümün ikinci kısmında araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Araştırmaya yönelik analizler bu bölümde verilmiştir. Kurulan yapısal eşitlik modeline göre araştırma hipotezlerinin testi verildikten sonra araştırmanın sonucu ve öneriler sunulmuştur.

1. BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ

Araştırmanın bu bölümünde örgüt iklimine ilişkin kavramlara ve tanımlara yer verilecektir. Örgüt iklimi kavramının akademik yazındaki tarihsel süreci açıklandıktan sonra, kavramın tanımı ve oluşum süreci açıklanacaktır. Daha sonra farklı bakış açılarına göre örgüt ikliminin boyutları ve türleri belirtilerek, örgüt ikliminin sonuçları açıklanacaktır.

1.1. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI

Örgüt iklimi, endüstriyel ve örgütsel psikoloji alan araştırmasında oldukça popüler bir konudur (Kundu, 2007:99). Bu alanda uzun yıllardır bir çok araştırma yapılmıştır. Örgütsel iklim üzerinde ilk araştırmalar 1924-1930'lar arası Harvard Üniversitesinden E. Mayo ve F. Roethlisberger önderliğinde bir ekip tarafından Hawthorne fabrikasında yapılan çalışmalara kadar gitmektedir (Koçel, 2015:276). Bu çalışmada araştırmacılar insan ilişkilerini zor fiziksel ortamda ve yumuşak psikolojik çevrede incelemiştir (Zhang ve Liu, 2010:189). Çalışma başlangıcı klasik teorinin uygulaması olarak başlamış ancak fiziksel düzenlemelerin verimlilik üzerindeki etkisinin beklendiği kadar olmadığı görülmüştür. Araştırmacılar fiziksel faktörler yerine sosyal faktörlerde yapılacak düzenlemelerle verimliliğin artacağına yönelik yeni bir hipotez denemiştir. Sonuçta ikinci hipotezin doğrulandığı görülmüş, yönetim ve organizasyon alanında davranışsal yaklaşım başlamıştır (Koçel, 2015:99).

Örgüt iklimi alanında doğrudan en eski referans Lewin, Lippitt ve White'tın (1939) çalışmasında görülmektedir. Bu çalışmada bir grup genç erkekte deneysel olarak oluşturulan sosyal iklimlere odaklanılmıştır (Kundu, 2007b:100). Grup dinamiğinin kurucusu Lewin bu çalışmada üç farklı liderlik tarzı olan otokratik, demokratik ve liberal liderliği tanımlamıştır (Lewin ve ark., 1939:273). Farklı grup atmosferi ve örgüt iklimi kavramını ilk kez önermesine rağmen bu çalışmada örgüt iklimi tanımlanmamıştır. Fleishman (1939) endüstride liderlik tutumlarının ölçülmesi ile ilgili bir makalesinde liderlik ve iklim ilişkisinden bahsetmesine rağmen iklim kavramını açıklamamıştır (Fleishman, 1953). Örgüt iklimi kavramı ilk önce Argyris

(1958) tarafından, bir bankada örgüt politikaları açısından çalışanların ihtiyaçlarının, kişiliklerinin ve değerlerinin incelediği çalışmada açıklanmıştır. Argyris bu çalışmada, örgütlerde araştırma yapan tüm araştırmacıların çok seviyeli, karşılıklı etkileşimde bulunan değişkenlerin kafa karıştırıcı bir karmaşası sorunu ile karşı karşıya kaldığını belirtmiştir. Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi, dış ortamına uyum sağlaması ve işin sürekliliğinin sağlanabilmesi için politikalar, uygulamalar ve iş tanımları gibi resmi kurumsal değişkenlerin varlığından bahseden Argyris, örgüt çalışanlarının yetenekleri, değerleri, kişiliğini ifade edebilecek şekilde davranmaya teşvik eden savunma davranışları gibi kişilik özelliklerinden kaynaklanan bir karmaşayı belirtmiştir. Bu karmaşayı “yaşam karmaşıklığı” ve “uğultu karmaşası” olarak belirtmiş ve örgütün iklimi olarak tanımlamıştır. Bu karmaşanın çözümü için bir model önerisinde bulunmuştur (Argyris, 1958:502-503). Bu çalışma aynı zamanda örgütsel çalışmalar alanında 70’lerin sonlarına kadar devam eden kültür ve iklim arasındaki belirsizliği tetiklemiştir. Mc Gregor 1960 yılında ünlü “Girişimin İnsan Tarafı” kitabını yayınlamış ve bu kitap yeni bir yönetim bilimi ufku açmıştır. McGregor kitabında örgütsel ve endüstriyel psikolojinin öncü konseptlerini tanıtmıştır. Kitapta yönetsel iklim kavramı ele alınmıştır. McGregor iklimin yönetsel varsayımlar ve yöneticiler ile astları arasındaki ilişki tarafından belirlendiğini savunmuştur (McGregor, 1960). Bu kitapta kavramsal çerçevede dezavantajlar vardı; Öncelikle McGregor iklimin ölçüm tekniğini sunmamıştı ve ikinci olarak da varsayımlar tarafından ölçülen iklim değil kültürdü. İklim varsayımlardan çok algılara bağlıdır (Kundu, 2007a:100).

Etimolojik açıdan Yunanca klima’dan gelen iklim sözcüğünün her ne kadar eğilim, temayül anlamını taşıdığı belirtilse de (Ertekin, 1978:19), Yunanca da bölge ve dünyanın ekvatorundan kutuplara eğimi olarak tanımlanan eğim anlamında kullanılmıştır. Kelime 14. Yüzyılın sonlarında hava koşullarına göre ele alınan yeryüzünün ayrı bir bölgesi olarak kullanılmıştır. Genel anlamı ile bir bölgeyle ilişkili hava durumu, bir ülke ve ya bölgenin sıcaklık, soğuk, yağış, rüzgâr, vb. değişkenlerine göre karakteristik durumu olarak kullanılmaktadır. Argyris tarafından kullanılan “örgütün iklimi” metaforu alan yazınında kabul görmüştür. Bölgeleri ayırmak için kullanılan iklim sözcüğü örgütlerin kendi bünyelerinde oluşturdukları kurumsal yapının tanımlanmasında da geçerli olmuştur.

Örgüt iklimi ve kültürü ile ilgili literatür dört ana dönemde incelenebilir (Schneider ve ark., 2013).

- 1971 öncesi dönem: Öncü çalışmalar ile iklim yapısının kavramsallaştırılması ve işlevselleştirilmelerinin araştırılması,
- 1971-1985 dönemi: Sonuca odaklı iklimler (güvenlik ve hizmet) üzerine yapılan temel çalışmalar ile kültür üzerine erken yazılar,
- 1986-1999 dönemi: Örgütsel süreçleri anlamak için iklim yaklaşımı,
- 2000-2014 dönemi: İklimin gücü için yapılan çok düzeyli çalışmalar.

1960'lı yıllarda örgütsel iklim üzerine çalışmalar çoğalmıştır. Konu önce psikoloji açısından incelenmiştir. İklim konusundaki çalışmaların çoğu Uygulamalı Psikoloji Dergisinde (Journal of Applied Psychology- JAP) yayınlanmıştır. Sanayi psikolojine psikolojik iklim kavramı Gellerman tarafından 1960 yılında getirilmiştir. Gellerman çalışmasında örgüt kişiliği kavramını tanımlamıştır (Ertekin, 1978:19). Daha sonra 1964 yılındaki çalışmasında Forehand örgütsel iklimin üç özelliğinden bahsetmiştir. Bu özellikler, farklı örgütler arasında değişmesi, kalıcı olması ve üyelerin örgüt davranışını etkilemesi olarak tanımlanmıştır (Forehand ve Von Haller, 1964). Geniş kapsamlı araştırma çalışmasında Litwin ve Stringer örgüt ikliminin altı boyutta çerçevesini tanıtmışlardır (Litwin ve Stringer, 1966). Bu çalışmalarla örgüt iklimi kavramı şekillenmeye başlamıştır. Litwin ve Stringer'ın 1968 yılında yayınladıkları kitapta örgüt ikliminin nasıl çalışacağı, kuruluşları anlama ve etkileme potansiyeli, etkinlikleri anlama ve iklimin ne olduğuna dair, hem kavramsal hem de ampirik kavrayışlar tanımlanmış (Litwin ve Stringer, 1968). Scheiner ve Bartlett, hayat sigortası şirketlerinde çalışanlar üzerinde yaptıkları bir deneysel çalışma ile iklim değişikliğini geliştirme girişiminde bulunmuşlardır (Schneider ve Bartlett, 1968). Örgütsel iklim çalışmaları örgütsel üyelerin paylaşılan algılarıyla kavramsallaştırılabileceği ve ölçülebileceği gerçeğini ortaya koymuş ve neredeyse tüm çağdaş çalışmalar bu kavramı benimsemiştir. Bu çalışmada bir iklim ölçeği yayınlamışlardır. 1971-1985 arası dönemde yapılan çalışmalarda bir iklimin nasıl ölçülebileceği ve ne ile ilişkili olabileceğini anlamaya yönelik çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Schneider ve ark., 2012). Bu dönemde Schneider ve Hall Roman Katolik papaz ve rahibelerinin yaşadığı iklim konusunda bir çalışma yayınlamışlardır (Hall ve Schneider, 1972). James ve Jones 1974

yılında bireysel düzey iklim çalışmalarını “psikolojik iklim”, örgütsel düzey iklim çalışmalarını “örgütsel iklim” olarak kavramlaştırdıkları çalışmayı yayınlamışlar (James ve Jones, 1974), Bowen ve Kilmannın işletme okullarında iklim ölçülerini incelemişlerdir (Bowen ve Kilmann, 1975).

James ve Jones (1974) önceki örgütsel iklim araştırmalarını, tanımları ve ölçüm yaklaşımlarını inceleyerek yaklaşımları üç kategoriye ayırmışlardır. Bu yaklaşımlar arasındaki benzerlikler ve farklılıkları, bir dizi teorik ve psikometrik kaygıya değinmek amacıyla incelemişler ve örgütsel iklimin diğer örgütsel ve bireysel alanları ne kadar etkilediğinin belirlenmesi amacıyla yaptıkları çalışmada, örgüt iklimi ile ilgili tüm temel teorik kaygılar ve ilgili araştırmaları üç yaklaşıma bölmüşlerdir (James ve Jones, 1974).

- Çoklu ölçüm-örgütsel nitelik yaklaşımı
- Kişisel ölçüm-örgütsel nitelik yaklaşımı
- Kişisel ölçüm-bireysel özellik yaklaşımı

Sınıflandırma, iklim yapısının yeniden kavramsallaştırılmasına ve araştırmaların alanlarının farklılaşmasına neden olmuştur (Kundu, 2007a: 101).

1986-1999 döneminde araştırmacılar belirli alanlarda odaklanmışlardır. Burke, Borucki ve Hurley perakende hizmet ortamında psikolojik iklimin kavramsallaştırılması çalışmasını yayınlamışlar (Burke ve ark., 1992), Kozlowski ve Doherty ise iklim ve liderliğin bütünleşmesi başlıklı çalışmalarını ortaya koymuşlardır (Kozlowski ve L. Doherty, 1989). Bu dönemde hizmet iklimi konusunda Schneider ve meslektaşlarının çalışması yayınlanmıştır (Schneider ve ark., 1992). Bu dönemdeki araştırmaların çoğu liderliğin rolünü inceleyen araştırmalar olarak dikkati çekmektedir (Schneider ve ark., 2013).

2000-2014 döneminde iklim araştırmaları büyük ölçüde genişlemiş ve iklim ile ilgili çok düzeyli çalışmalar yapılmıştır. İklimin kuvveti, iklim liderlik ilişkileri, iklim kültür ilişkileri konusunda birçok çalışma yayınlanmıştır. Ashkanasy ve meslektaşlarının el kitabı örgüt kültürü ve iklim konusunda diğer araştırmacıları teşvik etmiştir (Ashkanasy ve ark., 2011). Günümüzde örgüt iklimi ve etkiledikleri alanlarla ilgili birçok araştırma yayınlanmaya devam etmektedir.

1.2. ÖRGÜT İKLİMİ TANIMLARI

Örgütsel iklim Gestalt psikolojisinden kaynaklanmıştır. Örgüt iklimi kavramının tanımlanmasında bazı zorluklar bulunmaktadır. Bu konuda çalışan yazarlar örgüt iklimi tanımında farklı özelliklere göre tanım yapmaktadırlar (Arslan, 2004:204). Tanımlamadaki zorlukların nedeni olarak örgüt iklimi kavramının gelişimi belirtilebilir. Örgüt iklimi kavramı önce endüstriyel işletmelerde bireysel algılar olarak çalışılmıştır. Bu algıların örgüte ve çevreye etkisi bu araştırmaların başlangıcı olmuştur. Daha sonra farklı bakış açıları ortaya çıkmıştır. Örgütteki bireylerin algılarının belirlenmesi ile ilgili temelde iki görüş oluşmuştur. Bunlardan birincisi olan objektivist yaklaşıma göre bireylerin örgüte ait ortak algılarını, örgütsel büyüklük ve yapı gibi örgüt özellikleri oluşturmaktadır. İkinci yaklaşım olan subjektivist yaklaşıma göre bireysel özelliklerin, bireyin örgütü yorumlama tarzının ortak algıların oluşmasında etkili olduğunu belirtilmektedir (Young ve Parker, 1999:1200). Örgüt ikliminin tanımlanmasında bireysel algının oluşması ile ilgili bir soru ile karşılaşmaktadır. Örgüt iklimi örgütteki personelin bireysel algılarıyla mı ilgilidir yoksa örgütün özelliklerinden kaynaklanan bir algı mıdır (Arslan, 2004:206). Yönetim bilimi yazarları algılamada ki bu farklılıklara her iki yönden de yaklaşmışlardır.

Personelin bireysel algıların örgüt iklimin tanımlanmasında daha geçerli olduğunu birçok araştırmacı savunmuştur. Bunlardan Waters, Roach ve Batlis (1974) örgüt iklimi tanımında bireysel algıları ön plana çıkarmışlar ve personelin örgütsel davranışını belirlemede belirleyici olan bireysel algıları bütünü olarak tanımlamışlardır (Waters ve ark., 1974:465).

Örgüt ikliminin tanımlanmasında personelin bireysel algılarını ön plana çıkaran diğer araştırmacılar Litwin ve Stringer ile Kaffka'da, örgüt iklimini; personelin çalışma çevresine yönelik algıları olarak tanımlamanın daha doğru olduğunu belirtmişlerdir (Arslan, 2004:206). Litwin ve Stringer örgüt iklimini; çalışma ortamının, bu ortamda yaşayan ve çalışan insanlar tarafından doğrudan veya dolaylı olarak algılanan bir dizi ölçülebilir özelliği olarak tanımlamıştır. Aynı çalışmada örgüt iklimi bireyler tarafından algılanan çevresel özellikler, güdüler kümesi ve beklentiler olarak tanımlanmıştır (Litwin ve Stringer, 1968:29).

Örgüt ikliminin tanımlanmasında bireysel algıların yeterli olmadığını savunan araştırmacılar çevresel ve örgütsel koşulların da dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Tagiuri ve arkadaşları örgüt iklimini bu yaklaşımla, ortamdakiler tarafından sınanan, ortamdakilerin davranışlarını etkileyen, örgüte ait içsel çevrenin kalitesi olarak tanımlanan örgüte ait değerler olarak tanımlamıştır (Tagiuri ve ark., 1968:27). Aynı görüşü savunan Forehand ve Gilmer, tanımlamada bireysel algılamadan bahsetmemiş örgüt iklimini; örgütte devamlı olarak bulunan, örgütü diğer örgütlerden ayıran ve personelin davranışını etkileyen özellikler olarak tanımlamışlardır (Forehand ve Von Haller, 1964:362).

Örgüt iklimi tanımlamasında bireysel algı ile çevresel ve örgütsel koşulların ayrı ayrı ele alınmasından ziyade birlikte değerlendirildiği birçok tanım da bulunmaktadır. Buna göre örgüt iklimi örgütlerde insanların davranış ve ilişki kalıplarının oluştuğu, çevresel ve bireysel özelliklerle şekillenen ortam olarak tanımlanmaktadır (Yüceler, 2009:447). Bir başka tanıma göre örgüt iklimi, örgütü başka örgütlerden ayırarak örgüte belirli bir kimlik kazandıran, personel tarafından algılanan ve davranışları üzerinde etkili olan çevresel, örgütsel ve bireysel nitelikteki özellikler olarak tanımlanmaktadır (Arslan, 2004:204). Bir diğer tanıma göre örgüt iklimi, örgütü diğer örgütlerden ayıran, zamanla süreklilik kazanan ve örgütteki çalışanların davranışlarını etkileyen özellikler bütünü olarak tanımlanmıştır (Griffin, 2001:220).

Örgüt iklimi çalışmalarında birçok farklı tanım yapılmasına rağmen tüm çalışmalarda hemfikir olunan nokta, personelin örgüte ilişkin kişisel algıları ve yargılarının örgüt iklimini oluşturduğudur (Halis ve Uğurlu, 2008:104).

Örgüt iklimi literatürde farklı bakış açıları ile tanımlanmıştır. İklima ait tanımlamalar tarihsel sıralama ile tablo 1.1’de verilmiştir.

Tablo 1.1. Örgüt İklimi Tanımları

Yazar	Tanım
Forehand ve Gilmer (1964)	Örgütleri diğerlerinden ayıran, onları tanımlayan ve elemanlarının davranışlarını etkileyen özellikler
Litwin ve Stringer (1968)	Çalışma ortamında yaşayan ve çalışan insanlar tarafından doğrudan veya dolaylı olarak algılanan ve neyin onların

	motivasyonunu ve davranışlarını etkilediğini gösteren ortamın ölçülebilir özellikleri
Campbell, Dunnette, Lawler, ve Welck (1970)	Bir örgütün üyeler ve çevre ile olan ilişkisinden etkilenebilecek belirli özellikleri
Katz ve Kahn (1978)	Bir örgütün baskın değer sistemi
Kolb, Rubin ve McIntyre (1986)	Bir örgütün çalışanlarının ve yapısının motifini, liderlik stillerini, normlarını ve değerlerini bir araya getirmesinin sonucu
Oliveira (1996)	Örgütün veya bir bölümünün belirli bir zamandaki durumu, değişime tabidir ve şirketin ve / veya çalışanların bu eylemlere veya bu değişikliklere verdikleri yanıtı amaçlayan karar ve işlemlerden elde edilir.
Resende ve Benaiter (1997)	Örgütün durumu, belirli bir zamanda, memnuniyet, moral, ilgi alanları, davranışlar ve çalışanların taahhüdünü ve kuruluşun sonuçları üzerindeki olumlu ya da olumsuz etkilerini yansıtan bir durumdur.
Koda (1997)	Örgütün ve personelinin ihtiyaçlarının ne ölçüde karşılandığına dair eğilim veya yatkınlık
Rizzatti ve Colossi (1998)	Çalışma ortamının motive edici özelliklerini ifade eder
Srour (1998)	Bir örgütün çalışanlarının stresini ve arzularını dile getiren toplam görüş ve bilinçli algıları birleştiren senkronize kesilmiş veya samimi bir fotoğraf
Graça (1999)	İnsanların çalışma ortamını ya da psikolojik atmosferi tanımlamak için kullandıkları tanım
Luz (2001)	İşyerinde insanların maddi ve duygusal memnuniyet düzeyi
Tachizawa (2001)	Örgüt üyelerinin yaşadığı iç ortam, bu insanlar arasındaki ilişkileri yöneten inanç ve değerlerin seti

Wooldridge and Minsky (2003)	Bir örgütün kültürünü ve ayrıca istenen davranışlara ulaşmayı kolaylaştıran yapısını ve süreçlerini operasyonel hale getirdiği biçim
Puente-Pala'cios (2002)	Örgütün faaliyetlerine ilişkin üyelerin algılarının paylaşılan temsilleri
Bisvas and Varma (2007)	Günlük çalışma ortamlarına ilişkin değerlendirmelere bireysel tepkiler

Kaynak: (Coda ve ark., 2015:1831)

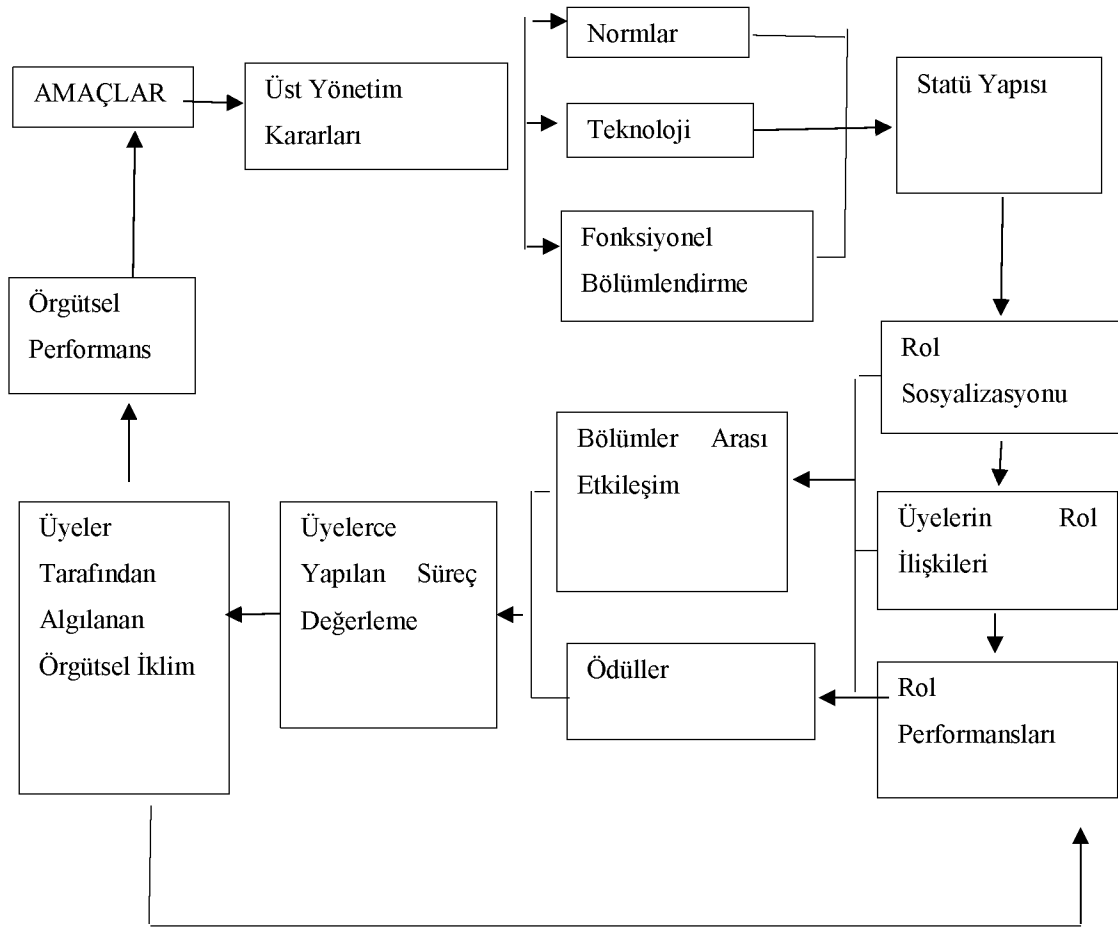
Örgütsel davranış bağlamında örgüt iklimi ile ilgili yıllar içinde birçok tanımlama yapılmıştır. Verbeke ve arkadaşları (1998) örgüt iklimi kavramının zaman içinde farklı yazarlar tarafından nasıl tanımlandığı ile ilgili bir içerik analizi yapmışlardır. Bu analizle, örgüt iklimi tanımında bir çekirdek konsept olup olmadığı ve çekirdek konseptin etrafında kavramsal farklılıkları temsil eden kümelerin olup olmadığı araştırılmıştır. Bu analiz sonunda temel kavram olarak örgütsel iklim, insanların algı şeklinin yeniden algılanmasıdır ve insanların çevrelerinin özelliklerini tanımlamasıdır şeklinde belirtilmiştir. Analiz verileri örgütsel davranış içerisinde bilimsel kavramların temel bir kavram etrafında genişlediğini doğrulamıştır. Analiz temel kavramın çevresinde kavramsal farklılıklar ortaya çıktığını göstermiştir. Örgütsel davranış bağlamında kavramların rasyonel bir şekilde genişleme eğilimi gösterdiği belirlenmiştir (Verbeke ve ark., 1998:321).

1.3. ÖRGÜT İKLİMİNİN OLUŞUMU

Örgütlerde iklimin oluşması sistemli bir döngüdür. Bu döngü sistem içinde tanımlanmış ilişkileri ve sistem içinde oluşan geri bildirimlerin ortaya çıkardığı etkilerin sonucu oluşan unsurları kapsar (Evan, 1968:114). Şekil 1.1'de bir örgütte örgüt ikliminin oluşum süreci açıklanmıştır. İklimin oluşumunda temel, örgütün amacıdır. Örgüt amacına uygun olarak üst düzey yöneticilerin alacağı kararlar üç unsuru etkilemektedir. Bu unsurlar; işletmede hangi teknolojinin kullanılacağı, üye davranışları belirlemek için oluşturulan normlar ve fonksiyonel bölümlendirme. Bu

süreçlerin belirlenmesinden sonra örgütün hiyerarşik yapısı oluşur. Yeni üye alımlarında rol tanımları yapılır ve üyeler kendi aralarında ve bölümler arasında etkileşime girer. Üyelerin rol performansına dayalı olarak aldıkları ödüller, diğer üyelerle etkileşimi sonucu elde edilen deneyimler üyeleri örgütün karakterini değerlendirmeye yöneltir. Bunun sonucunda üyeler tarafından algılanan örgütsel iklim oluşur. Algılanan örgütsel iklim üyelerin ve örgütün performansını doğrudan etkiler. Örgütsel performansın düzeyi ve kalitesi örgüt amaçlarına ulaşma derecesini belirler (Halis ve Uğurlu, 2008:106).

Şekil 1.1. Örgüt İklimi Oluşumu



Kaynak: (Evan, 1968:114)

Birey, örgüt içinde var olan iklim anlayışına sahiptir. Bunun kendi bölümündeki diğer çalışanlar tarafından paylaşıldığı ölçüde, bir grup iklimi oluşur. Örgüt içinde ortak bir algı bulunduğu, örgütsel bir iklim tanımlanabilir. Birey daha sonra aklında, bu

algıyı güçlendirmek için bir tarama aracı olarak işlev gören algılanan iklimin bir haritasını geliştirir. Araştırmalar, örneğin, bir kişinin belirli bir iklimde ne kadar uzun süre çalışırsa, o kişinin algısını değiştirmenin daha zor olduğunu göstermiştir. Birey, grup ve örgütsel iklimler temelinde çalışanlar, çalışanların yetenekleri ve kişilikleri tarafından yönetilen, motivasyonu, memnuniyeti ve iş performansını etkileyen beklentiler geliştirirler (Mill, 2016:119).

Örgüt iklimi kavramının oluşumunda farklı değişken gruplarının etkisi bulunmaktadır. Bu değişkenler şunlardır (Forehand, 1968:66);

Çevresel değişkenler; bireyden kaynaklanmayan, örgütü dışarıdan etkileyen değişkenlerdir. Örgütün yapısı ve büyüklüğü, genel ekonomik şartlar, sektörel özellikler gibi değişkenlerdir.

Kişisel değişkenler; örgüt üyelerinin kişisel becerileri, karakterleri, işe ilgileri gibi işgörenlerin bireysel özelliklerini ifade eder.

Sonuç değişkenler; kişisel ve çevresel değişkenlerin birlikte oluşturduğu değişken grubudur. Verimlilik, iş memnuniyeti ve motivasyon gibi kavramları ifade eder.

Bu değişken gruplarına göre bireysel ve çevresel değişkenlerin etkileşimi örgüt iklimini oluşturmaktadır (Halis ve Uğurlu, 2008:106).

Örgütsel iklim oluşumu için Moran ve Volkwein (1992) dört kavramsal varyasyon veya bakış açısından bahseder. Bu kavramsal varyasyonlar aşağıdakiler gibi özetlenebilir (Moran ve Volkwein, 1992:45).

Yapısal bakış açısı; iklim, kuramsallaştırma yapısının nesnel bir tezahürü olarak kabul edilir. Bir örgütün üyeleri bir örgütün ortak yapısal özelliklerine maruz kaldığından iklim oluşur. Bu maruz kalmanın bir sonucu olarak, üyelerin örgütsel özelliklerin toplanmasına ilişkin benzer algıları vardır. Bu benzer algılar, örgütlenme iklimini temsil eder (Guion, 1973:9).

Algısal bakış açısı; örgütsel iklimin oluşumunun temeli bireydedir. Bireyler durumsal değişkenlere psikolojik açıdan anlamlı olan bir şekilde yanıt verir. İklim,

örgütsel koşulların psikolojik olarak işlenmiş bir açıklamasıdır (Joyce ve Slocum, 1982:35; Schneider ve Reichers, 1983).

Etkileşimli bakış açısı; temel düşünce, aynı örgütsel duruma karşılık gelen bireylerin etkileşiminin, örgütsel iklimin temeli olan ortak anlaşmayı ortaya koymasındır (Jackofsky ve Slocum, 1988:9).

Kültürel bakış açısı; örgüt iklimi, ortak bir referans çerçevesi olan örgüt kültürünü paylaşan, birbirleriyle etkileşime giren bir grup tarafından yaratılır (Berger ve Luckmann, 1967).

1.4. ÖRGÜT İKLİMİ BOYUTLARI

Örgüt ikliminin tanımında olduğu gibi boyutlandırmasında da farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. İklim boyutlandırmada amaç örgüt iklimini etkileyen unsurların nitel tanımlamalarının yapılarak niceliksel olarak verilere dönüştürülebilmesidir. Araştırmacılar bu amaçla ölçekler geliştirmiş ve örgüt iklimini boyutlandırmışlardır. Konu ile ilgili yapılan çalışmalarda araştırmacının bakış açısına göre farklı boyutlandırma sınıflaması yapılmıştır. Literatürde genel kabul gören birkaç sınıflandırma aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır.

1.4.1. Litvin ve Stringer'in Örgüt İklimi Boyutları

Örgüt iklimi boyutlandırmasında Litvin ve Stringer (1968) yaptıkları çalışmada bir ölçek geliştirmiş ve 9 örgüt iklimi boyutu tanımlamışlardır. Bunlar; örgütsel yapı, sorumluluk, ödüllendirme, risk, samimiyet, destek, standartlar, çatışma ve örgütsel kimlik olarak belirtilmiştir (Litwin ve Stringer, 1968:181-184). Örgüt iklimini personelin bireysel algıları olarak tanımlayan Litvin ve Stringer'in yaptığı boyutlandırma algısal yaklaşıma önemli bir katkı sağlamıştır. Bu boyutlandırma aşağıda kısaca açıklanmıştır.

- **Yapı;** çalışanların grup içinde hissettiği kısıtlamalar, işletmedeki prosedürlerin, düzenlemelerin ve biçimsel kuralların neler olduğu, bunların hangi atmosferde ve hangi organizasyonel sistemde yapıldığı örgütsel yapıyı ifade etmektedir.

- **Sorumluluk;** çalışanların yaptıkları işi sahiplenmeleri, işte inisiyatif kullanabilmeleri ve kendi işlerinin dışında örgütün tüm iş süreçlerinin farkında ve bilincinde olmaları olarak tanımlanmaktadır.

- **Ödül ve ceza;** çalışanlara örgüt içinde nasıl bir cezalandırma ve ödüllendirme sistemi kurulduğunu, sistemin nasıl işlediğini ve kapsamını ifade etmektedir.

- **Risk alma;** çalışanların işlerini yaparken ne kadar risk alabilecekleri konusunda örgüt tarafından belirlenen sınırlamaları ifade etmektedir.

- **Samimiyet;** çalışanların örgüt içerisinde algıladıkları arkadaşlık, samimi çalışma ortamı gibi genel çalışma ortamının durumunu ifade etmektedir.

- **Destek;** çalışanların algıladıkları ast üst ilişkisindeki destek ve yardımseverliği ifade etmektedir.

- **Standartlar;** iş ve işle ilgili belirlenmiş performans standartlarına yönelik çalışanların algılarını ifade etmektedir.

- **Çatışma;** bu boyut örgüt içinde çatışmaların temel kurgusunu ifade etmektedir. Kontrollü bir şekilde düzenlenmiş çatışma ortamı çalışanları başarıya yöneltirken kontrolsüz çatışma ortamı başarısızlığı getirecektir.

- **Örgütsel Kimlik;** çalışanların algıladığı örgüte bağlılık ve örgüte adanma derecesini ifade etmektedir.

Stringer örgüt iklim çalışmalarına devam etmiş ve daha önce yaptığı çalışmada geliştirdiği ölçeği farklılaştırarak örgüt iklimine ait 6 boyut tanımlamıştır. Bu boyutlar; örgütsel yapı, standartlar, sorumluluk, fark edilme, destek ve bağlılık olarak tanımlanmıştır (Stringer, 2001). Bu boyutlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

- **Örgütsel yapı;** örgüt yapısının iyi düzenlenmesi, görev dağılımlarının, rol ve sorumlulukların açık bir şekilde belirtilmesi çalışanları olumlu motive edecektir.

- **Standartlar;** işle ilgili belirlenen standartların seviyesi çalışan performansını etkileyecektir. Yüksek standartlar çalışanları kendilerini geliştirmeye yöneltirken düşük standartlar düşük performansa yöneltmektedir.

- **Sorumluluk;** çalışanların işleriyle ilgili bireysel doğrularını ve yanlışlarını sahiplenebilmesini ifade etmektedir.

- **Fark edilme;** çalışanların yaptıkları işlerde üst yönetim tarafından takip edildiği algısıdır. İyi yapılan işlerde ödüllendirme kötü yapılan işlerde cezalandırma

sisteminin varlığının algılanmasıdır. Yüksek tanıma ikliminde ödül ve ceza uygun bir denge ile sağlanır. Düşük tanıma ikliminde ise ödül ve cezalarda tutarsızlıklar hissedilir.

- **Destek**; çalışanların örgüt içinde algıladıkları yalnız olmadıkları, çalışma arkadaşları ve yönetim tarafından desteklendiği algısıdır.

- **Bağlılık**; örgütün hedeflerine ulaşması için çalışanlar tarafından hissedilen sorumluluk derecesidir. Örgüte yönelik pozitif davranışlar ve örgüte ilgiyi ifade etmektedir.

Örgütsel iklim boyutları ile bir diğer çalışma da Hayes tarafından yapılmıştır. Hayes (1973) yaptığı faktör analizi çalışması ile Halpin ve Croft'un kavramsal iklim modelini yeniden değerlendirmiş ve 8 iklim boyutu tanımlamıştır. Bunlar; kopukluk, motivasyon, engelleme, içtenlik, üretim vurgusu, güven, dikkate alma ve ilgisizlik olarak sınıflandırılmıştır (Hayes, 1973:14-21).

1.4.2. Schneider'in Örgüt İklim Boyutları

Schneider (1996) Amerikan General Motors firmasının otomobil pazar payındaki düşüşe engel olmak için Satürn markası ile yeni bir otomobil piyasaya çıkarması üzerine yazdığı makalede örgüt iklimi değiştirmekten bahsetmiş ve bu çalışmasında örgüt iklimi boyutları için dört gruplandırma yapmıştır. Bu boyutlandırmada sorular sorarak boyutları açıklamıştır (Schneider ve ark., 1996:9). Bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

- **Kişilerarası ilişkilerin doğası**; örgütte karşılıklı güven ve paylaşım var mı? Yoksa güvensizlik ve çatışma mı var? İşlevsel birimler arasında birlikte çalışma duygusu mu yoksa rekabet mi var? Yeni gelenlere karşı destek mi yoksa engelleme mi var?

- **Hiyerarşinin doğası**; işi ve işyerini etkileyen kararlar karardan etkilenenler tarafından mı yoksa sadece üst yönetim tarafından mı belirleniyor? İşle ilgili mi yoksa sadece bireysel bir rekabet yaklaşımı mı var? Yönetimi astlarından ayıran özel park yeri, özel yemek tesisleri gibi ayrıcalıklar var mı?

- **İşin doğası**; iş zor mu yoksa sıkıcı mı? İşler bunları yapan insanlar tarafından uyarlanabiliyor mu yoksa herkesin aynı şekilde yapması için katı bir şekilde tanımlanmış mı? Örgüt çalışanlara işi yapmaları için gerekli kaynakları sağlıyor mu?

- **Destek ve ödüllerin odağı;** işin amaçları ve standartları yaygın olarak biliniyor ve paylaşıyor mu? İyi müşteri ilişkileri destekleniyor mu? İşin nitelik ve niteliklerinin doğru yapılması ödüllendiriliyor mu? İşe alımlarda hangi kriterler uygulanıyor? Çalışan eğitimi ve ödül değerlendirmeleri nasıl?

Schneider yaptığı çalışmada yukarıdaki soruları sorarak örgüt iklimi ile ilgili farklı bir boyutlandırma ortaya çıkarmıştır.

1.4.3. Mill'in Örgüt İklimi Boyutları

Mill (2016) Bir Örgütsel İklim Modeli adlı çalışmasında “Forum Corporation” modelini reverans alarak 6 iklim boyutu tanımlamıştır (Mill, 2016:224). Bu iklim boyutlarından üçü performansla üçü gelişimle ilişkilendirilmiştir. Performans boyutları; açıklık, bağlılık ve standartlar olarak tanımlanmıştır. Gelişme boyutları ise; sorumluluk, tanınma ve ekip çalışmasıdır. Bu boyutlar aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

- **Açıklık;** çalışanların kendi işleriyle ilgili bilgilerinin yanı sıra şirketin hedeflerini ve politikalarını ne kadar iyi anladıklarını ifade eder. İşlerin açık ve düzenli olduğu ve sorunsuz çalıştığı hissidir. Çok sık olarak çalışanlara yeni bir işe başladıklarında yazılı bir iş tanımı verilmez. İşlerin unsurlarını mevcut çalışanlardan almalıdırlar. Çalışanlar ne yapmaları gerektiğine dair netlik duymazlarsa bu boyut yetersiz kalır. Genel olarak şirketler çalışanlarına genel amaç ve hedeflerini yeterince açıklamaz. Sonuç olarak çalışanlar şirket için neyin önemli olduğunu bilemez ve iş koşullarında nasıl davranacaklarını konusunda net olamazlar.

- **Bağlılık;** çalışanların örgüt hedeflerini ne ölçüde gerçekçi olarak kabul ettiklerini, bu tür hedeflerin belirlenmesinde ne ölçüde yer aldıklarını, performanslarının operasyonun amaçlarına göre sürekli olarak ne ölçüde değerlendirildiğini ve örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye sürekli olarak kendini adadıklarını hissetme derecesidir. Örgütler karlılık, yatırımın geri dönüşü, müşteri memnuniyeti gibi belirli hedeflere sahiptir. Bu hedeflere çalışanların çabaları ile ulaşılabilen veya ulaşılamamaktadır. Örgüt hedefleri ancak çalışanların bir şekilde onlara ulaşmayı taahhüt etmesi durumunda gerçekleştirilebilir. Taahhüt arttıkça hedefin gerçekleşme olasılığı da artar.

- **Standartlar;** çalışanların yönetimin yüksek performans standartlarını belirlediğini ve performanslarını sürekli olarak geliştirmek için ne kadar baskı hissettiğini algılamasıdır. Çalışanlar genellikle örgüte göre finansal olmayan hedeflerde

daha yüksek standartlara sahiptir. Yapılan bir çalışmada çalışanlarına finansal hedefleri vurgulayan örgütler müşteri memnuniyeti, temizlik gibi finansal olmayan hedefleri vurgulayan örgütler ile karşılaştırırken ikincisini daha başarılı bulunmuştur. Bu yaklaşım çalışanların örgüte karşı nasıl hissedeceklerini ve performanslarını olumlu yönde etkileyecektir. Bazı çalışanlar örgütün finansal hedefleri ile ilgili olabilir ancak çalışanların çoğu müşteri memnuniyeti gibi doğrudan kendilerinden kaynaklanan etkenlerden etkilenmektedir. Örgütün kazancını paylaşmayabilirler ancak müşteri ile yüz yüze olan kendileri oldukları için bu alandaki standartlar onlar için daha önemli hale gelmektedir.

- **Sorumluluk**; iklimin gelişim boyutları arasında olan sorumluluk, çalışanların yaptıkları işten kişisel olarak sorumlu olmaları, denetçilerin inisiyatif almalarını teşvik etmeleri ve gerçek bir özerklik duygusu duymaları duygusudur. Üstü bir şey yapmadan önce kontrol etmesi gereken çalışan buna sahip değildir. Bazı denetçiler, astlarının kendileri için karar veremeyeceklerinden şikâyet ederken, çalışan inisiyatifini teşvik etmemektedir. Yapıcı olmadan çalışan kararlarını eleştirirler çalışanların kendi fikirlerinden farklı görüşlerine hoşgörü göstermeyeceklerdir. Denetim otoritesinin çalışanların inisiyatif eksikliğini eleştirmesine rağmen, onları yakından takip etmek istemesidir. Bu baba duygusu, çalışanların karar vermesi ve eylemleri onlarsız başlatması durumunda denetçilere ihtiyaç duyulmayacağı inancından kaynaklanmaktadır. Bu tür bir denetçinin ihtiyaç duyduğunu hissetme yolu, çalışanları bir işin en küçük detaylarını bile kontrol etmeleri için zorlamaktır.

- **Tanınma**; gelişimin ikinci boyutu olan bu boyut, en iyi geri bildirim biçimi olarak eleştirilmek ve cezalandırılmak yerine iyi çalışmalar için not aldıkları ve ödüllendirildikleri duygusudur. Çalışanların iş ortamında yönetim tarafından tanındıklarını hissetmeleri motivasyonu ve verimliliği artırır. Çalışan beklentisi olumlu geri bildirimlerdir. Yönetim işlerin iyi gittiği bölümlerden ziyade işlerin kötü gittiği bölümlere zaman ayırarak başarılı çalışanı olumsuz etkileyebilir. Bu tür bir iklim altında çalışanlar bazı geri bildirimler alabilmek için olumsuz performans dahi gösterebilir. Geri bildirim yokluğu cezadan daha cezalandırıcıdır.

- **Takım çalışması** üçüncü gelişme boyutudur. Bu boyut çalışanların diğerlerine güvendiği, kuruma ait oldukları hissine kapılma algısıdır. Tüm çalışanlar başarılı, kazanan bir ekibin parçası olmak isterler.

1.5. ÖRGÜT İKLİMİ TÜRLERİ

Örgüt bilimciler tarafından yapılan çalışmalarda farklı örgüt iklimi türleri sınıflandırılmıştır. Örgüt üyelerinin örgüt iklimini farklı biçimde ve düzeyde algılıyor olması örgüt iklimin farklı şekillerde sınıflandırılmasını gerekli kılmıştır (Ural, 2014:147). Araştırmacıların çalışma alanları, kullandıkları boyutlandırma ve ölçeğe göre örgüt iklimi türlerinde de farklılaşma görülmektedir. Aşağıda öne çıkan birkaç sınıflandırma açıklanmıştır.

1.5.1. Halpin ve Croft'un Örgüt İklimi Türleri

Halpin ve Croft yaptıkları çalışmada okullardaki örgüt iklimini tanımlamak için 71 okulda bir araştırma yapmışlardır. Faktör analizi ile altı örgüt iklimi türü tanımlamışlardır (Halpin ve Croft, 1963). Bu tanımlama ve ölçeklendirme onlarca yıl kullanılmıştır. Halpin ve Croft'un çalışması sadece ilkokulları kapsamaktadır. Sonraki yıllarda kavram liselerde başka araştırmacılar tarafından genişletilmiştir (Hoy ve Fedman, 1987; Tarter ve Kottkamp, 1991). Örgüt iklimi türlerinin sınıflandırılmasında tanımlanan bu altı tip örgüt iklimi birçok araştırmacı tarafından kabul görmüş ve halen kullanılmaktadır. Bu sınıflandırma aşağıda açıklanmıştır (Halis ve Uğurlu, 2008:107; Tutar ve Altınöz, 2010:200).

a. Açık iklim; örgüt içinde çalışanlar ve yöneticiler uyum içinde çalışmaktadır. Örgüt içinde çatışma ve çekişme alt seviyedir. Arkadaşça bir çalışma ortamı vardır. Çalışanlar ve yöneticiler birlikte çalışmaktan mutludurlar ve bu ortamdan dolayı örgütsel iklimi olumlu olarak algılarlar. Yönetici ve çalışanlar örgütleri ile gurur duyarlar

b. Bağımsız iklim; çalışanlar iş çevrelerini kontrol edebilirler. Bağımsız karar verme esnekliğine sahiptirler. İşletmede küçük baskı grupları olmasına rağmen uyum içinde çalışmaya engel oluşturmaz. Sonuçta çalışanlar beraber çalışma ve örgütün hedeflerine ulaşma motivasyonuna sahiptirler.

c. Kontrollü iklim; görev ve sorumluluklar tanımlanmış ve temel amaç haline getirilmiştir. Esneklik daha azdır. Yönetici ve çalışanlar işe odaklandığı için arkadaşça ilişkiler kurulmaz. Yöneticiler daha emredici ve etkilidir. Buna rağmen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinde yeterli motivasyon vardır. Yönetici kuralları oluşturur ve çalışanlar bu kuralın dışına çıkamazlar (Arslan, 2004:223).

d. Samimi iklim; örgütte çalışanların sosyal ihtiyaçlarının giderilmesi ve dostluk ön plandadır. Çalışanlar ve yöneticiler arkadaşça ilişki içinde çalışırlar. Örgütte aile ortamı içinde çalışma ortamı kurgulanmıştır. Rahat bir çalışma iklimi olan bu iklim türünde yöneticiler çalışanlara fazla müdahale etmez. Örgüt amaçları ve verimlilik fazla vurgulanmadığı için çalışanlar tam kapasite ile çalışmazlar.

e. Babacan iklim; yöneticiler bir baba rolündedir. Çalışanları hem kontrol etmek hem de sosyal ihtiyaçlarını karşılamak ister. Her ikisinde de başarılı olamazlar. Çalışanlar tarafından babacan davranış samimiyetsiz olarak algılanır. Yönetici her şeyin kendi kontrolü altında olması isteğindedir. Çalışanların motivasyonu düşüktür.

f. Kapalı iklim; örgüt içinde çatışma ve münakaşa vardır. Yönetici çalışanların iş tatmini ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması ile yeterince ilgilenmez. Çalışanların iş doyumunu ve motivasyonu oldukça düşük düzeydedir.

Halpin ve Croft çalışmalarında üç farklı faktöre göre iklim türlerini tanımlamışlardır. Bunlar otantiklik, tatmin ve liderliktir. Otantiklik; çalışanların açıklığı veya otantikliği, tatmin; çalışanların görev başarılarından ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasından birlikte tatmin olmaları, liderlik; örgütteki liderlik tarzının biçimidir (Halpin ve Croft, 1963).

1.5.2. Litwin ve Stringer'in Örgüt İklimi Türleri

Araştırmacılar çeşitli ölçütlerle örgüt iklimini sınıflandırmışlardır. Litwin ve Stringer (1968) çalışmalarında liderlik yapısını temel alarak liderlik özelliklerine göre değişen örgüt iklimi türlerini aşağıda açıkladığı gibi tanımlamışlardır (Litwin ve Stringer, 1968:98).

a. Otokratik yapılı iklim; örgütte çalışanların iş tanımı, rolleri ve görevleri belirlenmiştir. Tüm çalışanlar bu tanımlara uygun olarak performans göstermek zorundadırlar. İletişim dikey olarak sağlanır. Hiçbir çalışan bağlı olduğu yöneticiden başka yönetici ile iletişime geçemez. Örgüt kurallarını ihlal edenler cezalandırılır. Bu örgüt tipinde çalışanlar örgütteki formel yapıya tepki gösteriler ve iş ortamını sevmeyizler. İş tatmini ve verimlilik düşüktür.

b. Demokratik yapılı iklim; bu örgüt tipinde birlikte çalışma ve dayanışma iklimi hakimdir. Yönetim çalışanına değer verir. Çalışanlar her kademede kararlara katılırlar. Çalışanlar arasında iletişimi artırmak için çeşitli organizasyonlar, toplantılar

düzenlenir. Örgütte kişiler arası uyum işin kendisinden daha önemlidir. Bu iklimde iş tatmini yüksek olmasına rağmen verimlilik orta seviyededir.

c. Başarıya yönelik iklim; örgütte önemli olan yüksek verimliliktir. Çalışanlar kişisel hedeflerini belirlemeleri ve sorumluluk almaları için özendirilirler. Yaratıcı ve yenilikçi çalışmalar yönetim tarafından desteklenirler. Kişisel hedeflerin örgüt uyumunu bozmasına izin verilmez. Kişisel başarılar yönetim onayı, terfi, fazla ödeme gibi yöntemlerle ödüllendirilir. Temel hedef yüksek verim ve başarı olduğu ve başarının ödüllendirilmesi gerçekleştirildiği için işletme bağlılığı ve performansın yüksek olacağı düşünülmektedir (Halis ve Uğurlu, 2008:108).

1.5.3. Wallach'ın Örgüt İklimi Türleri

Litwin ve Stringer (1968) ile Margerison'un (1979) eserlerine dayanan örgütsel kültür endeksi çalışmasını Wallach tarafından (1983) operasyonel hale getirilmiştir. Wallach üç boyutlu bir örgütsel iklim ölçüsü geliştirmiştir. Bu üç boyut akademik yazında desteklenmiş ve kullanılmıştır. Wallach'ın belirttiği üç boyut, bürokrasi, destek ve inovasyon olarak tanımlanmıştır (Wallach, 1983; Shadur ve ark., 1999). Wallach'ın sınıflandırmasına göre örgüt iklimi tipleri bürokratik iklim, destekleyici iklim ve yenilikçi iklim olarak tanımlanmıştır. Bu sınıflandırma aşağıda açıklanmıştır.

a) Bürokratik Örgüt İklimi; Katı kuralları olan, örgütteki otorite ve sorumluluğun keskin çizgilerle belirlendiği iklim tipidir. Emir-komuta düzeni tanımlanmıştır. Etkili iş kontrolü vardır (Ural, 2014:147). Bürokrasinin dezavantajları ortaya çıkar. Çalışanların inisiyatif kullanmaları ve yaratıcılıkları baskılanabilir. Örgüt üyelerinin mantıksız ve yararsız uygulamalara karşı algıları onları olumsuz etkileyebilir. Günümüz örgütlerinde örgütlerin başarılı olabilmesi için destekleyici davranışlara ihtiyacı vardır. Ancak rutin olarak tekrar eden faaliyetlerde bürokratik örgütsel iklim halen geçerliliğini sürdürmektedir (Brooks, 2006:152).

b) Destekleyici Örgüt İklimi; Çalışanlar yöneticilerinden gördükleri ilgi, yardımlaşma, ödüllendirilme gibi algıladıkları destek ölçüsünde işinden doyum sağlar ve örgüt iklimini olumlu algılar. Bu nedenle çalışanların örgüt iklimini ne denli destekleyici olarak algıladıkları önemlidir (Süral Özer ve ark., 2013:439). Çalışanların performansı yeteneklerinin ürünüdür. Yeterince performans gösterebilmesi için alınan destek onların motivasyonudur. Destekleyici örgüt iklimi çalışanların üstlerinden,

organizasyonun diğer bölümlerinden ve arkadaşlarından aldıklarını algıladıkları desteğin toplamıdır (Luthans ve ark., 2008:225-226). Bu iklimde örgüt içindeki ilişkiler dostluk, güven, dayanışma gibi çalışanları sosyalleştiren ve özgürleştiren ilişkilere dayalıdır (Ural, 2014:147).

c) Yenilikçi Örgüt İklimi; bu iklimde örgütte yeni fikirler teşvik edilmekte ve bu fikirlerin uygulamaya konulması desteklenmektedir. Çalışanların örgütte bu iklimi algılayabilmeleri için özgürlük ortamını algılayabilmeleri ve yüksek düzeyde bağlılık göstermeleri gerekmektedir (Şen ve Yaşlıoğlu, 2010:102). Yenilikçi örgüt iklimi örgütte yeni fikirlerin oluşmasına ve uygulanmasına uygun bir iklim tipidir (Turgut ve Beğenirbaş, 2013:105).

1.6. ÖRGÜT İKLİMİNİN SONUÇLARI

1930'lu yıllardan itibaren sosyal psikoloji alan yazınına giren örgüt iklimi kavramı yıllar içerisinde birçok araştırmaya konu olmuştur. Kavram birçok farklı yazar tarafından farklı sektörlerde ve farklı bakış açıları ile ele alınmış ve açıklanmıştır. Kavram önce işletmelerde liderlik davranışları ile ilişkilendirilerek açıklanmış (Lewin ve ark., 1939), daha sonra diğer sektörlerde tanımlama yapılmıştır. Kavram günümüzde birçok alanda araştırılmakta ve yorumlanmaktadır. Kavramla ilgili Türkiye'de 2000-2016 yılları arasında sadece eğitim bilimleri alanında yapılan ve yayınlanan araştırma sayısı 140'dır. Bu çalışmaların 73 âdeti yüksek lisans tezi, 4 âdeti doktora tezi ve 63 âdeti makaledir.

Araştırmacılar örgüt ikliminin tanımlanması, türlerinin ve boyutlarının belirlenmesi ve ölçülmesi ile ilgili birçok çalışma yapmıştır. 1939'dan günümüze kadar örgüt iklimi kavramının diğer örgütsel davranış kavramları ile ilişkileri konusunda birçok çalışma yapılmış ve kavram geliştirilmiştir (Lewin ve ark., 1939; Fleishman, 1953; Argyris, 1958; Heller, 1961; Forehand ve Von Haller, 1964; Litwin ve Stringer, 1966; Schneider ve Bartlett, 1968; Tagiuri ve ark., 1968; Gellerman, 1970; Guion, 1973; Hayes, 1973; Hellriegel ve Slocum, 1974; James ve Jones, 1974; Anderson, 1982; Joyce ve Slocum, 1982; Denison, 1996; Shadur ve ark., 1999; Coda ve ark., 2015).

Örgüt iklimi araştırmalarında araştırmacılar farklı bakış açıları ile çalışmalarını yapmışlardır. Çalışmalarda önce çevreyi bireysel davranışların nasıl etkilediği konusu ele alınırken daha sonra özellikle sanayi psikolojisinde çevresel faktörlerin birey

davranışlarını nasıl etkilediği konuları araştırılmıştır. İşgörenlerin örgütsel davranışlarını etkileyen çevresel ve örgütsel faktörler birçok çalışmaya konu olmuştur (Arslan ve Halis, 2000:66).

Örgüt iklimi ile ilgili yapılan çalışmalarda örgüt ikliminin yeniliği destekleyiciyi olarak algılanmasının örgütte yenilikçi davranışlar üzerinde ve yaratıcılıkta olumlu etkisi olduğu görülmüştür (Schein, 1990; Schneider, 1990). Örgüt iklimi ve iş tatmini-ışten ayrılma niyeti ilişkisi üzerine yapılan çalışmalarda ise yaratıcılığı destekleyen örgüt iklimlerinin iş tatmini üzerinde olumlu etkileri olduğu ve işten ayrılma niyetini azalttığı belirlenmiştir (Shalley ve ark., 2000; Çekmecelioğlu, 2005).

Örgüt iklimi ve liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar lider davranışlarının örgüt iklimini etkilediği ve farklı lider davranışlarının farklı iklimler ortaya çıkardığını belirtmişlerdir (Lewin ve ark., 1939; Kozlowski ve L. Doherty, 1989).

Otel işletmelerinde yaptığı çalışmada Eröz (2014) örgüt iklimi ile duygusal emek ilişkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda örgüt iklimi boyutlarının duygusal emek boyutlarını olumlu etkilediğini belirtmiştir (Eröz, 2014:217). Bir diğer çalışmada müşteri memnuniyeti ile örgüt iklimi arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur (Schneider ve ark., 2002).

Türkiye’de bir üniversitede yaptığı çalışmada Yüceler (2009) örgüt ikliminin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir (Yüceler, 2009:456). Örgüt iklimi ile motivasyon arasındaki ilişkinin açıklanmasına yönelik çalışmalarda örgüt iklimi ile motivasyon arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Kelner, 1998; Gök, 2009:603).

Örgüt iklimine yönelik yapılan çalışmaların çoğunluğunda destekleyici ve pozitif örgüt ikliminin örgütler için önemli olduğu ortaya konulmuştur. Bu tür örgüt iklimi örgütsel davranışın konusu olan tüm diğer kavramlar üzerinde pozitif etki yapmakta ve örgütün başarısını, verimliliğini artırmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006; Luthans ve ark., 2008; Süral Özer ve ark., 2013).

2. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin tanımlara ve kavramlara yer verilecektir. Önce kavramın kuramsal geçmişi açıklandıktan sonra tanımı, boyutları, öncülleri ve sonuçları açıklanacaktır. Bölümün sonunda çalışmanın bağımsız değişkeni olan örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilere yönelik literatür verilecektir.

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMININ KURAMSAL GELİŞİMİ

Günümüz örgütlerinin çalışanlarından en yüksek verimi alabilmesi ve hayatta kalabilmesi için çalışanlarının görev tanımlarının ötesinde arzulu, istekli ve ekstra davranışlara gönüllü olması gerekir. Bu tür davranışlar örgütsel vatandaşlık kavramı olarak kavramlaşmış ve bu konuda birçok çalışma yapılmıştır (Kanbur ve ark.).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) ile ilgili kuramsal tanımlamalar 1980’li yıllarda akademik yazında yapılmaya başlamıştır. Kavram her ne kadar 1980’li yıllarda tanımlanıp literatürde yer almaya başlamış olsa da kavramın gelişimine katkı sağlayacak çalışmalar 1930’lu yıllarda başlamıştır. Kavramın gelişimini iki farklı dönemde değerlendirmek uygun olacaktır. Birinci dönem, kavramın gelişimine katkı sağlayacak çalışmaların yapıldığı 1930 ile 1980 yılları arası, ikinci dönem ise ÖVD kavramının bağımsız bir kavram olarak tanımlandığı, boyutlarının belirlendiği 1980 yılları sonrasındır (Karaaslan ve ark., 2009:137).

ÖVD’nin kavramlaşma sürecinde temeller, Chester Irving Barnard’ın 1938 yılında Harvard Üniversitesi yayınlarından yayınlanan “The Functions of the Executive” kitabında atılmıştır (Jahangir ve ark., 2004:77). Barnard bu eserinde bireylerin örgütsel işbirliğine katkıda bulunmaya istekli olmalarının örgütsel hedeflere etkin bir şekilde ulaşmada vazgeçilmez olduğunu belirtmiş ve sadece örgütün amaçlarına katkıda bulunan işlevleri yerine getirmek için değil, örgütün kendisini korumak için de çaba sarf edilmesi gerektiğini dile getirmiştir. Barnard’a göre, bireyler işbirliği sitemine katkıda bulunmaya istekli olmaları bakımından farklılık gösterebilir ve davranıştaki bu bireysel farklılıklar, yetenekteki bireysel farklılıklarla açıklanamaz (Barnard, 1938:22-30).

İşbirliği sistemi konusunda Katz ve Kahn (1966) yayınladıkları “The Social Psychology of Organizations” adlı eserde, örgüt tarafından ödüllendirilmeyen ve desteklenmeyen, kendiliğinden gösterilen davranışların görev yeterliliğini sağlamak için uygulanan motivasyon eylemlerinden farklı olduğunu belirtmişlerdir (Katz ve Kahn, 1966). Katz (1964) bir diğer çalışmasında çalışanların ekstra rol davranışlarına dikkat çekerek, çalışanların örgütsel sonuçlara ulaşmak için ekstra çaba göstermeye istekli olduklarını belirtmiştir (Katz, 1964).

Katz’ın çalışması ile aynı yılda Peter M. Blau örgütleri ve sosyal grupları analiz ettiği “Exchange and Power in Social Life” adlı eserini yayınlamıştır (Blau, 1964). Bu çalışmada sosyal mübadele teorisi tanımlanmış ve yönetici ile diğer çalışanlar arasındaki ilişkileri incelediği için önemli görülmüş ve diğer çalışmalara öncülük yapmıştır (Öztürk ve Özata, 2013:367). Blau, sosyal mübadele teorisinde iki tip ilişki ortaya koymuştur. Bunlar sosyal mübadele ilişkisi ve ekonomik mübadele ilişkilisidir. Sosyal mübadele ilişkisinde kişiler arasındaki karşılıklı ilişkide bir zorunluluk bulunmamaktadır. İlişkide karşılıklılık esastır. Bir taraf bir diğer tarafa bir kaynak sağladığında diğer tarafında aynı şekilde karşılık vermesi beklenir. Ancak karşılığın zamanı ve içeriği konusunda zorunluluk yoktur, gönüllüğe dayanır. Sosyal mübadele teorisi ÖVD’de olduğu gibi pazarlık konusu yapılmayan, gönüllük esasıyla gerçekleştirilen para ile ifade edilmeyen davranışları tanımlar. Ekonomik mübadele teorisi sosyal mübadele teorisinden tamamen farklıdır. Bu teoride ilişkiler gönüllük, karşılıklı güven ve arkadaşlık temeline değil maddi beklentiler üzerine kurulmuştur (Gürbüz, 2006:52). Blau tarafından tanımlanan bu teori ÖVD’nin kuramsal temellerini tanımlanmıştır. Sosyal mübadele teorisi, Oliver Williamson ve William Ouchi gibi örgüt teorisyenleri ve ekonomistler tarafından güncel yaklaşımlar ile ele alınmış ve örgüt teorisinin gelişmesine katkı sağlayan bu çalışmalar ÖVD’nin kavramsal alt yapısını da oluşturmuştur (Arslantaş ve Pekdemir, 2007:137).

ÖVD kavramı ile ilgili 1980’li yıllara kadar bir tanımlama yapılmamıştır. Dennis W. Organ 1977 yılında henüz isimlendirilmemiş olan örgütsel vatandaşlık davranışlarından, iş tatmini- performans ilişkisini incelediği bir makalede bahsetmiş ve bu çalışma iş tatmini, örgütsel bağlılık ve adalet algıları gibi ÖVD’nin çeşitli belirleyicilerine yönelik diğer çalışmalara yol açmıştır (Organ, 1977:50).

ÖVD kavramının kavramlaştığı, tüm yönleriyle incelenmeye başlandığı ikinci dönem 1980 yılları sonrasındır. 1983 yılında Dennis W. Organ ve Thomas S. Bateman'ın yayınladıkları "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship" isimli makalede ilk kez "vatandaşlık" kavramına yer verilmiştir. Organ ve Bateman çalışmalarında Chester Barnard'ın (1938) işbirliğine isteklilik kavramına ve Katz ve Kahn'ın (1966) çalışmasındaki örgütsel işleyişin belirli bir iş için önceden tanımlanmayan veya gerekli olmayan üst rol davranışına bağlı olduğu görüşlerine atıfta bulunarak bir tanımlama yapmışlardır. Çalışmada iş arkadaşlarına işle ilgili bir sorunda yardımcı olma, şikâyet etmeden hoşgörülü olma, çalışma alanını temiz ve düzenli tutma, kişilerarası ihtilafın yarattığı dikkat dağınıklıklarını en aza indirme, kurumsal kaynakları koruma gibi eylemlerin tümünü "vatandaşlık" olarak isimlendirmişlerdir (Bateman ve Organ, 1983:588). Organ aynı yıl C.A. Smith ve J.P. Near ile birlikte yayınladığı makalede vatandaşlık davranışlarının önemini belirtmişler ve vatandaşlık davranışının belirleyicileri olarak özgecil davranışları tanımlamışlardır. İş tatmininin, lider desteğinin ve çalışanların ruh halinin vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini tanımlamışlar, iki farklı vatandaşlık boyutu belirlemişlerdir. Bunlar; özgecilik ve genelleştirilmiş uyuma sahip olmaktır (Smith ve ark., 1983a:661-663). Organ (1988) yaptığı yeni çalışma ile ÖVD'nin diğer örgütsel davranış yapılarından farklı olduğunu savunmuştur. Çalışmasında günümüzde de kullanılan beş ÖVD davranış kategorisi (fedakarlık, vicdanlılık, sportmenlik, nezaket ve sivil erdem) tanımlanmış ve bunların her birinin organizasyondaki etkinliği artırmaya nasıl yardımcı olduğunu açıklamıştır (Organ, 1988).

ÖVD konusu başlangıçta çok önemli bir etkiye sahip olmamıştır. Organ ve Smith'in çalışmasından sonra bu alana ilgi artmış ve birçok çalışma yapılmaya başlanmıştır. Bu çalışmalardan bazıları şunlardır. Örgütsel bağlılık ve psikolojik bağlanma ÖVD ilişkisi (O'Reilly ve Chatman, 1986), ÖVD'nin bilişsel ve duygusal belirleyicileri (Organ ve Konovsky, 1989), iş performansı sosyal davranış- uyumsuz davranış ilişkisi (Puffer, 1987), prososyal davranış performans ilişkisi (George ve Bettenhausen, 1990), liderlik davranışları (Farh ve ark., 1990; Podsakoff ve ark., 1990), meta analiz çalışması (Organ ve Ryan, 1995), ÖVD'nin kuramsal incelemesi (Podsakoff ve ark., 2000). Kavram hakkında başlarda çok fazla çalışma görülmemektedir. 1983-1988 arası sadece 13 makale yayınlanmıştır. 1993'ten 1998'e kadar altı yıllık dönemde

122'den fazla makale yayınlanmıştır (Podsakoff ve ark., 2000:513). 2009 yılına kadar örgütsel vatandaşlık davranışı ve bu kavramla ilişkili 650'den fazla makale yayınlanmıştır (Podsakoff ve ark., 2009:122). Yerli yazında 2000'li yıllara kadar bu alanda fazla çalışma görülmemektedir. 2000-2010 yılları arasında ise makale ve bildiri sayısında büyük bir artış görülmektedir. Araştırmalarının büyük çoğunluğu ÖVD'nin bireysel ve kurumsal performans üzerindeki etkisine odaklanmıştır. ÖVD'nin neden oluştuğunu anlamak için kavramsal olarak sağlam bir çerçeve belirlenmeye yönelik çalışmalar azdır. ÖVD genel olarak kabul gören diğer örgüt değişkenleri ile birlikte daha iyi performans için bir itici güç olarak çalışılmıştır. Araştırmacılar çalışanların örgütsel performansa katkısını araştırmak için ÖVD'yi örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel adalet ile birlikte çalışmışlardır (Jahangir ve ark., 2004:76).

Kavram ile ilgili yapılan çalışmalar farklı araştırmacılar tarafından farklı yönleriyle ele alınmış ve farklı adlandırmalar yapılmıştır. Borman (1993) içeriksel veya vatandaşlık performansı, Brief ve Motowidlo (1986) prososyal örgütsel davranış, Van Dyne ve arkadaşları (1995) dışa dönük davranış çalışmalarıyla kavramı farklı adlandırmıştır (Brief ve Motowidlo, 1986; Borman ve Motowidlo, 1993; Vandyne ve ark., 1995).

Günümüzde ÖVD ile ilgili birçok çalışma yapılmaktadır. Kavram ortaya çıktığında tek tip kültürler için geliştirilmiş, ancak günümüzde araştırmacılar her kültür tipinde farklı insan davranışları olacağını savunmaktadırlar. Bu nedenle ÖVD'nin farklı ülkelerde ve farklı kültürlerde farklılaşması gerektiği savunulmakta ve bu konuda çalışmalar yapılmaktadır (Tang ve Ibrahim, 1998; Becton ve Field, 2009; Zhao ve ark., 2012).

2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TANIMI

Örgütsel vatandaşlık davranışı, genel olarak işgörenin iş gereksinimlerini aşan, isteğe bağlı işyeri davranışları kümesi olarak adlandırılmaktadır. Genellikle görev tanımının ötesine geçen davranışlar olarak tanımlanır. (Jahangir ve ark., 2004:76). ÖVD ile ilgili tanımlarda ortak nokta, bu tür davranışların örgütte gönüllü olarak ve isteğe bağlı yapılan ekstra rol davranışları olmasıdır (Sezgin, 2005:319). Bu nedenle tanımlamaya geçmeden önce örgütlerdeki biçimsel rol ve ekstra rol tanımlarını anlamak daha uygun olacaktır.

a. Biçimsel Rol Davranışı: Örgütlerde yapılması beklenen, ödül sistemi ile desteklenen, biçimsel sistemler, kurallar ve örgüt politikası tarafından belirlenen ve desteklenen davranışlardır. Bu tür davranışların yapılması gönüllük esasına dayanmakta ve isteğe bağlı bırakılmamaktadır. Bu tür davranışlar örgütlerin temelini oluşturan, yapılması beklenen ve olması gerek davranışlardır (Acar, 2006:3).

b. Ekstra Rol Davranışı: Örgütlerde vatandaşlık duygusundan kaynaklanarak yapılan davranışlardır. Biçimsel rol davranışı biçimsel ödüllendirme sistemine dayanarak yapılırken ekstra rol davranışları biçimsel ödüllendirme sisteminin dışında, gönüllü olarak yapılmaktadır. Katz ve Kahn bu davranışları biçimsel rol gereklerinin dışında gönüllü olarak yapılan davranışlar olarak tanımlamışlardır (Katz ve Kahn, 1966). Katz ve Khan daha sonra yaptıkları bir çalışmada ekstra rol davranışını, örgütlerde biçimsel rol tanımlarına uygun ve bu tür rol gereklerini aşan davranışlar olarak tanımlamışlardır (Katz ve Kahn, 1978:76). Bu tür davranışlar örgütlerin verimliliğini artıran, örgüt üyelerinin yaratıcı ve yurttaşlık bilinci ile sergilediği biçimsel olmayan gönüllü ve yardımseverlik ile yapılan davranışlardır. Müşterilere güler yüzle ve dostça davranma, işe yeni başlayan işgöreni işe alıştırma, diğer işgörene yardımcı olma gibi davranışlar bu tip davranışlara örnektir. Bu davranış görev üstlenme olarak da adlandırılmaktadır. Ekstra rol davranışları biçimsel sistem içinde tanımlanmamış, kendiliğinden gelişen davranışlardır. Yapılmadığı zaman cezai yaptırımları yoktur (Altıntaş, 2001). Bu tür davranışlar örgütün verimini ve imajını artıran davranışlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışını örgütsel davranış literatürüne kazandıran Bateman ve Organ örgütsel vatandaşlık kavramını, örgütte çalışanların kendi tanımlanmış görevlerinden daha fazlasını yaparak örgüte fayda sağlamaya yönelik davranışları olarak tanımlamışlardır (Bateman ve Organ, 1983:588). Organ 1988 yılında yaptığı çalışmada Barnard'ın (1938) işbirliğine isteklilik kavramını ve Katz'ın (1964) yenilikçi ve spontane davranışlar arasındaki ayrımı çizerek bir tanımlama yapmış ve bu tanımında örgütsel vatandaşlık davranışını, resmi ödüllendirme sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanımlanmayan ve genel olarak örgütlenmenin etkin işleyişini teşvik edici olan bireysel davranışlar olarak tanımlamıştır. İsteğe bağlı olan bu davranışın iş tanımının bir şartı olmadığını, davranışın kişisel bir tercih olduğunu, ihmali halinde cezalandırılmadığını belirtmiştir. Organ örgütsel vatandaşlık davranışlarının

kuruluşun ödül sistemi tarafından doğrudan veya resmen tazmin edilmemesi gerektiğini belirtmiştir. Organ'a göre bu tür davranışlar yönetici ve iş arkadaşları tarafından takdir edilebilir, bunun sonucunda maaş artışı ve terfi gibi ödüllendirmeler yapılabilir. Ancak bu ödüllerin sözleşme ile garanti edilmemesi gerekmektedir. Organ ÖVD'nin her davranışının örgütsel sonuçlarda bir fark yaratmayacağını belirtmiştir (Organ, 1988:4-5). Organ bir diğer çalışmasında (1990) ÖVD'yi örgüte gönüllü olarak yapılan iş tanımlarının ötesinde ekstra rol davranışları olarak tanımlamıştır (Organ, 1990). Organ'ın (1988) ÖVD çalışmalarını başlatan çalışmasında ortaya koyduğu temel iddia, bu davranışların bireylerin başarı, yetkinlik, ait olma veya bağlılık hissine duyduğu içsel ihtiyaçtan kaynaklanan ve sürdürülen içsel motivasyonlu olmasıdır (Jahangir ve ark., 2004:77).

Organ tarafından iyi asker sendromu olarak da adlandırılan bu tür davranışlar, çalışma arkadaşlarının yanlışlarını bulmaya çalışmama, onları şikâyet etmeme, örgütte huzursuzluk çıkartmama ve çatışmalara yol açmama gibi olumlu davranışları kapsayacağı gibi iş arkadaşlarına yardım etme, işini zamanında bitirme, görev alanında gönüllü olma ve yenilikçi olma gibi olumlu davranışları da kapsamaktadır. İyi bir asker davranışı, çalışma ortamına yüksek düzeyde dâhil olma ile bağlantılıdır. İyi askerler işi bitirmeye adanmıştır (Turnipseed, 1996:42-47)

Örgütsel vatandaşlık davranışı iki türde gerçekleşir. Birinci türde bu tür davranışlar örgütteki uygulamalar, yapıya ve örgüt hedeflerine aktif katılım ve destek şeklinde gerçekleşir. İkinci tür ÖVD'de örgütün hedeflerine ve örgütteki uygulamalara zarar verebilecek her türlü eylemden kaçınma şeklinde gerçekleşir. Birinci tür davranışlarda aktif katılım ve örgüt yapısının içinde yer alma vardır. Bu işgörenler çalışkan ve üretkendir. İkinci türdeki davranışı gösteren işgörenler örgüte katkı sağlamak için ekstra çaba sarf etmekten ziyade örgüte zarar vermeyecek eylemleri yaparlar (Basım ve Şeşen, 2015:85).

ÖVD tamamen kişisel seçime dayalı bir davranıştır. Yapılmadığı zaman cezai bir yaptırım yoktur. Bu nedenle örgüt içindeki bireylere ve örgüte yöneltilmiş prososyal ve ekstra rol davranışdır. Prososyal örgütsel davranışlar örgüt içinde ÖVD tarafından tanımlanmamış başkalarına yardımcı olma unsurunu içermektedir. Bu tür davranışlar örgüt mekanizması içerisinde önceden tahmin edilmeyen durumlarda davranış

esnekliğini sağlar. Bu açıklamalar ışığında ÖVD, yöneticilere ve ekibe yeni katılanlara yardımcı olma, sorumluluk alma, işte gereksiz molalar vermemeye, örgütteki sorunların çözümünde gönüllü olma gibi davranışları içermektedir (Acar, 2006:2-3)

Örgütsel vatandaşlık davranışı Organ tarafından tanımlanıp alan yazınına dâhil olduktan sonra kavram ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır (Brief ve Motowidlo, 1986; George ve Bettenhausen, 1990; George ve Brief, 1992; Borman ve Motowidlo, 1993; Van Dyne ve ark., 1994; Organ ve Ryan, 1995; Vandyne ve ark., 1995; Walz ve Niehoff, 1996; Podsakoff ve ark., 2000). Bu çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı diğer kavramlarla ilişkilendirilerek geliştirilmiş ve yeniden tanımlandığı şekilde yeni konumlandırılması ve eklentiler yapılması için bazı öneriler sunulmuştur.

Organ'ın tanımındaki ekstra rol yapısı ön plana çıkarılarak Van Dyne (1994) kuruluşa fayda sağlayacak şekilde tasarlanmış, mevcut rolün ötesine geçen ve isteğe bağlı olan ekstra rol davranışının daha geniş bir yapısını önermiştir. Van Dyne ve arkadaşları (1995) bu alanda yayınladıkları bir diğer makalede örgütsel vatandaşlık davranışı, prososyal örgütsel davranış, boş vermişlik ve ilkeli örgütsel karardan oluşan dört spesifik ekstra rol davranışı için yapı tanımlarının ve etki alanlarının ayrıntılı incelenmesine dayanan bir nomolojik ağ önermiştir (Van Dyne ve ark., 1995:215-285).

Borman ve Motowidlo (1993) görev için katalizör görevi gören örgütsel sosyal ve psikolojik bağlamı şekillendirerek örgütün etkinliğine katkıda bulunan bağlamsal performans olarak adlandırılan bir yapı önermiştir. İşin gerçekleşmesi için gerekli olan görev performansının aksine çalışanların görev kapsamı dışında kalan birçok iş davranışında yer alan davranışlar olan bağlamsal performansa atıfta bulunmuşlardır (Borman ve Motowidlo, 1993). Bağlamsal performans işgörenin görev faaliyetlerini tamamlamak için gerekli olan coşku ve ekstra çabayı sürdürmeyi, resmi olarak kendi işinin bir parçası olmayan görev faaliyetlerini gerçekleştirmeye gönüllü olmayı, başkalarına yardım etmeyi ve işbirliğini sürdürmeyi, örgütsel kuralları ve prosedürleri izlemeyi ve onaylamayı içerir (Van Scotter ve Motowidlo, 1996:525-530). Organ, Borman ve Motowidlo'nun görüşlerini desteklemiş ve örgütsel vatandaşlık davranışını ekstra rol, işin ötesinde veya biçimsel sistem tarafından ödüllendirilmemiş olarak görmenin artık verimli görünmediğini belirtmiştir (Organ, 1997:85).

Örgütsel vatandaşlık davranışı yazınında konu ile ilgili çok farklı görüşler olmasına rağmen temel çatı çok değişmemiştir. Yapılan tanımlamalar ve sınıflandırmalar kısmen farklılaşsa da ortak özellikleri barındırmaktadır. Kavram hakkında yapılan tanımlamalar aşağıda verilmiştir.

Örgütlerin yaşamı için hayati önem taşıyan, tanımlanmış rol beklentilerinin ötesindeki davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanır (Brief ve Motowidlo, 1986).

Somech ve Drach-Zahavy'e göre (2004) örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün yaşamını sürdürebilmek için kritik olan, belirlenmiş rol beklentilerini aşan davranışlardır (Özyer ve Alici, 2015:74). George ve Brief'e göre (1992) örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sistemi tarafından tanımlanmamış, işgörenlerin rol tanımlarının dışında gönüllü olarak yaptıkları davranışlardır (Özyer ve ark., 2012:182).

Basım ve Şeşen'e göre örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt için faydalı olan ve herhangi bir emre dayanmayan davranışlardır (Basım ve Şeşen, 2015:84).

Greenberg ve Baron'a göre (2000) örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenlerin örgütlerin biçimsel gerekliliklerinin ötesinde örgütün faydasına yaptığı istenenden fazla davranışlardır (Greenberg ve ark., 1993:380).

Kavram ile ilgili birçok araştırmacının benimsediği bir diğer tanıma göre örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütte tanımlanan iş tanımlarının ötesinde, işgörenler için belirlenmiş rollerinin dışında, örgüte katkı sağlamak için gönüllü olarak yapılan ekstra rol davranışlarıdır (Sezgin, 2005:319).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramına yönelik yapılan bu tanımlamaların ortak yönleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

- Örgütte tanımlanan iş ve görev tanımlarının dışındaki davranışlardır.
- İşgörenler için tanımlanmış biçimsel rollerin dışında gerçekleşir.
- Yapılması halinde herhangi bir ödül sözleşmelerde belirtilmemiştir. Ancak günümüzde bu tür davranışlar ödüllendirilebilir.

- Yapılmaması halinde herhangi bir cezai yaptırım bulunmamaktadır.
- Çalışma ortamının huzuruna ve çalışma barışını katkıda bulunur.
- Sonuçları örgütsel yapıya, işgörene ve verimliliğe olumlu katkıları bulunur.

2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI

McClelland'ın (1961) tüm insanların başarı, bağlılık ve güç güdülerine sahip olduğu görüşü örgütsel davranışlar literatürünü de etkilemiştir. McClelland, örgüt içindeki davranışların motivasyon temelli davranışlar olarak görülmesi durumunda bu davranışların daha iyi anlaşılabilceğini savunmuş ve başarı güdüsü, insanları bir görevi yerine getirirken mücadele veya rekabet için mükemmellik standartlarında performans göstermeye zorlar şeklinde açıklamıştır. Ortaklık güdüsü, insanları başkaları ile ilişki kurmaya ve bu ilişkiyi devam ettirmeye yöneltir. Güç güdüsü ise, insanların başkalarının işlerini kontrol edebilecek ve yönlendirebilecek bir güce sahip olma güdüsünü ifade etmektedir (Jahangir ve ark., 2004:78). McClelland'ın bu temel görüşleri Smith ve Organ'ın ÖVD boyutlarında ve daha sonra yapılan tüm boyutlandırmalarda detaylandırılarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlandırılması çalışmaları Smith ve Organ'ın (1983) ÖVD'yi tanımlamaları ile başlamıştır. Organ ve arkadaşları ÖVD'yi özgecilik ve genelleştirilmiş uyuma sahip olmak üzere tanımlamışlardır. (Smith ve ark., 1983b). Özgecilik (fedakârlık), insanların yardıma ihtiyacı olduğunda veya yardım istediğinde onlara yardımcı olmak için fedakârca ekstra gayret göstermeyi ifade etmektedir. Genelleştirilmiş uyum ise, uygulanabilir çalışma standartlarını aşan çalışanların vicdanıdır ve bir işi başarıyla tamamlamak için gerekenden fazlasını yapmak veya örgütteki sorunları çözmek için gönüllü olmayı ifade eder (Becton ve Field, 2009:1653).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının tanımlanması konusunda çalışmalarına devam eden Organ (1988) kavramın boyutlandırılmasında beş kategori tanımlamış ve her bir davranışın örgütün etkinliğine katkılarını açıklamıştır. Bu beş kategori; özgecilik, vicdanlılık, sportmenlik, nezaket ve sivil erdem olarak tanımlamıştır (Organ, 1988). Bu davranışlar şekilleri aşağıda açıklanmıştır.

a. Özgecılık: Diğergamlık veya başkalarını düşünme davranışı olarak da ifade edilen bu davranış, işle ilgili konularda çıkan sorunlarda gönüllü olarak çalışma arkadaşlarına yardım etmeyi ve çıkabilecek sorunları önlemeyi ifade etmektedir. Diğer çalışanların ekipman kullanmalarına yardım etme, işle ilgili görevlerinde yardımcı olma, işe yönelik ekipman kullanımında yardımcı olma gibi davranışlar bu boyuta örnektir (Allison ve ark., 2001:283). Geçerli nedenlerle işe gelemeyen veya geç gelen iş arkadaşının işlerinin yapılmasına yardım etme, yarım kalmış işlerini tamamlama gibi eylemler bu davranışa örnektir. Ancak bu tip durumlarda karşılıklılık esastır. Aksi halde suistimal ve kötüye kullanma ortaya çıkabilir. Bu davranış ÖVD'nin temellerini oluşturmaktadır (Demirci ve ark., 2009:757). Yapılacak yardımın örgüt yararına ve görevle ilgili olması gerekmektedir (Polatçı ve Cindiloğlu, 2013:3). Yapılan davranış bireysel olmasına rağmen örgütün başarısına katkı sağlamaktadır.

b. Vicdanlılık: Organ'ın üstün görev bilinci olarak tanımladığı bu tür davranışlar, işyerine zamanında gelme, uzun ve gereksiz molalardan kaçınma, iş toplantılarına zamanında katılma gibi davranışlardır (Organ, 1988:9). Örgüt kaynaklarını korumak için özen göstermek, işle ilgili yapıcı eleştirilerde bulunmak, işle ilgili ilave sorumlulukları gönüllü olarak almak ve örgüt performansını artırmaya çalışmak gibi davranışlarda bu boyuta örnek olarak verilebilir.

c. Sportmenlik: İşgörenlerin örgüt içinde olumsuzluğa ve gerginliğe neden olabilecek davranışlardan kaçınmasını ifade eder. Örgüt içinde arkadaşlarını ve çalışma ortamının ısısı ve çalışma saatleri gibi çalışma koşullarını şikâyet etmemeyi gerektirir. Örgütteki sorunları şikâyet konusu yapmadan, çalışma arkadaşları ile uyumlu çalışan işgörenlerin davranışları bu tür davranışlardır (Organ, 1988).

d. Nezaket: İşgörenlerin çalışma alanlarında herhangi bir sorun çıkmadan önce çalışma arkadaşlarını uyarması, işle ilgili kararlar alırken bu karardan etkilenecek kişilere bilgi vermesi gibi davranışlardır (Mert, 2010:121). İşe geç gelmek ya da gelmemek, bir görevin tamamlanmasının gecikmesini bildirmek gibi davranışlar bu boyuta örnektir. Çalışma arkadaşlarının işlerini etkileyecek davranışlar hakkında bireyleri bilgilendirmeyi ifade eder (Çetinkaya ve Çimenci, 2014:246).

e. Sivil Erdem: Adams'a (2019) göre gerçek vatandaş, genel yönetime, kamunun çıkarlarına ve kendi yönetimine katkıda bulunan politik olarak aktif bireylerdir. Sivil erdem klasik cumhuriyetçi düşüncede anahtar kavramdır. Bu davranış

insanların halkı kendi çıkarlarının önüne koyma kapasitesine dayanan, ihtiyat, adalet, cesaret ve alçakgönüllülük gibi erdemleri ifade eder (Adams, 2019:4). İyi vatandaşlık erdemi olarak da adlandırılan bu erdeme sahip olan bireyler, içinde yaşadığı toplumun menfaatleri için gönüllü olarak çalışır. Toplumun sorunlarını çözmek için fikir geliştirir ve aktif olarak katılımcıdır.

Organ'a göre (1988) sivil erdem sahibi örgüt üyesi sadece örgütün günlük işleyişine uyum sağlamaya çalışan bir örgüt vatandaşı olmamalıdır. İyi bir vatandaşın beklenen, fikir üreten ve örgütün menfaati için olan fikirlerini söylemekten kaçınmayan bireyler olmalıdır. İşle ilgili toplantılara aktif olarak katılmak ve görüşlerini bildirmek, örgütün politikalarını benimsemek, örgüt ile ilgili gelişmeleri takip etmek, örgütün düzenlediği etkinliklere aktif olarak katılmak gibi davranışlar bu boyuta örnek olarak gösterilebilir (Organ, 1988; Allison ve ark., 2001:238).

Örgüt yönetimi erdemlerin geliştirilmesi ve kazanılmasını desteklemelidir (Solum, 2018:12). Örgüt tarafından kazandırılan ve desteklenen erdemli davranışlar, örgüt içinde sorumluluk sahibi, fikir üreten ve fikirlerini bildiren, örgütü benimsemiş bireylerin ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının Organ tarafından (1988) boyutlandırılmasından sonra kavram ile ilgili çalışmalar devam etmiştir. Kavramın boyutlarına yönelik yapılan ampirik araştırmalar farklı boyutları tartışmaya açmıştır. Brief ve Motowidlo (1986) örgütsel vatandaşlık davranışı kavramına yakın bir tanım olarak prososyal örgütsel davranış tanımlamasını yapmışlardır. Yazarlar, prososyal örgütsel davranış, refahlarını geliştirmek amacıyla bir kişiye, gruba veya kuruluşa yönelik davranışlar olarak tanımlamışlar ve Organ tarafından belirtilen beş boyuta benzer dokuz işlevsel boyut belirlemişlerdir (Brief ve Motowidlo, 1986). Borman ve Motowidlo (1993) yaptıkları çalışmada içeriksel performans olarak adlandırdıkları bir yapı ortaya sürmüşler bazı araştırmacılar bu görüşü desteklemişlerdir (Borman ve Motowidlo, 1993; Motowidlo ve Van Scotter, 1994; Borman ve ark., 1995; Borman ve Motowidlo, 1997). Van Dyne ve arkadaşları Organ'ın beş boyut yerine sadakat, katılım ve itaat olmak üzere üç boyutlu bir model sunmuşlar, bu boyutlandırmada sadakat, yönetime ve örgüte bağlılığı, katılım, örgütçe kabul görmüş kurallarla sorumlu olarak çalışmayı ve itaat, örgütün kurallarına uyumu belirtmişlerdir (Van Dyne ve ark.,

1994:765-802). Van Dyne ve arkadaşları çalışmalarında örgüte zarar veren davranışta bulunan iş arkadaşlarını rapor etme davranışını belirtmişlerdir. Bu tür davranışların örgüt ile özdeşleşme ve diğer işgörenlerle rekabet etmeyi gösterdiğini ortaya koymuşlardır. Van Dyne (1995) bir diğer çalışmasında ise ÖVD'nin yeni çalışanlar tarafından eski çalışanlara oranla daha fazla sınırlandırıldığını belirtmiştir (Vandyne ve ark., 1995). Bu çalışmaya göre ÖVD'nin hedefinin örgüte yönelik olması ve örgüt dışında olanlar tarafından olumlu karşılanması gerekmektedir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007:265). Daha sonra yaptıkları çalışma ile Borman ve arkadaşları (2000) örgütsel vatandaşlık davranışı yapısı için üç faktörlü bir model önererek 27 vatandaşlık performans davranışı üretmişlerdir. Bu 27 davranış çok boyutlu ölçeklendirme ve küme analizine tabi tutulmuş ve üç boyutlu bir model önerisinde bulunmuşlardır. Bu model birkaç araştırmacı tarafından başka çalışmalarla desteklenmiş (Coleman ve Borman, 2000; Borman ve ark., 2001; Allen ve ark., 2004), üç faktörlü örgütsel vatandaşlık davranışı modelinde belirtilen boyutlar kişisel destek, örgütsel destek ve vicdani inisiyatif olarak tanımlanmıştır. Kişisel destek, diğer çalışanlara yardımcı olmak ve onlarla işbirliği yapmak olarak tanımlanmış, örgütsel destek, emirleri, düzenlemeleri ve politikaları takip etmek, organizasyonu dışarıya karşı olumlu bir şekilde temsil etmek, organizasyon hakkında dedikodu yapmaktan kaçınmak ve çalışma arkadaşlarını organizasyonu olumlu görmeye teşvik etmek olarak tanımlanmıştır. Vicdani inisiyatif ise, görevinde başarılı olmak için görev gereklerinin üstüne ve ötesine geçmek olarak ifade edilmiştir (Becton ve Field, 2009:1654).

Tablo 2.1. Borman ve Arkadaşlarının Üç Boyutlu Vatandaşlık Performansı

A. Kişisel Destek
Öneriler sunarak başkalarına yardım etmek, onlara yararlı bilgi veya becerileri öğretmek, doğrudan performans göstermek, görevlerinden bazıları ve kişisel problemlerine duygusal destek sağlamak. İşbirliği önerileri kabul etmek. Bilmeleri gerekenleri onlara bildirerek ve ekip olarak çalışarak kişisel çıkarların ötesinde yardımcı olmak. Başkaları ile ilişkilerde nezaket ve dikkat göstermek

Tablo 2.1 'in devamı

Alt Boyutları

Yardım Etmek: Çalışmalarına ilişkin önerilerde bulunmak, başkalarına yardım etmelerini sağlamak, onlara yararlı bilgi ve becerileri öğretmek, kişisel problemlerinde duygusal destek sağlamak

İşbirliği: Yöneticilerin ve çalışma arkadaşlarının önerilerini kabul ederek işbirliği yapmak, takım hedeflerini kendi kişisel çıkarlarının üstüne koymak, işle ilgili bilgilendirmelerde bulunmak.

Nezaket: Başkaları ile ilişkilerde dikkat, nezaket ve anlayış göstermek

Motive Edici: Çalışma arkadaşlarının başarılarını alkışlayarak motive etmek, başarısızlıklarında yeteneklerine ve üstesinden gelmelerine güvenmelerini sağlamak.

B. Örgütsel Destek

Örgütü savunmak ve teşvik etmek suretiyle olumlu temsil etmek. Memnuniyetini ifade etmek ve geçici zorluklara rağmen örgütte kalarak sadakat göstermek. Örgütün amaçlarına, örgütsel kural ve prosedürlere uymak ve iyileştirmeler önermek.

Alt Boyutları

Temsil Etme: Kuruluşu yabancılara karşı olumlu bir şekilde temsil etmek. Örgütün olumlu yönlerini tanıtmak ve memnuniyetini ifade etmek.

Sadakat: Geçici zorluklara rağmen örgütte kalarak sadakat göstermek. Kuruluşun amaçlarını desteklemek. Sorunlarda şikâyet etmemek.

Uygunluk: Örgütün kurallarına ve prosedürlerine uymak ve diğerlerinin uyması için teşvik etmek. Kural ve prosedürlerin geliştirilmesi için öneriler sunmak.

C. Vicdani Girişim

Zor şartlara rağmen ekstra çaba göstererek devam etmek. Gerekli olan her şeyi yapmak için inisiyatif almak. Kendi görevlerinin bire parçası olmasa bile hedeflere ulaşmak için ek görev almak. Kendi görevlerini eksiksiz yapmak. Kurum içinde ve dışında bilgi ve becerilerini geliştirmek için çalışmak.

Alt Boyutları

Kalıcılık: Normalden daha zorlu hedeflere ulaşmak için ekstra çaba göstermek. Olağandışı kısa teslim sürelerine rağmen zamanında çalışmayı tamamlayabilmek için mükemmellik düzeyinde performans göstermek.

Girişim: Örgütün ve ekibin başarılı olabilmesi için inisiyatif almak. Kendi görevlerinin bir parçası olmasa bile kendi görevlerini tamamladığında yardımcı olmak.

Kişisel Gelişim: Kurum içinde sunulan eğitim ve gelişim fırsatlarında gönüllü

olmak. Mesleğe ilişkin yeni bilgi ve becerileri öğrenmek için kurslara katılmak.

Kaynak: (Borman ve ark., 2001:55)

Kavram üzerine yazında olan ilgi nedeniyle birçok çalışma yapılmış ve farklı boyutlandırmalar ortaya çıkmıştır. Podsakoff tarafından (2000) yapılan literatür taramasında neredeyse 30 farklı örgütsel vatandaşlık davranışı biçiminin tanımlanmış olduğu görülmüştür. Podsakoff çalışmasında bu farklı 30 davranış biçiminde kavramsal örtüşme olan davranışları birleştirerek yedi ortak tema veya boyutta düzenleme yapmıştır. Bu yedi boyutu; davranışlara yardım etmek, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel uyum, bireysel inisiyatif, sivil erdem ve kişisel gelişim olarak kategorize etmiştir. Bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır (Podsakoff ve ark., 2000:516-526).

Yardım etme davranışı; Kavramsal olarak bu davranış, işle ilgili sorunların ortaya çıkmasında gönüllü olarak başkalarına yardım etmeyi veya bu sorunları önlemeyi ifade etmektedir. Bu tanımdaki işle ilgili problemleri olan başkalarına yardım etmek tanımı Organ'ın özgecilik boyutlarını, Graham'ın (Graham, 1989) kişilerarası yardım davranışını içermektedir. Tanımın ikinci kısmı olan iş arkadaşları için sorun yaratılmasını önlemek için adımlar atarak yardım edilmesi davranışı Organ'ın nezaket boyutunu içermektedir.

Sportmenlik; Organ tarafından da tanımlanan bu boyutun tanımı Podsakoff tarafından geliştirilmiştir. Podsakoff'a göre sportmen çalışanlar, sadece başkaları tarafından rahatsız edildiğinde şikâyet etmeyen değil, aynı zamanda işler iyi gitmediği zaman da olumlu tutum gösterebilen, önerileri yerine getirilmediğinde de kırılgan olmayan kişilerdir.

Örgütsel sadakat; Örgüte karşı iyi niyet beslemek, örgütü korumak, örgütün hedeflerini onaylamak, savunmak ve desteklemeyi içerir. Örgütü dış tehditlere karşı korumayı, olumsuz koşullar altında bile buna bağlı kalmayı ifade eder.

Örgütsel uyum; Smith ve Organ (1983) tarafından genel uygunluk, Graham tarafından (Graham, 1991) örgütsel itaat, olarak adlandırılan bu boyut, hiç kimse denetlemese bile işgörenin örgütün kurallarını, düzenlemelerini, prosedürlerini kabul etmesini ve bunlara titizlikle bağlılığını ifade etmektedir.

Bireysel inisiyatif; görevle ilgili yapması gereken asgari çalışmanın üstünde gönüllü olarak beklenen seviyenin üstünde ekstra çalışmasıdır. Bu tür davranışlar bireyin ve örgütün performansını geliştirmek için tasarlanan gönüllü bir yaratıcılık ve yenilikçilik eylemlerini içerir. Bu davranışları sergileyen işgörenler sorumluluk almak için gönüllü olurlar ve diğer çalışma arkadaşlarını da bu konuda teşvik ederler. Bu boyutu Organ (1988) vicdanlılık boyutu olarak tanımlamıştır. Organ bu davranış biçiminin rol içi davranış biçimlerinden ayırt edilmesinin zor olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle bu boyut bazı araştırmacılar tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı çalışmalarına dâhil edilmemiştir.

Sivil erdem; bu boyut bir ülke vatandaşlarının sorumluluklarını üstlenmesine benzer (Graham, 1991). Bireyin bir bütünün parçası olduğunu kabul etmesi ve bu yapı ile ilgili sorumluluklarını kabul etmesini ifade eder. Etkin bir şekilde örgütteki etkinliklere katılmaya istekli olmak, toplantılara katılmak, işle ilgili tartışmalara katılmak ve fikirlerini açıklamak, örgüte yönelik tehdit ve fırsatları takip etmek ve örgütün çıkarlarını korumak gibi davranışlar bu boyutta ifade edilmektedir. Bu boyut Organ (1988) tarafından sivil erdem, Graham (1989) tarafından örgütsel katılım, George ve Brief (1992) tarafından örgütlenmeyi koruma olarak adlandırılmıştır.

Kendini geliştirme; bu boyut işgörenlerin bilgilerini, becerilerini ve yeteneklerini geliştirmek için yaptıkları gönüllü davranışları içerir. George ve Brief (1992) tarafından tanımlanmıştır. Eğitim kursları ile kendini geliştirmek için gönüllü olmak, mesleğindeki yenilikleri öğrenmek, en son yenilikleri takip etmek gibi davranışlar bu boyuta örnektir (George ve Brief, 1992:155).

Podsakoff (2000) tarafından yapılan bu yedi sınıflandırmada bulunan “kendini geliştirme” boyutu, örgütsel vatandaşlık literatüründe ampirik bir onay almamıştır. Bu nedenle Podsakoff’un yedi boyutu sonraki araştırmalarda altı boyut olarak kabul edilmiştir.

Tablo 2.2.
Bağlamsal ve
Vatandaşlık
Performans
Boyutları

Dokuz Boyutlu	Fedakârlık/yardım	Nezaket	Kalıcı	Gönüllülük	Dürüstlük	Takip etme	Destekleyici	Sivil erdem	Sportmenlik
Altı Boyutlu	Yardım davranışı		Bireysel girişim		Örgütsel uyum		Örgütsel sadakat	Sivil erdem	Sportmenlik
Üç Boyutlu	Kişilerarası destek		İşe/göreve özgü vatandaşlık		Kurumsal destek				
İki Boyutlu	Bireylere yönelik bağlamsal ve vatandaşlık performansı				Kurumlara yönelik bağlamsal ve vatandaşlık performansı				
Bir Boyutlu	Bağlamsal ve Vatandaşlık Performansı								

Kaynak: (Goffin ve ark., 2013:480)

Goffin ve arkadaşları (2013) yaptıkları çalışmada, Organ (1988) tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı, Borman ve Motowidlo (1993) tarafından içeriksel performans olarak adlandırılan bu davranışları, bağlamsal ve vatandaşlık performansı olarak isimlendirmişlerdir. Kavramın boyutları ile ilgili karmaşayı belirterek bir metodoloji geliştirdiler (Goffin ve ark., 2013). Tablo 2.2’de beş bağlamsal ve vatandaşlık performansı boyutlandırmasına yönelik en belirgin teoriler verilmiştir.

Çalışan değerleri ve davranışları açısından ulusal kültürün rolü önemlidir (Dunphy, 1987; Brislin, 1993). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili mevcut çalışmaların çoğu batı kültürlerine göre özellikle Kuzey Amerika kültürüne göre yapılmıştır. Kültürel farklılıklar vatandaşlık davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı tüm kültürlerde aynı anlama sahip olmayabilir. Farklı kültürlerde farklı ÖVD algıları, farklı ÖVD sonuçları olabilir. Kültürel grup normları çalışanları birbirine yardım etmeye veya bireysel olmaya teşvik edebilir. Ulusal kültür veya geleneğe gömülü tarihsel ve geleneksel uygulamalar, diğer kültürlerle benzemeyen davranış kalıpları, grup dinamikleri ve yapıları olan örgütler ortaya çıkarmış olabilir. Örneğin ABD’de bireyci yönelim ve güçlü başarı ihtiyacı örgüt hedefleri ile ilgili bireysel performansa dayalı ödül sistemlerini teşvik etmektedir. Kore Tayvan ve Hong Kong’da kişinin kan ilişkisine olan bağlılıkları örgütsel bağlılığın çok önündedir. Bu tür kolektivist kültüre sahip çalışanlar arasında örgüt ve aile sıklıkla çakışır. Yüksek oranda iş hareketliliği yaşanır. Bu tür kültürlerde insan kaynakları yöneticileri, örgütsel bağlılığı sağlamak için bireyci kültürlerden farklı yöntemler bulmak zorunda kalabilirler. Lidere itaatin geçerli olduğu kültürlerde çalışanlar hiyerarşik liderlerinin verdiği görevlerin dışına çıkmayacak, inisiyatif kullanmayacaktır. Bu tür davranışların lidere meydan okuma olarak anlaşılmasından korkabilirler. Bir kültürde çalışanlar katılımcı yönetimi olumlu olarak görebilirken bir diğer kültürde yönetsel yetersizlik olarak görülebilir (Farh ve ark., 1997; Paine ve Organ, 2000; Becton ve Field, 2009).

Örgütsel vatandaşlık davranışının kültürel farklılaşmasına yönelik Farh ve arkadaşları (1997) tarafından yapılan çalışmada Çin için farklı bir ÖVD boyutları geliştirmişlerdir. Bu boyutlandırmada yerli boyutlandırmanın beş boyutundan üçünün ABD’de kullanılan boyutlandırmaya benzediği ikisinin ise Çin kültürüne özgü olduğu

tespit edilmiştir (Farh ve ark., 1997). Farh bir diğer çalışmasında (2004) Çin Halk Cumhuriyetinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının batıdan farklı olduğunu kendine özgü ve kültürel unsurları barındırdığını belirtmiştir (Farh ve ark., 2004).

Paine ve Organ (2000) tarafından yapılan, örgütsel vatandaşlık davranışının kültürel matrisi çalışmasında farklı kültürlerde çalışma anlayışına ilişkin örnekler verilmektedir. Avustralya’da çalışanlar eşitlikçi olmayan her şeyden kaçınan, başkalarının üzerinde üstünlük kurmaya çalışmayan, gerek duymasa bile şirket etkinliklerine katılan, şirket imajını teşvik eden, örgütü şikâyet etmeyen bir çalışma kültürüne sahiptirler. İsrail’de ise çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışlarını örgüt için değil meslektaşlarının yararına yapmaktadırlar. Japonya’da yarı zamanlı çalışanlar performanslarını ve verimliliklerini korumak için çok çalışsalar bile örgütlerine düşük bir bağlılığa sahiptirler. Ancak çalıştıkları şirketin Japon firması olması halinde farklı diğer şirketler için farklı çalışma anlayışına sahiptirler. Finlandiya’da çalışanlar bencil olamaz, güvenilir olmalıdırlar. Bencil insanlara çok çalışan diğerleri tarafından kötü davranılır. İş yerinde insanlara yardım etmeniz gerekir. Maaşlar sabittir ve ekstra ücret alamazsınız. Bu örneklerde görüldüğü üzere farklı kültürler, farklı yorumlar, tarihsel, sosyal ve ekonomik arka planlar tek tip ÖVD tanımlaması ve boyutlandırması için engeller oluşturmaktadır (Paine ve Organ, 2000:55-56).

Örgütsel vatandaşlık davranışının kültürel farklılaşması konusunda Euwema ve arkadaşları (2007) tarafından 33 ülkede 473 kuruluşu kapsayan bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı birim düzeyinde değil grup düzeyinde vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmış ve kültürle göre farklılaşmalar analiz edilmiştir. Bu çalışma sonucuna göre örgütsel vatandaşlık davranışı ile kültürel boyutlar arasında doğrudan bir ilişki bulunmamıştır. Çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışlarının farklı kültürlerde farklı nedenleri olabileceği belirtilmiştir. Örneğin kolektivist kültürlerdeki ÖVD’nin kültürel grup oryantasyonu ile kolaylaştırılırken, bir bütün olarak kuruluşa daha az bağlılık ile engellendiği belirtilmiştir. Bu farklı süreçlerin birbirini dengelediği görülmüştür (Euwema ve ark., 2007:1050)

2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖNCÜLLERİ

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan birçok çalışma, bu davranışı ortaya çıkaran faktörleri ve çalışanları bu davranışları yapmaya güdüleyen faktörleri belirlemeye yönelik yapılmıştır. Örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışının öncüllerinin olması, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılığının artmasına, olmaması ise bu tür davranışların sergilenme olasılığının azalmasına gösterge olabilir (Gürbüz, 2006:57).

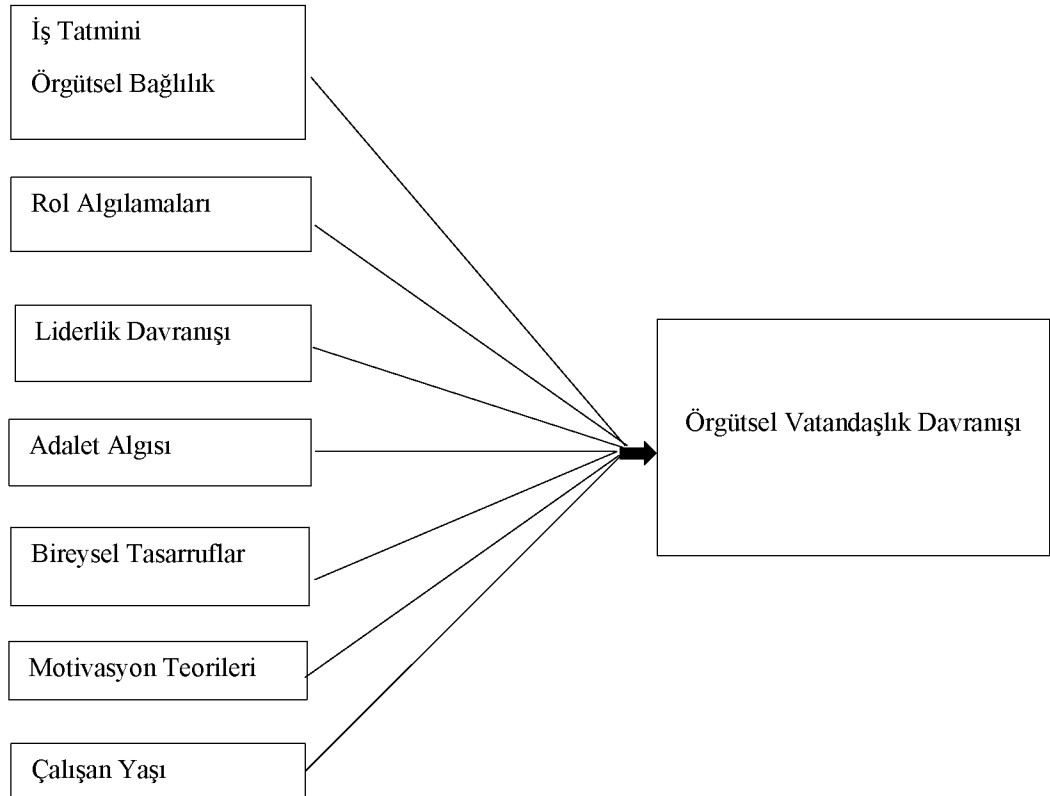
Öncüller ile ilgili ilk çalışmalar 1983 yılında Organ ve arkadaşları tarafından yapılmıştır (Bateman ve Organ, 1983; Smith ve ark., 1983a). Sonraki çalışmalarda işgörenlerin kişilik özelliklerinin, işle ilgili görevlerin, örgütün ve liderin özelliklerinin birçok meslekte farklı örgütsel vatandaşlık davranışı türlerini öngördüğü ortaya konmuştur (Podsakoff ve ark., 2000). Bu alanda yapılan çalışmalarda ÖVD'nin güvenilir tahmin edicilerinin arayışı artmaktadır. Araştırmacılar ÖVD'nin çeşitli değişkenlik derecelerine dayanarak farklı faktörleri bulmaya çalışmaktadırlar (Jahangir ve ark., 2004:79). İşgörenlerin kişilikleri (Organ, 1990; Organ ve Lingl, 1995; Penner ve ark., 1997), liderlik özellikleri (Deluga, 1995; Podsakoff ve ark., 1996), motivasyon teorileri (Tang ve Ibrahim, 1998) gibi farklı alanlarda ÖVD öncülleri araştırılmıştır.

Organ ve arkadaşları (1983) öncüller ile ilgili ilk çalışmalarında en iyi tahmin edici olarak iş tatminini bulmuşlardır (Jahangir ve ark., 2004:80). Bu çalışmada öncelikle çalışanların tutumlarına, eğilimlerine ve lider desteğine odaklanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri konusunda daha sonraki ampirik araştırmalar, çalışanın bireysel özellikleri, görev özellikleri, örgütsel özellikler ve liderlik davranışları olmak üzere dört ana kategoriye odaklanılmıştır. Çalışanların özelliklerine yönelik çalışmalar ÖVD'nin iki ana nedenine değinmektedir. Bunlardan ilki Organ'ın (1995) iş tatmini, örgütsel bağlılık, algılanan adalet ve lider desteği olarak gördüğü genel moral faktörleridir (Organ ve Ryan, 1995). Podsakoff (2000) yaptığı çalışmada bu değişkenlerin en sık ÖVD'nin ayrıık öncülleri olduğunu, bu davranışların hepsinin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla önemli bir ilişkisi olduğunu belirtmiştir. Olumlu deneyimlerin ve duyguların ÖVD'yi kolaylaştırdığını, olumsuz deneyimler ve duyguların ise engellediğini dile getirmiştir. Moral faktörlere ek olarak Organ (1995) çalışmasında eğilim faktörleri olarak isimlendirdiği uyumluluk, vicdanlılık, olumlu ve

olumsuz etkililik gibi çeşitli yatkınlık faktörlerinin çalışanların iş arkadaşları ve yöneticileri ile aralarındaki davranışları etkilediğini belirtmiştir. Bu faktörler ÖVD'nin dolaylı katkıları olarak tanımlanmıştır. Podsakoff ve arkadaşları iş tatmini, örgütsel bağlılık, lidere güven, bağımsızlık ihtiyacı, görev geri bildirimi, gönüllülük, destekleyici liderlik gibi faktörlerin ÖVD'nin olumlu belirleyicileri olduğunu belirterek, rol belirsizliği, rol çatışması, ödüllere ilgisizlik, görev rutinleşmesi, liderin kontrolü dışındaki ödül ve koşulsuz ceza davranışının olumsuz ÖVD belirleyicileri olduğu ifade etmiştir (Podsakoff ve ark., 2000:526-532). Podsakoff (2000) bu çalışmasında çalışanın özellikleri, görevin özellikleri, örgütün özellikleri ve liderlik olmak üzere dört kategoride ÖVD'nin öncülleri incelemiştir. Bir diğer çalışmada George ve Jones (1997), örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörleri bireysel, grup ve örgütsel olmak üzere üç kategoride tanımlamıştır (Gürbüz, 2006:57).

Bir çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışına katılma istekliliği yaygın olarak görülen çeşitli bireysel ve örgütsel değişkenler şekil 2.1'de verilmiştir.

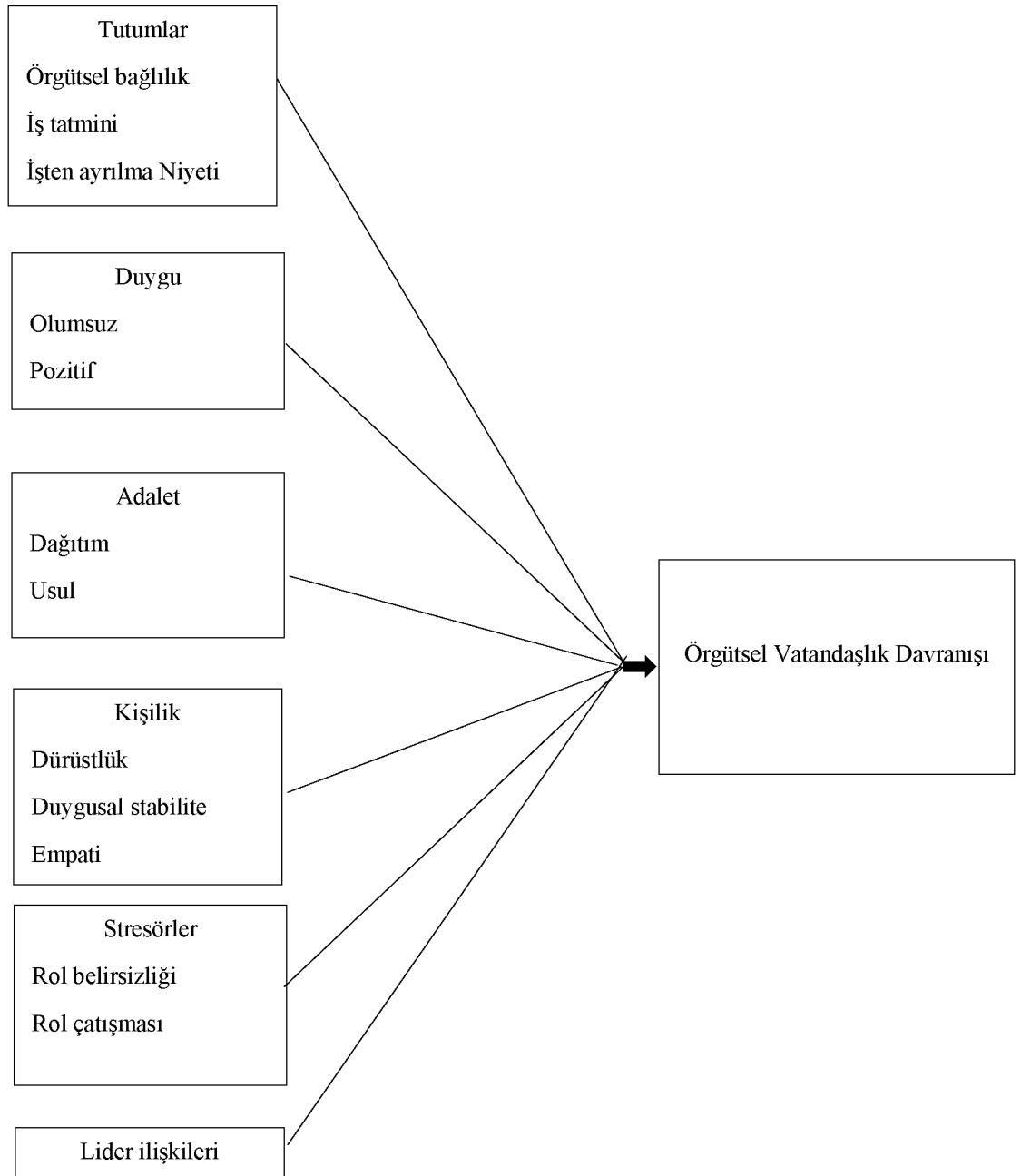
Şekil 2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri



Kaynak: (Jahangir ve ark., 2004:81)

Örgütsel vatandaşlık davranışının öncüllerine yönelik daha yakın tarihlerde yapılan bir diğer çalışmada Spector ve Che (2014) yukardaki sınıflandırmaya benzer bir sınıflandırma yapmıştır. Sınıflandırmada bazı farklılıklar görülmektedir. Bu sınıflandırmada potansiyel öncüller olarak çalışan tutumları, duygu, adalet algısı, kişilik, rol ve liderlik belirtilmiştir. Bu sınıflandırma aşağıda detaylı olarak verilmiştir.

Şekil 2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Potansiyel Öncülleri



Kaynak: (Spector ve Che, 2014:169)

İş Tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti; Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışmalarında en çok çalışılan öncül iş tatmini olmuştur (Bateman ve Organ, 1983; Moorman ve ark., 1993; Motowidlo ve Van Scotter, 1994; Organ ve Lingl, 1995; Schappe, 1998). Organ ve arkadaşlarının (1983) çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışının en iyi tahmin edicisi olarak iş tatminini tespit etmelerinden sonra araştırmacılar bu bulguyu desteklemişlerdir. Yüksek düzeyde iş tatmini olan çalışanların örgütte kalma niyetleri de yüksek olabilecektir. Örgüte olan duygusal bağlılıkta ÖVD'nin öncüllerinden birisidir. Duygusal bağlılık örgütün hedeflerini güçlü bir inançla kabul etme ve örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek olarak tanımlanmıştır. Duygusal bağlılık resmi ödül beklentisi az olduğunda bile devam edebildiği için resmi ödüllere bağlı olmayan davranışları yönlendirebilir (Jahangir ve ark., 2004:80).

Rol Algıları; Podsakoff (2000) çalışmasında rol belirsizliği ve rol çatışmasının özgecilik, nezaket ve sportmenlik ile önemli ölçüde negatif ilişki içinde olduğunu, vicdanlılık ve sivil erdem ile ilişkili olmadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara rağmen hem rol çatışmasının hem de rol belirsizliğinin çalışan memnuniyeti ile ilgili olduğunu ve memnuniyetin de ÖVD ile ilgili olduğunu ve bu nedenle rol algısının ÖVD'ye etki edeceğini belirtmiştir. Rol netliği ve rol kolaylaştırma ise ÖVD ile olumlu ilişkili olarak bulunmuştur (Podsakoff ve ark., 2000:530).

Liderlik Davranışları; Liderliğin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde güçlü bir etkisi olduğu görülmektedir (Jahangir ve ark., 2004:80). Bu etkinin belirli bir liderlik tarzından ziyade çalışanın lideri ile olan ilişkisinin kalitesinden kaynaklandığı belirtilmektedir (Podsakoff ve ark., 2000:532).

Adalet Algısı; Organ'a (1988,1990) göre bir çalışan kuruluş tarafından adil muamele gördüğüne inandığı derecede daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedir (Organ, 1988; Organ, 1990). Moorman (1991) çalışmasında bu bulguyu desteklemiştir. Çalışanlar eşitlik teorisine göre hakkaniyetsizlik algıladığı zaman vatandaşlıklarının sıklığını ve büyüklüğünü azaltabilir. Adil muamele gördüğüne inanan çalışan sisteme makul bir katkı olarak örgütsel vatandaşlığını devam ettirebilir. Bu nedenle adalet algısı örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumlu ilişkilidir (Moorman, 1991:850). Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışının ilişkisini

inceleyen diğer araştırmacılar da bu olumlu ilişkiyi desteklemiştir. Wright (1996) yaptığı deneysel bir çalışmada usul adaletinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkileri incelemiş ve aralarındaki olumlu ilişkiyi tespit etmiştir (Wright, 1996). Skarlicki ve Latham (1996) sendika üyelerine yönelik bir çalışmada örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına neden olduğu düşüncesini desteklemiştir (Skarlicki ve Latham, 1996).

Bireysel Tasarruflar; Çalışanların olumlu ve olumsuz duyguları, vicdanlılık ve uyumluluk gibi kişilik özelliklerinin hepsi örgütsel vatandaşlık davranışları ile olumlu ilişkilidir (Organ ve Ryan, 1995). Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışanların kişilik özellikleri olan içe dönüklük, dışa dönüklük veya değişime açıklık gibi özelliklere bağımlı görünmemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları kişisel özelliklere dayanmaktan ziyade işyerinin algılanmasından oluşur. Buna rağmen kişiliklerin davranışlar üzerindeki etkisinin dikkate alınması gerekir (Jahangir ve ark., 2004:81). Pozitif ruh halinin ÖVD üzerinde olumlu etkisinin olduğu belirtilmektedir (Penner ve ark., 1997:116). Isen (2001) olumlu ruh halindeki insanların hayata daha olumlu bakacağını ve başkalarına yardım edeceğini bunun da örgütsel vatandaşlık üzerinde olumlu etkileri olacağını belirtmektedir (Isen, 2001).

Motivasyon teorileri; Organ (1990) çalışanların güdülerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olabileceğini belirtmektedir. Motivasyon, kişilerin davranışını uyandıran, sürdürülmesini ve kontrol edilmesini etkileyen dışsal ve içsel koşulların tamamını içeren bir yapı olarak tanımlanmaktadır. İçsel motivasyon başarıma duygusunun ve öğrenme ihtiyacının doğal olarak geliştiği motivasyon şeklidir. Bu tip motivasyonda, davranışların kazanılması zevk alma, hoşlanma gibi içsel eğilimlerle zorlama olmaksızın kazanılmaktadır. Dışsal motivasyon ise cezadan kaçınma, ödül beklentisi ve rekabet gibi dışsal ödüller ile ifade edilmektedir (Dede ve Argün, 2004:50). İçsel motivasyonda çalışanlar görevlerinden zevk alır, görevde geçirdiği zamandan hoşlanır ve örgütlerde gönüllü davranışlar sergiler. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve içsel motivasyon birçok benzer özellikler gösterir. Her ikisinde de çalışanlar spontane davranışlar yansıtır. Kendi isteklerine bağlı olarak prososyal jestler gerçekleştirir. Çalışanlar kendilerini piyon olarak değil örgütün bir parçası olarak görürler. Bu faaliyetler örgütün ödül ve ceza sisteminden büyük oranda etkilenmez. Bu nedenlerle ÖVD bir örgütte çalışanların içsel motivasyonudur (Tang ve Ibrahim,

1998:530-531). Örgütlerde bireysel ilerleme yukarı doğru ilerledikçe motivasyon teorileri örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak daha az uygulanabilir olma eğilimindedir (Jahangir ve ark., 2004:81).

Çalışan Yaşı ve Demografik Özellikler: Genç ve yaşlı çalışanlar arasında örgütsel vatandaşlık davranışları için farklı nedenler olabilir. Araştırmalar, genç çalışanların ihtiyaçlarını örgütsel ihtiyaçlarla daha esnek bir şekilde koordine ettiklerini, yaşlı çalışanların ise daha katı olma eğiliminde olduklarını göstermektedir (Jahangir ve ark., 2004:81). Demografik değişkenlerin (örgütte çalışma süresi, cinsiyet gibi) ise örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinin olduğu araştırmalarda bulunamamıştır. Cinsiyetin ÖVD ile ilişkisinin bulunamaması şaşırtıcıdır (Podsakoff ve ark., 2000:531).

Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri konusunda yapılan birçok çalışmada ortak öncüller olarak kabul gören öncüller; a) iş tatmini ve örgütsel bağlılık b) rol algıları c) liderlik davranışları ve lider üye değişimi d) adalet algıları e) bireysel eğilimler olmak üzere beş başlıkta toplanmaktadır. Yukarıda belirtildiği gibi yapılan çalışmalarla bu öncüllerin sayısı artırılmaya çalışılmıştır.

2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ SONUÇLARI

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çalışmaların çoğu kavramın tanımlanması, boyutlandırılması ve öncülleri ile ilgili yapılmıştır. Son zamanlarda yapılan çalışmalar kavramın örgütsel sonuçlarına odaklanmaya başlamıştır (Gürbüz, 2006:57). ÖVD'nin sonuçlarına yönelik yapılan çalışmalarda birçok araştırmacının desteklediği temel sonuçlardan birisi örgütsel performanstır. Birim düzeyinde performans ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir (Allen ve Rush, 1998; Podsakoff ve ark., 2000; Walz ve Niehoff, 2000). Örgütsel performans bir çalışanın örgüte yaptığı katkıların toplam değeri olarak tanımlanmaktadır (Bachrach ve ark., 2006:195). Örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenen örgütlerde örgütsel performansın olumlu etkileneceği belirtilmektedir (Borman ve Motowidlo, 1993; Podsakoff ve ark., 2009; Harper, 2015). Örgütsel vatandaşlık davranışı performansını destekleyen bir çalışma ortamı yöneticinin kişisel verimliliğini ve örgütün etkinliğini artırabilir (Chen ve ark., 1998:922). Bienstock ve arkadaşları (2003) hizmet sektöründe yaptıkları bir çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışlarının hizmet kalitesini ve örgütsel performansını olumlu yönde

etkilediği belirtmiştir (Bienstock ve ark., 2003). Podsakoff (2009) yaptığı meta analizde bu alandaki çalışmaları incelemiş ve örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel etkinlikle pozitif bir ilişkisi olduğunu belirtmiştir (Podsakoff ve ark., 2009:124).

Örgütsel vatandaşlık davranışları kurumsal düzeyde verimlilik, düşük maliyetler, müşteri memnuniyeti gibi sonuçlara neden olabilmektedir (Walz ve Niehoff, 2000; Podsakoff ve ark., 2009). Yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı seviyeleri sergileyen örgütler genellikle daha memnun müşterilere sahiptirler.

Kavramın bireysel düzeydeki sonuçlarından birisi işten ayrılma niyeti ve iş devamsızlığı gibi davranışlar olarak görülmektedir. Düşük örgütsel vatandaşlık seviyelerindeki çalışanların işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu, yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı seviyelerinde olanların ise işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu görülmektedir. Benzer şekilde iş devamsızlığında da bu durum görülmektedir (Chen ve ark., 1998; Chen, 2005; Mossholder ve ark., 2005; Podsakoff ve ark., 2009).

Örgütsel vatandaşlık davranışının olumlu sonuçları olduğu gibi olumsuz sonuçları da görülebilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde aşırı roller nedeniyle iş stresi ve iş-aile çatışması sonuçları görülebilir. Çalışanlar örgütteki örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyine uyum sağlayabilmek için daha yoğun çalışmak zorunda kalabilir ve iş- aile çatışması yaşayabilirler. Bolino ve Turnley (2005) yaptıkları çalışmada kadınlar arasında bu durumun daha güçlü olduğunu belirtmişlerdir. Örgütün yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi bu örgütte çalışabilmek için dışarıdaki çalışanlar üzerinde olumlu etki yapabileceği gibi tersine bir etki de yapabilir (Bolino ve Turnley, 2005).

Örgütler ve yöneticiler örgütsel vatandaşlık davranışlarının olumlu sonuçlarına ulaşabilmek için bu tür davranışlara uygun bir çalışma ortamı yaratmalı ve çalışanları bu davranışları katılmaya teşvik etmelidirler (Podsakoff ve ark., 2009:134).

2.6. Örgüt İklimi – Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisine Yönelik Literatür

Genel olarak bir kuruluşun yaşam tarzını gösteren örgüt iklimi, örgüt içinde birçok örgütsel davranış kavramı ile ilişkilendirilmiştir. Örgüt iklimi ile verimlilik, iş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon gibi örgütün verimliliğini etkileyen kavramlar

arasındaki ilişkiler sıklıkla incelenmiştir. Literatürde örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma mevcuttur. Bu çalışmalarda genel sonuç olarak, örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Pakistan’da Farooqui (2012) tarafından, öğretim elemanları üzerinde yapılan bir çalışmada, örgüt ikliminin tüm boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu çalışmada örgüt ikliminin boyutlarından liderlik tarzı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur (Farooqui, 2012). Liderlik davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki bu ilişki daha önceki çalışmalarda da belirtilmiştir (Podsakoff ve ark., 1996).

Banka çalışanları ile yapılan bir çalışmada çalışanların etik iklim algısının örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir. Çalışanların etik iklim algılarının artmasının örgütsel vatandaşlık davranışı anlayışlarını da artıracığı belirtilmiştir (Erdirençelebi ve Akcan, 2016).

Güney Kore’de şirket yöneticileri ve çalışanları ile yapılan bir çalışmada, örgüt iklimi ile firma düzeyinde kolektif örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir (Shin, 2012). Hemşireler arasında yapılan bir diğer çalışmada, örgüt ikliminin iş doyumu ve örgütsel bağlılığı etkileyerek örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırabileceği belirtilmiştir (Huang ve ark., 2012). Çin’de iki üniversitede yapılan bir çalışmada, örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Nwankwo ve ark., 2015).

Aydoğan ve Dinçer (2017) tarafından Kalkınma Bakanlığı’nda yapılan bir çalışmada örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Çalışmada örgüt ikliminin tüm boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Aydoğan ve Dinçer, 2017:62).

Karataş (2015) tarafından Bursa’da faaliyet gösteren otel işletmelerinde yapılan bir çalışmada, örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Karataş çalışmasında, örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicilerinden birisi olduğunu ifade etmiştir (Karataş, 2015:55).

3.BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK

Çalışmanın bu bölümünde tükenmişlik kavramına ilişkin kavramlara ve tanımlara yer verilecektir. Önce tükenmişlik kavramının doğası ve tarihi açıklanacak, daha sonra sırası ile tükenmişlik tanımları, boyutları ve tükenmişlik modelleri, öncülleri ve sonuçlarına yer verilecektir. Bölümün sonunda ise çalışmanın bağımsız değişkeni olan örgüt iklimi ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye yönelik literatür açıklanacaktır.

3.1. TÜKENMİŞLİĞİN DOĞASI VE TARİHİ

Tükenmişlik ilk olarak bilimsel bir yapı olarak değil sosyal bir sorun olarak ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, ilk tükenmişlik anlayışı akademik kaygılardan ziyade pragmatik olarak şekillenmiştir (Maslach ve Schaufeli, 1993:3). Günümüzde tükenmişlik işle ilgili olarak tanımlansa da, sosyal hayatta tarih boyunca tükenmişliğin doğasına benzer davranışlar görülmektedir. Örneğin rahipler arasında “İlyas’ın Yorgunluğu” olarak bilinen İncil’in bölümünde İlyas peygamberin yaklaşan bir yenilgi karşısında derin bir umutsuzluğa kapılması ve derin bir uykuya yatmasından bahsedilir. Bu davranış modern tükenmişlik tanımlarına benzemektedir. Tükenmişlik davranışları ile ilgili tarih boyunca tam olarak isimlendirilmese bile birçok örnek mevcuttur. William Shakespeare’in on altıncı yüzyılın sonunda (1599) yazdığı Tutkulu Hacı’nın Yedinci Şiirin de “ Ateşle yanan saman gibi sevgiyle yanmıştı, saman yanar sönmez aşkı yaktı” mısralarında yanmış ibaresi psikolojik anlamda aşk ilişkisi ve buna bağlı enerji tükenmesinden bahseder (Schaufeli, 2017:111). Edebi eserlerde başka tükenmişlik vakaları görmek mümkündür. Alman roman yazarı Thomas Mann’ın ailesinin üç kuşak hikâyesini anlattığı “Buddenbrook Ailesi” (1901) romanı tükenmişlik sendromuna örnektir. Yazar romanı 25 yaşında tamamlamış ve 1929 yılında Nobel ödülünü bu eserle almıştır (Arak, 2002:216). Roman modern yaşama ayak uyduramayan bir ailenin çöküşünü anlatır. Romanda anlatılan zihinsel tükenme, hayal kırıklığı, yoksullaşma günümüzdeki tükenmişlik vaka analizlerine benzerdir (Maslach ve Schaufeli, 1993:5) Bir diğer roman İngiliz romancı Graham Grenne’nin “ A Burnt-Out Case” (Yanmış Bir Vaka) eseridir (Maslach ve ark., 2001:398). Grenne romanında ünlü bir İngiliz mimar olan Querry’nin hikâyesinden bahseder. Başarılı bir mimar olan Querry kendine olan güvenini ve inancını kaybetmiştir. Kendini mimarlık dışındaki

konularda yetersiz olarak görür. İyi bir yazar olmadığını, iyi bir fotoğrafçı olmadığını, sosyal bir insan olmadığını düşünür. Her şeyi bırakır ve Kongo’da bir cüzzam kolonisine gider (Salván, 2011:302). Grenne’nin kitabında tükenmişlik kavramı henüz akademik araştırmalara konu olmadan önce işlenmiş ve sosyal bir olgu olarak tanımlanmıştır (Balaban ve Konyalı, 2016:191). Schwarz ve Will (1953) tarafından psikiyatri dergisinde yayınlanan makale tükenmişlik konusunda ilk yayındır. Bu makalede yazarlar tükenmişlik terimini ve derinlemesine vaka tanımını kullanmazlar. Yavaş yavaş gerçekleşen tükenme sürecini tanımlarlar (Schaufeli, 2017:112). Bu makalede psikiyatri hasta bakım hemşiresi olan Bayan Jones’un hastalarla olan diyalogları ve sağlık personelinin düşük moralleri anlatılır. Sonuçta yaşanan yabancılaşma anlatılır (Schwartz ve Will, 1953; Schaufeli, 2017:113). 1970’li yıllara kadar tükenmişlik kavramı sosyal olaylarda gözlemlenmiş, hakkında eserler yazılmıştır. Ancak tam anlamı ile tanımlanmamış ve açıklanmamıştır.

Tükenmişlik kavramı uzun yıllar boyunca sosyal olaylarda gözlemlenmiş ancak tanımlama yapılmamıştır. Tükenmişlik kavramının iş hayatında tanımlanma sürecinde kavramın ilk kez tanımlandığı ABD’de yaşanan sosyal ve kültürel değişimler etkili olmuştur. 19. Yüzyılda Amerikan toplumu tarımdan sanayiye geçiş yaşamış, devam eden yıllarda sanayi toplumundan hizmet ekonomisine dönüşüm olmuştur. İkinci dünya savaşından sonra geleneksel sosyal topluluklar, kilise ve aile yapısı yavaş yavaş aşınmaya başlamış, 1950’lerden itibaren ABD ve Avrupa’da insan hizmetleri daha büyük bir devletin sonucu olarak hızla profesyonelleşmiş ve devlet bürokratikleşmiştir. Küçük işletmeler büyük ölçekli modern örgütlere dönüşmüştür (Schaufeli ve ark., 2009:206). 1961 yılında Başkan John F Kennedy başkanlık yemin töreninde yaptığı konuşmada bütün Amerikalıların aktif bir vatandaş olmaları gerektiğini belirtmiş ve konuşmasında “ ülkem benim için ne yapabilir yerine ben ülkem için ne yapabilirim” sloganı ile vatandaşları katılıma davet etmiştir. Çalışma konusunda motive olmuş vatandaşlarda, başkan Lyndon B. Johnson tarafından başlatılan “yoksulluk savaşı” çağrısı ile çok çalışırlarsa yoksullukların biteceği algısı oluşmuştur. 1960’larda ABD’de yaşanan bu kültürel devrim doktorlar, öğretmenler, polisler ve sosyal hizmet uzmanları gibi meslekler arasında mesleki otoriteyi azaltmış ve bu dönemde hizmet talep eden kişiler hizmet sağlayıcılar olan meslek gruplarından her zamankinden daha fazlasını beklemeye başlamışlardır. Bunun sonucu olarak hizmet talep edenlerin hizmet, bakım,

şefkat ve empati beklentileri yoğunlaşmış, bu dönemde devam eden yoksullukla savaş, yoksulluğu sürdüren sistematik faktörler nedeniyle başarısızlığa uğramıştır. Hizmetler sektöründe ve modern örgütlerde iş görenlerden beklentilerin arttığı bu dönemde çalışanların profesyonel çabaları ile takdir edildikleri ödüller arasında tutarsızlıklar artmıştır (Schaufeli ve ark., 2009:205-207). Mesleği ve ülkesi için çok çalışmasına rağmen karşılığını alamayan meslek gruplarında tükenmişlik ateşi yanmaya başlamıştır.

Tükenmişlik ile ilgili yapılan ilk çalışmaların duygusal profesyonel rolleri diğer mesleklere göre daha zorlu olan meslek gruplarında olmasına rağmen, işyeri tükenmişliği ile ilgili ilk belgelenmiş rapor farklı bir meslek grubunda görülmektedir. 1971 yılında ABD hava trafik kontrolörleri arasında mesleki yorgunluk ile ilgili gözlemler yapılmıştır. İkinci Dünya savaşından sonra sivil hava ulaşımında çok büyük artışlar görülmüş, hava trafiğinde ki büyük artış kontrolör sayısında aynı oranda artışla karşılanamamıştır. 1960 ve 1970'lerde hava trafik kontrolörleri yetersiz ekipman, uzun vardiyeler, yorgunluk, kullanılan otomasyon nedeniyle monotonluk ve kötü eğitim ortamı gibi bir çok olumsuzlukla çalışmak zorunda kalmışlardır. 1973 yılında Federal Havacılık İdaresi Boston Üniversitesi Tıp Fakültesi ile bir çalışma başlatmış ve üç yıl boyunca 416 hava trafik kontrolörü takip edilmiştir. Çalışmanın sonunda ortaya çıkan rapor işyeri tükenmişliği üzerine yapılan ilk araştırmalardan birisidir (Samra, 2018:363).

Tükenmişlik sendromu ilk önce iki bilimsel çalışmada yer almıştır. 1974 yılında Alman doğumlu bir ABD psikoloğu olan Herbert Freudenberger tarafından yayınlanan bir makale ve Sigmund Ginsburg tarafından yine aynı yıl yayınlanan diğer bir makale bu alandaki ilk bilimsel çalışmalar olarak görülmektedir (Heinemann ve Heinemann, 2017:2).

Freudenberger New York'un doğusunda uyuşturucu bağımlıları için ücretsiz hizmet veren bir klinikte danışman psikiyatrist olarak gönüllü olarak çalışmıştı. Burada gönüllü olarak çalışan sağlık görevlileri başlangıçta idealist ve motive olmuş olarak çalışırken yaklaşık bir yıllık süreçte motivasyonlarında ve bağlılıklarında bir düşüş gözlemlenmiştir. Bunu fiziksel ve zihinsel semptomlar izlemiştir. Freudenberger bu semptomları tanımlamak için halk dilinde uyuşturucu bağımlılığının etkilerini belirtmek için kullanılan "burnout", tükenmişlik, deyimini kullanmıştır. Tükenmişlik fenomeni Freudenberger tarafından bilim dünyasına kazandırılmıştır. Freudenberger zihinsel bir

durumu analiz etmiş ve tanımlamıştır. Ancak iş arkadaşları gibi kendisi de iki kez tükenmişliğe maruz kalmıştır (Maslach ve Schaufeli, 2017:5-6). Freudenberger (1974) yayınladığı “personel tükenmişliği” makalesinde tükenmişliğe ait fiziksel ve davranışsal semptomları açıklamıştır. Fiziksel semptomlar; yoğunluk, sık baş ağrısı, uykusuzluk, gastrointestinal bozukluklar ve nefes darlığı olarak tanımlanmıştır. Davranışsal işaretler ise; hayal kırıklığı, öfke, sinizm ve depresyon belirtisi gibi belirtiler olarak tanımlanmıştır (Freudenberger, 1974:59-61). Freudenberger sonraki yıllarda tükenmişlik konusunda çalışmaya devam etmiş ve bu konuda birçok makale yayınlamıştır (Freudenberger, 1975; 1977b; 1977a; 1983; Freudenberger ve North, 1985; Freudenberger, 1986). Freudenberger bu çalışmalarıyla 1999 yılında Amerikan Psikologlar Derneği (APA) tarafından verilen Psikoloji Uygulamasında Yaşam Boyu Başarı Altın Madalya ödülünü almıştır. Freudenberger, sadece tükenmişliği tanımlamamış aynı zamanda önleyici tedbirleri de önermiştir. Tükenmişliğin belirli bir çalışma ortamı ile bağlantılı olduğunu, önlemek için bireysel düzeyde değil örgütsel düzeyde müdahale edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Önerileri arasında daha kısa çalışma saatleri iş rotasyonu ve personel eğitimi gibi tedbirler vardır (Heinemann ve Heinemann, 2017:3)

Freudenberger’in çalışmaları ile eş zamanlı, ondan bağımsız olarak çalışan Kaliforniya Üniversitesinde sosyal psikoloji araştırmacısı Christina Maslach ve arkadaşları hizmet çalışanları ile görüşmeler yapmışlardır. Bu çalışanların zorlu işleri yaparken duygusal uyarılmalar ile nasıl başa çıkabildiklerini araştırmışlar, çalışanların duygusal olarak bitkin hissettiği, müşterileri veya hastaları ile ilgili duygusal olarak olumsuz algı ve duygular geliştirdiklerini belirlemişlerdir. Bu duygusal kargaşalar sonucu mesleki yeterlilikte krizler yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu sendroma tükenmişlik adını vermişlerdir (Maslach, 1976). Maslach ve arkadaşları sonraki yıllarda bu alanda araştırmalar yapmaya devam etmişlerdir (Maslach ve Pines, 1977; Maslach, 1978; Maslach ve Jackson, 1978; Maslach, 1979; Maslach ve Jackson, 1979). Tükenmişlikle ilgili yayınlanan ilk makalelerden sonra konuya büyük bir ilgi ortaya çıkmıştır. Akademisyenlerden ziyade uygulayıcılar konuya ilgi göstermiş ve tükenmişlik konusunda birçok yazı yayınlanmıştır. Bu dönemde tükenmişlik kavramı henüz tam olarak tanımlanmamıştır. Neredeyse herkesin aklına gelebilecek kişisel sorunlar tükenmişlik olarak adlandırılmıştır (Maslach ve Schaufeli, 1993:4). Perlman ve

Hartman (1982) tarafından bu dönemde tükenmişlik konusunda yayınlanan 48 makale incelenmiştir. Yazarlar bu incelemesinde çalışmalarını üç gruba ayırmıştır, a) yalnızca yazarın kişisel deneyimine dayanan açıklamalar, b) sistematik olarak toplanan verilere dayalı anlatım, c) istatistiksel sistematik sunumlar. En fazla yayın a ve b grubunda görülmüştür (Perlman ve Hartman, 1982:3). Bu makalelerde tipik bir model izlenmiştir. Çalışmaların odağını tükenmiş bireylerdeki semptomlar oluşturmaktadır. Bu çalışmalarda tükenmişlik hakkında çok şey söylenmesine rağmen bu ifadeleri destekleyen ya da çürüten çok az kanıt bulunmaktadır. Bu dönemde uygulamacıların konuya ilgisi devam etmesine rağmen akademisyenlerin ilgisi hala sınırlı kalmıştır. Akademik dünya tükenmişlik kavramına bir şekilde olumsuz tepki vermiştir. Maslach ve Jackson'un psikometrik Maslach Tükenmişlik Envanteri geliştirilmesi ile ilgili makalesi bazı dergi editörleri tarafından okunmadan “ çünkü pop psikolojisi yayınlamıyoruz” notu ile geri gönderilmiştir (Maslach ve Schaufeli, 1993:5).

Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği ölçmek amacıyla bir ölçüm metodolojisi sunmuşlardır. Maslach Tükenmişlik Envanteri (MBI) olarak kullanılan bu ölçüm aracı ülkemizde dâhil en yaygın kullanılan ölçme aracıdır (Çapri, 2006:64). Maslach tarafından geliştirilen tükenmişlik envanteri, tükenmişliğin depresyon, memnuniyetsizlik, inanç ve stres gibi ilgili kavramlardan ayırt edilebilmesini ve tükenmişliğin çok boyutlu yapısını ölçmesi açısından önemlidir (Densten, 2001:833).

Eşzamanlı olarak Pines, Aronson ve Kafry'ın çalışması yayınlanmıştır (Pines ve ark., 1981). Pines ve arkadaşları bu çalışmalarında farklı ülkelerden 3700'ün üzerinde farklı meslek gruplarından insanla tükenmişlik ölçeğinin psikometrik özelliklerini ortaya koymuşlardır. Pines ve Aronson (1988) çalışmalarını geliştirerek 5000 kişinin üzerinde katılımcı ile yeni bir çalışma yapmışlar ve tükenmişlik ölçeğini (BM- Burnout Measure) geliştirmişlerdir. Bu ölçek ikinci en yaygın ölçek olarak kullanılmaktadır (Tümekaya ve ark., 2009; Kaya ve ark., 2010:405). Pines ve arkadaşlarının geliştirdikleri ölçek ile sadece iş ilişkilerinde değil birçok farklı alanda tükenmişliği ölçmek mümkün hale gelmiştir (Pines ve ark., 1981; Pines ve Aronson, 1988a).

Tükenmişlikle ilgili çalışmalar 1980'den sonra hız kazanmış ve odağı değişmiştir. Sendrom giderek daha fazla araştırılmaya başlanmıştır (Heinemann ve Heinemann, 2017:4). Öğretmenlerde, psikoterapistlerde ve birçok meslek grubunda

tükenmişlikle ilgili yayınlar yayınlanmaya başlanmıştır (Farber ve Miller, 1981; Farber, 1982; Farber ve Heifetz, 1982; Belcastro ve ark., 1983; Farber, 1984). Tükenmişlik ile ilgili 1974-1983 yılları arasında yaklaşık 1000 kitap, makale yayınlanmıştır. 1983-1990 arasındaki yedi yılda bu sayı 1500'ü geçmiştir. Konu ile ilgili erken çalışmaların ABD kaynaklı olmasına rağmen artık kavram uluslararası hale gelmiştir (Maslach ve Schaufeli, 1993:1). 1990 yılında Polonya'nın Krakow kentinde ilk Profesyonel Tükenmişlik Avrupa Konferansı düzenlenmiştir. Bu konferansa ABD, Kanada, Hollanda, Almanya, İsveç, İngiltere, Fransa, İsrail ve Polonya'dan birçok teorisyen ve araştırmacı katılmıştır. Bu konferans tükenmişlik alanının geliştirilmesinde önemli bir dönüm noktası olmuştur. Konferansta çok çeşitli teorik bakış açıları ve ampirik veriler bir araya getirilerek, gelecekte yapılması gereken çalışmalar için yeni yönler belirlenmiştir (Maslach, 2001:607). Bu konferanstan sonra bir kitap yayınlanmıştır (Schaufeli ve ark., 1993). Bu kitapta tükenmişlik literatürünün durumu ve sonraki araştırmalar için sayısız yönler önerilmiştir. Bu kitabın yayınlanmasından sonra tükenmişlik binlerce insanın konusu olmuştur. Konu ile ilgili birçok makale ve kitap yayınlanmıştır. 1993-2004 yılları arasında 1784 makale, kitap ve araştırma yayınlanmıştır (Halbesleben ve Buckley, 2004:860-861).

Günümüzde tükenmişliği, Dünya Sağlık Örgütü (WHO) küresel olarak tanınan hastalıklar listesine eklemiştir. Örgüt, uluslararası hastalık sınıflandırmasının 11. versiyonunda tükenmişlik sendromunu Maslach'ın orijinal tanımına göre tanımlamış, ancak diğer yaşam alanlarına uygulanmaması önerisiyle özellikle mesleki bağlama daraltmıştır (Riethof ve Bob, 2019:2). Tükenmişlik Dünya Sağlık Örgütü tarafından, “insanların sağlık hizmetlerine başvurma nedenlerini içeren, ancak hastalık veya sağlık durumu olarak sınıflandırılmayan, sağlık durumunu etkileyen veya sağlık hizmetleriyle teması etkileyen faktörler” olarak sınıflandırılmıştır. Dünya Sağlık Örgütü yaklaşık beşte bir çocuğun veya gencin, dörtte bir yetişkinin aktif yaşamının bir noktasında tükenmişlikten etkileneceğini tahmin etmektedir (WorldHealthOrganization, 2019).

Günümüzde çalışma hayatında önemli sorunlardan birisi olarak görülen tükenmişliğin ölçülmesi ve önlenmesi ile ilgili halen farklı ülkelerde birçok çalışma yapılmaktadır. Ölçüm yöntemleri ülkelerin kendi dillerine göre uyarlanarak ve çeşitlendirilerek tükenmişlik sendromu çözümlenmeye çalışılmaktadır.

3.2. TÜKENMİŞLİK TANIMLARI

Tükenmişlik üzerine yapılan ilk araştırmalar öncelikle nitel tekniklere dayanmaktadır. İlk araştırmacılar sosyal ve klinik psikolojiden geldikleri için bu alandan görüşlere yönelmişlerdir. Bakış açıları; kişilerarası ilişkiler; yani insanların başkalarını nasıl algıladıkları, bunlara nasıl tepki verdikleri, bunlara yönelik endişe ve kendilerini savunma davranışları olmuştur. Klinik perspektif ise motivasyon ve duygu ile ilişkilendirilmiştir. Sonraki araştırmacılar endüstriyel- örgütsel psikolojiden gelmişlerdir. Bakış açıları iş tutum ve davranışlarına yönelik olmuş ve tükenmişlik tanımlarını bu bakış açısına göre yapmışlardır (Maslach ve Leiter, 2016b:104). Perlman ve Hartman yaptıkları meta analiz çalışmasında, bakış açılarından kaynaklanan tanımlamalarda yaklaşık elli fark bulmuşlardır (Perlman ve Hartman, 1982).

Tükenmişliğin kurucu babası olarak kabul edilen Freudenberger tükenmişliğin meslekler için tehlikeli bir durum olduğunu belirtmiş ve enerji, güç ve kaynaklar konusunda aşırı talepler yaparak başarısız olmak, yıpranmak veya tükenmek olarak tanımlamıştır (Freudenberger, 1974:159). Freudenberger (1980) bir başka tanımında tükenmişliği; kişi veya toplumun değerleri tarafından dayatılan gerçekçi olmayan beklentiler nedeniyle, kişinin fiziksel ve zihinsel kaynaklarını aşırıya kaçarak zorlaması sonucu kendini tüketmesi olarak belirtmiştir (Freudenberger ve Richelson, 1980:16).

Pines ve Aronson (1988) tükenmişliği enerji, heyecan, amaç ve idealizm kaybı olarak tanımlamışlardır. Bu durumu sürekli umutsuzluğa, strese ve çaresizliğe neden olan fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme durumu olarak isimlendirmişlerdir. Fiziksel tükenmeyi; fiziksel yorgunluk, düşük enerji, kronik yorgunluk ve halsizlik olarak tanımlamışlardır. Duygusal tükenmeyi; çaresizlik duyguları, umutsuzluk ve tuzağa düşme duyguları olarak tanımlamışlardır. Zihinsel tükenmeyi ise işe, yaşama ve diğerlerine karşı olumsuz tutum geliştirmek olarak tanımlamışlardır (Pines ve Aronson, 1988a:11-13). Pines ve arkadaşları tükenmenin sadece profesyonel mesleki alanlarla sınırlı olmadığını belirtmişlerdir (Pines ve ark., 1981).

Kahn (1978) tükenmişliği, başkalarına ve benliğe karşı olumsuz tutumların bir sendromu olarak tanımlamıştır. Bu olumsuz tutumların, yorgunluk ve tıbbi problemler gibi olumsuz psikolojik ve fiziksel semptomlara neden olacağını belirtmiştir (Kahn, 1978:302).

Cherniss (1980) tükenmişliğin üç aşamadan oluşan nedensel bir süreç olduğunu öne sürmüştür. Birinci aşamada iş talepleri, güçleri ve kaynakların dengesizliği nedeniyle çalışmada duygusal ve psikolojik baskı oluşacağını belirtmiştir. İkinci aşamada, oluşan bu duygusal ve psikolojik baskı sonucu, çalışanın diğer çalışanlara ve müşterilere karşı duygusuz bir şekilde davranacağını ifade etmiştir. Üçüncü aşamada ise, çalışanın işyerinde kendisini etkisiz hissedeceğini, duygusal çekilme yaşayacağını ve işten ayrılmayı düşüneceğini belirtmiştir (Cherniss, 1980b; 1980a).

Tükenmişlik literatürüne en fazla katkı yapan araştırmacılarda birisi Christina Maslach'tır. Maslach (1977) tükenmişlik ile ilgili yaptığı çalışmada tükenmişliği fiziksel tükenmeye ek olarak duygusal bir yorgunluk durumu olarak tanımlamıştır. Bu tanımlamayı sağlık ve sosyal hizmet çalışanları arasında yaptığı bir araştırmada belirtmiştir. Tükenme sonucunda artık profesyonel çalışanların hastaları hakkında olumlu duyguları olmadığını ve sempati duymadıklarını belirtmiştir. İşin ezici duygusal sorunlarıyla başa çıkılamaması sonucu, alkol ve uyuşturucu kullanımı, evlilik çatışması ve akıl hastalıkları gibi bazı kişisel sorunların geliştiğini belirtmiştir (Maslach ve Pines, 1977:100). Maslach, tükenmişliğin yapısı ve tanımlanması ile ilgili çalışmalarına devam etmiştir (Maslach, 1978; Maslach ve Jackson, 1978; Maslach, 1979; Maslach ve Jackson, 1979). Tükenmişliğin halen en yaygın kullanılan tanımı Maslach ve Jackson (1981) tarafından yapılmıştır. Maslach ve Jackson'a göre tükenmişlik, insan hizmetlerinde çalışan bireyler arasında meydana gelen duygusal tükenme ve sinizm sendromudur (Maslach ve Jackson, 1981:99). Maslach ve Jackson (1984) bir diğer tanımlarında tükenmişliği, İnsanlarla çalışan bireyler arasında duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalması sendromu olarak tanımlamışlardır (Maslach ve Jackson, 1984:134). Maslach ve Jackson tükenmişliğin üç boyutu olduğunu belirtmişlerdir. Bu boyutlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinin azalması olarak tanımlanmıştır. Yaptıkları çalışmada tükenmişliği ölçmek amacıyla Maslach Tükenmişlik Envanterini geliştirmişlerdir (Maslach ve Jackson, 1981). Maslach ve Jackson tarafından önerilen model insan hizmetleri mesleğinde çalışanlar için önerilmiştir. Ancak sonraki çalışmalarda modelin her türlü mesleğe uyarlanacak şekilde genişletilebilir olduğu görülmüştür (Leiter ve Schaufeli, 1996; Maslach ve ark., 1996).

Genel kabul gören çok boyutlu tanımda tükenmişlik, tükenme, sinizm ve kronik iş stres faktörlerine yanıt olarak yaşanan verimsizlik olarak tanımlanmıştır (Leiter ve Maslach, 2003:93).

Pines ve Kafry tükenmişliği, genel fiziksel, duygusal ve tutum tükenmesi deneyimi olarak tanımlamışlardır (Pines ve Kafry, 1978).

Tükenmişliğin bir diğer tanımında tükenmişliğin psikolojik bir sendrom olduğu belirtilmiştir. Bu tanıma göre tükenmişlik, bireylerin deneyimlediği kronik duygusal ve kişilerarası stres faktörleri nedeniyle çalışanların işyerlerinde görevlerine, çalışma arkadaşlarına, müşterilere ve işe karşı geliştirdikleri olumsuz psikolojik bir sendrom olarak tanımlanmıştır (Cordes ve Dougherty, 1993; Maslach, 2003).

Halbesleben'e (2004) göre tükenmişlik, duygusal yorgunluk ile karakterize edilen kişisel başarı duygularının azalması ve duyarsızlaşma ile kendini gösteren iş stresine karşı psikolojik bir yanıt olarak tanımlanmıştır (Halbesleben ve Buckley, 2004:859).

Schaufeli ve Greenglass (2001) tükenmişliği, duygusal olarak zorlu çalışma durumlarında uzun süreli katılımdan kaynaklanan fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme durumu olarak tanımlamışlardır (Schaufeli ve Greenglass, 2001). Spesifik olarak tükenmişlik, tükenme ve sinizm kombinasyonu ile karakterize edilen işle ilgili bir olgudur. Tükenme ve sinizm ya da zihinsel uzaklaştırma tükenmişliğin temel parçaları olarak kabul edilir (Schaufeli ve Taris, 2005).

Shirom, yorgunluğun ve bitkinliğin tükenmişlik kavramının temel özellikleri olarak düşünülmesi gerektiğini vurgulamış ve tükenmişliği, fiziksel yorgunluk, duygusal tükenme ve bilişsel yorgunluğun bir kombinasyonu olduğunu belirtmiştir (Shirom, 1989:27).

Literatürde dolaylı tükenmişlik kavramı da tanımlanmıştır. Tükenmişliğin, tükenmiş kişilerin diğer iş arkadaşlarının çalışmaları üzerindeki etkisi nedeni ile transfer edilebilir olduğu belirtilmiştir. Örneğin tükenmiş kişiler işte daha fazla hatalar yapmaya başlayacak, daha fazla dinlenme molası vererek kendi görevini yerine getiremeyecektir. Bu durumda çalışma arkadaşlarının iş yükü artacak ve işleri zorlaşacaktır (Kahill, 1988a:168). Bu şekilde tükenmişlik artan işin aracı rolü aracılığıyla dolaylı olarak diğer

çalışanlara aktarılmış olacaktır. Geçiş (Crossover) etkisi de denilen bu etki tükenmişlik araştırmalarında da görülmektedir (Bakker ve ark., 2009:210) Geçiş, bir kişinin yaşadığı iş stresi veya psikolojik zorlanmanın aynı sosyal ortamda başka bir kişinin zorlanma seviyesini etkilediğinde ortaya çıkan kişilerarası süreci tanımlamak için kullanılan bir deyimdir (Bolger ve ark., 1989:175).

İş tükenmişliği ile ilgili görüşlerin ve tanımların iki temel ortak noktası vardır. Birincisi süreçle ilgilidir. Faktörler, bir kişi için psikolojik bir zorlamaya yol açar, işten atılma hissi yaratır, çalışanın işyerinde nesneler olarak muamele görmesi hissine ve kişinin işte etkili olmadığı hissine yol açar. İkinci ortak özellik, kişisel özelliklerin değil işyeri faktörlerinin tükenmişliği tetiklemesidir (Maslach ve ark., 2001; Maslach, 2003).

Belirli kritik olaylara yanıt olarak gelişen akut stres reaksiyonlarının aksine tükenmişlik, devam eden mesleki stres faktörlerine kümülatif bir reaksiyondur. Tükenmişlik ile vurgu, sadece fiziksel olanlardan ziyade, psikolojik erozyon süreci ve bu kronik maruziyetin psikolojik ve sosyal sonuçları üzerinde olmuştur. Tükenmişlik, işteki kronik kişilerarası stres faktörlerine uzun süreli bir yanıt olduğu için, zaman içinde oldukça kararlı olma eğilimindedir. Tükenmişlik, insanların işleriyle kurdukları ilişkideki sürekliliğin bir sonudur (Leiter ve Maslach, 2003:93).

Yapılan çalışmalarda tükenmişliğin gelişim süreçleri de tanımlanmıştır. Freudenberger ve North (1992) tükenmişlik sendromunun gelişim sürecini 12 aşamaya ayırmışlardır (Freudenberger ve North, 1992). Bu aşamalar aşağıdaki tabloda açıklanmıştır.

Tablo 3.1. Freudenberger ve North Tükenmişlik Gelişim Süreci

1. Kendini ispat etme zorunluluğu; takıntılı olarak öz-değer göstermek, coşku göstermek, kolayca sorumluluk kabul etmek.
2. Daha çok çalışmak; güçlendirilmiş çabalar, kapanıp işten rahatlayamama
3. İhmal gereksinimleri; uyku sorunları, yeme bozuklukları, daha düşük düzeyde sosyal etkileşim
4. Çatışmalar; sorunlar bastırılır, tehdit, panik ve sinirlilik duyguları
5. Değerlerin gözden geçirilmesi; değerler yeniden yorumlanır, arkadaşlar ve aile ihmal edilir, hobiler önemsiz görülür, iş tek odak noktasıdır

6. Ortaya çıkan sorunların reddi; hoşgörüsüzlük, ortak çalışanları aptal, tembel, talepkar veya disiplinsiz olarak algılamak, sosyal temaslar daha zor, kinizm ve saldırganlık belirtileri, sorunlara yaşam değişikliklerinin değil, zaman baskısı ve işin neden olduğu düşünülmektedir
7. Çekilme; çok küçük veya var olmayan sosyal yaşam, stresten kurtulmak için rahatlama ihtiyacı başlar, alkol / uyuşturucu kullanımı
8. Garip davranış değişiklikleri; arkadaşlara ve aileye karşı davranışta gözle görülür değişiklikler
9. Duyarsızlaşma; ne kendisini ne de başkalarını değerli olarak görmek, kendi ihtiyaçlarını algılayamamak
10. İç boşluk; içeride boş hissetmek ve bunun üstesinden gelmek için aşırı yeme, seks, alkol veya uyuşturucu gibi aktivitelere yönelmek, aktiviteler genellikle abartılıdır
11. Depresyon; kayıp ve emin hissetmemek, bitkin hissetmek, geleceği kasvetli ve karanlık hissetmek
12. Tükenmişlik; toplam zihinsel ve fiziksel çöküşü içerebilir, tam tıbbi yardım zamanı

Kaynak: (Riethof ve Bob, 2019:3)

Maslach ve arkadaşları (2001) tükenme sürecini dört aşamadan oluşan bir yapı olarak tanımladılar (Riethof ve Bob, 2019:3). Bu aşamalar;

- a) İdealizm ve aşırı yüklenme; kişisel ihtiyaçları göz ardı ederek kendine ve başkalarına bir şeyler kanıtlamaya çalışmak
- b) Duygusal ve fiziksel tükenme; ihtiyaçların bastırılması, değerlerin değişmesi
- c) Bir koruma olarak duyarsızlaşma; mutsuzluk, kendinden hoşnutsuzluk, diğer insanlarla ilişki kesilmesi
- d) Terminal faz; isteksizlik ve nefret sendromu, kendinden, çalışma arkadaşlarından ve herkesten tikslenme, son aşama olarak işten ayrılma, ciddi hastalıklar ve intihar.

3.3. TÜKENMİŞLİK BOYUTLARI VE MODELLERİ

Tükenmişliğin boyutlandırılması konusunda günümüzde farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliğin; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalması boyutlarından oluşan üç bileşenli bir yapı olduğunu belirtmişlerdir (Maslach ve Jackson, 1981). Kavramın ortaya çıkmasında ve tanımlanmasında çok önemli olan bu tanımlamadan sonra boyutlar konusunda farklı görüşler ortaya çıkmıştır.

Tükenmişlik sendromunu anlama ihtiyacı araştırmacıları fenomeni açıklamaya çalışan çeşitli teorik modeller önermeye itmiştir. Modellerin çoğu tükenmişliğin kronik iş stresine bir yanıt olduğu fikrine dayanır. Bu modellerdeki temel teoriler sosyal psikoloji ve örgüt psikolojisinden gelir. Tükenmişlik modellerinin dayandığı bu teoriler, bilişsel-sosyal benlik teorisi (Harrison, 1983), sosyal değişim teorisi (Buunk ve Schaufeli, 1993), kaynakların korunması teorisi (Hobfoll, 1989), örgütsel teori (Winnubst, 1993), yapısal model (Gil-Monte ve ark., 1995) ve suçluluk modelidir (Gil-Monte ve Moreno-Jiménez, 2005). Tüm teorilerin ortak yönü çalışma hayatındaki insanların karşılaştıkları rekabet, motivasyon, duyarsızlaşma, algılanan öz yeterlilik, beceri, suçluluk gibi kavramları incelemesidir. Bir diğer ortak yön devam eden ve zamanla istenmeyen sonuçlara yol açacak olan kronik çalışma stresinin sonucu olarak tükenmişliği açıklamalarıdır. Ortak olan bir diğer husus ise, teorilerin hepsinin öznesinin insanların tükenmiş hissedecek duruma gelmesinin nedenlerinin anlamaya çalışılmasıdır (Manzano-García ve Ayala-Calvo, 2013:803).

Maslach ve arkadaşlarının tanımladığı duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma (Maslach ve ark., 2001) boyutları üzerinde devam eden bir tartışma vardır. Bu üç bileşenin isimlendirmeleri değişmiş olsa da anlamları aynı kalmıştır. Bir işten kaynaklanan yorgunluk hissini temsil eden duygusal tükenme, işe ve müşterilere yönelik sinizm ve kişilerin kendilerine yönelik olumsuz duygularla oluşan iş ve hayat başarısına yönelik kapasitelerini azaltan duygular (Shoji ve ark., 2016:368). Bazı araştırmacılar tükenmişliğin çok boyutlu değil tek boyutlu olması gerektiğini belirtmişlerdir. Teorik olarak tükenmenin çeşitli yönlerinin olmasına rağmen tükenmişliğin tek kapsayıcı boyut olduğunu belirtmişlerdir. Fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme (Pines ve ark., 1981), fiziksel ve psikolojik tükenme (Kristensen ve ark., 2005), fiziksel yorgunluk, duygusal yorgunluk ve bilişsel yorgunluk (Shirom, 2005) kavramlarını açıklamalarına rağmen tükenmenin bu kavramların tamamını kapsayıcı bir boyut olduğu savunmuşlardır (Maslach ve Leiter, 2008).

Tükenmişliğin çeşitli boyutlarını değerlendiren araştırmacılar ile tükenmenin tek boyutunu değerlendirenler arasındaki bu ayrım günümüze kadar devam etmekte ve tükenmişliğin farklı kavramsallaştırmasını yansıtmaktadır. Örneğin, Bergen Tükenmişlik Envanteri (BBI) (Feldt ve ark., 2014) işyerinde tükenme, işin anlamına yönelik sinizm ve işteki yetersizlik duygusu olarak tükenmişliğin üç boyutunu

değerlendirmektedir. Oldenburg Tükenmişlik Envanteri (OLBI) (Halbesleben ve Demerouti, 2005) tükenmenin ve işten ayrılmanın iki boyutunu değerlendirir. Tükenmişliğin çeşitli yönleri arasında ayırım yapmasına rağmen, diğer tükenmişlik boyutları yalnızca tükenmeye odaklanmaktadır. Shirom- Melamed Tükenmişlik Envanteri (SMBM) (Shirom ve Melamed, 2006) fiziksel yorgunluk, duygusal tükenme ve bilişsel yorgunluk arasında ayırım yapmaktadır. Kopenhag Tükenmişlik Envanteri (CBI) (Kristensen ve ark., 2005) fiziksel ve psikolojik tükenme arasında bir ayırım yapmaktadır. İspanyol Tükenmişlik Envanteri, işe yönelik coşku, psikolojik tükenme, tembellik ve suçluluk olarak dört boyuttan oluşmaktadır (Maslach ve Leiter, 2016a:104).

Tükenmişlik gelişiminin aşamalarını tanımlayan bir dizi tükenmişlik modelleri vardır (Zhao ve Ding, 2020:83). Bu modellerden tek boyutlu tükenmişlik sendromu modelinde tükenmişlik fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak incelenir (Pines ve Aronson, 1988b). İki boyutlu tükenmişlik modeli tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşmadan oluştuğunu belirtir (Bakker ve ark., 2000). Üç boyutlu modelde tükenmişlik duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel olarak başarının azalması olarak üç boyutta tanımlanır (Maslach ve ark., 1986). Dört boyutlu modelde üç boyutlu modelde bulunan boyutlardan biri iki farklı faktöre ayrılır (Frith ve Mims, 1985).

Kristensen ve arkadaşları (2005) tükenmişliğin ölçümü için alternatif bir ölçüm yöntemi olan Kopenhag Tükenmişlik Envanterinin açıklandığı çalışmalarında tükenmişliği kişisel tükenmişlik, işle ilgili tükenmişlik ve müşteri ile ilişkili tükenmişlik olarak üç farklı kategoride tanımlamışlardır. Kristensen ve arkadaşlarına göre kişisel tükenmişlik, kişinin maruz kaldığı fiziksel ve psikolojik yorgunluk ve bitkinlik derecesidir. İşle ilgili tükenmişlik, kişinin çalışmasıyla ilgili olarak algıladığı fiziksel ve psikolojik yorgunluk ve tükenme derecesidir. Müşteri ile ilişkili tükenmişlik ise, kişinin müşteri ile yaptığı çalışma ile ilgili olarak algıladığı fiziksel ve psikolojik yorgunluk ve tükenme derecesidir (Kristensen ve ark., 2005:197). Kristensen ve arkadaşlarının bu tanımlamasına Schaufeli (2005), Kristensen'in çalışmasında tükenmişlik ile yorgunluğun eşitlendiğini, ölçüm yöntemi olarak Maslach Tükenmişlik Envanterinin tükenmişliği ölçmek için mükemmel yöntem olduğunu belirtmiştir (Schaufeli ve Taris, 2005:261).

Her ne kadar farklı boyutlandırmalar yapılsa da günümüzde en yaygın kabul gören boyutlandırma Maslach tarafından geliştirilen boyutlandırmadır. Maslach Tükenmişlik boyutları Maslach'ın tükenmişliğin boyutlarını ölçmek amacıyla geliştirdiği Maslach Tükenmişlik Envanterinin (MBI) ile ölçülmektedir. Bu envanterin beş sürümü vardır. Bu sürümler; insan hizmetleri araştırması (MBI-HSS) (Maslach ve Jackson, 1981), sağlık personeli için insan hizmetleri araştırması (MBI-HSS (MP)), eğitimciler anketi (MBI-ES) (Maslach ve ark., 1986), genel anket (MBI-GS) ve öğrenciler için genel anket (MBI-GS (S)) (Cartwright ve ark., 2009). Bu beş sürümde de tükenmişlik üç boyutlu yapısı ile değerlendirilmektedir. Tükenmişlik araştırmalarının başlangıcından beri bu ölçüm yöntemleri tükenmişliğin araştırılmasında ve klinik tanısında kullanılan birincil araç olmuştur (Schaufeli ve Enzmann, 1998a).

Maslach'ın tanımladığı tükenmişliğin üç boyutu;

1. Duygusal tükenme: Tükenmişliğin bireysel boyutunu temsil eder (Leiter ve Maslach, 2003:93). Maslach tarafından enerji eksikliği, olumsuz etki ve duygusal kaynakların tükendiğine dair algı olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1984). Bu boyut, çalışanların fiziksel ve duygusal kaynaklarının azalmasına neden olan bireysel stresin çoğalması ile açıklanır (Budak ve Sürgevil, 2005:96). Duygusal tükenme tükenmişliği farklı boyutlarla değerlendiren araştırmacılar tarafından da kabul edilen bir boyuttur. Farklı boyutlandırmalarda tükenmişliğin birinci bileşeni olarak duygusal tükenme tanımlanır. Tükenmişlik temel bireysel stres sürecini ifade eder. Genellikle aşırı iş yüküne bağlı gelişen stres, çalışma koşullarının olumsuzluğu ve çalışma ortamındaki olumsuz kişiler arası ilişkiler nedeniyle gelişir (Polatçı ve ark., 2014:284). Çalışanların işle ve müşteriler ile ilgili olumsuz duygular geliştirdiği duygusal bir yorgunluk olarak tanımlanır. (Maslach ve Pines, 1977:100).

Sosyal değişim teorisi çalışanların işyerleriyle olan ilişkilerinde denge aradıklarını belirtmektedir. Çalışanlar duygusal olarak yorgun hissettiklerinde bu denge bozulur. Çalışanlar yetersiz destek, yetersiz kaynak, aşırı iş yükü nedeniyle sürekli stres hissettiklerinde duygusal olarak tükenirler (Halbesleben ve Buckley, 2004). Kaynakların korunması modeline göre, çalışan –örgüt ilişkisi dengesini yitirdiğinde çalışanlar kaynaklarını korumaya başlar. Aşırı örgütsel talepler, ekonomik, fiziksel ve psikolojik olumsuzluklar nedeniyle kaynaklarını tüketen bireyler duygusal olarak tükenme yaşamaya başlarlar (Tourigny ve ark., 2013:516). Duygusal olarak tükenme

önemli miktarda kaynak tükenmesini temsil eder. Duygusal tükenmişlik yaşayan bireyler daha az motive olur ve iş performansı düşer. Duygusal tükenmenin daha düşük başarıya yol açması beklenir (Halbesleben ve Bowler, 2007:95).

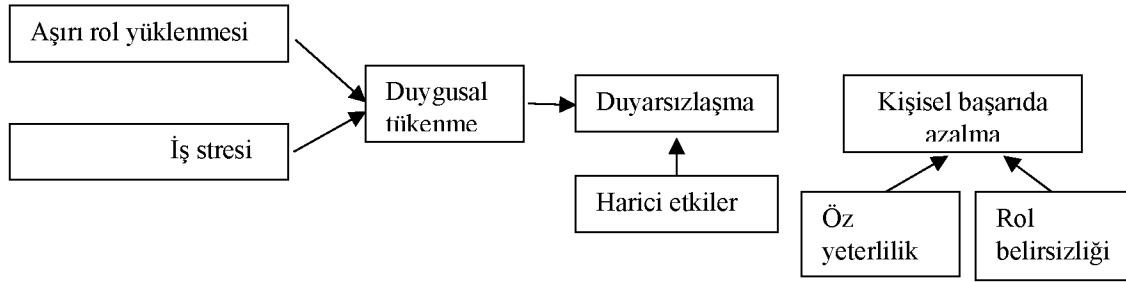
2. Duyarsızlaşma: Bu boyut tükenmişliğin kişilerarası bağlam boyutunu temsil eder. İşyerinde karşılaşılan kişilere karşı duygusuz veya ilgisiz bir tepki içeren duyarsızlaşma, başkalarından uzaklaşarak iş stresi ile başa çıkma girişimi olarak görülür (Maslach ve Jackson, 1984; Maslach ve ark., 2001; Alarcon ve ark., 2009). Sinizm bileşeni olarak da adlandırılır. İşin çeşitli yönlerine olumsuz, duygusuz veya aşırı bireysel yanıt olarak kendini gösterir. Genellikle tükenmenin aşırı yüklenmesine tepki olarak ve ilk başta duygusal bir endişe olarak kişinin kendini koruması için gelişir. Bu kendini koruma duygusundaki risk, kişide idealizmin kaybolması ve diğer insanlara karşı duygusuzlaşmanın gelişmesidir. Kişi müşterilere, çalışma arkadaşlarına ve işletmeye karşı duyarsızlaşır. Bu kopma ve uzaklaşma tükenmeye karşı hızlı bir tepkidir. Tükenmişlik araştırmalarında, çok çeşitli örgütsel ve mesleki ortamlarda sürekli olarak bulunur (Maslach ve ark., 1996; Leiter ve Maslach, 2003). Duyarsızlaşma, tutumda olumlu ve şefkatli bir tutumdan başkalarına karşı olumsuz, umursamaz bir tavra geçişe işaret eder (Leiter ve Maslach, 1988). Duyarsızlaşan çalışan kendisi ile kendisinden hizmet bekleyenler arasına mesafe koyar ve olumsuz davranışlar sergiler (Azizoğlu ve Özyer, 2010:138).

3. Kişisel başarının azalması: Tükenmişliğin üçüncü aşaması olan bu boyut tükenmişliğin öz değerlendirme boyutunu temsil eder. Daha önceki boyutlarda gelişen duygusal aşınma sonucu kişide, yetersizlik duyguları, işte başarı eksikliği ve verimsizlik görülür. Tükenmeye ve sinizme katkıda bulunan kronik, aşırı talepleri olan bir çalışma ortamının varlığı kişinin etkililik duygusunu aşındırması muhtemeldir. Etkililik eksikliği duygusunun nedeni kişinin kaynaklarının yetersizliği değil, yorgunluk, sinizm, aşırı iş yükü ve sosyal çatışmaların ortaya çıkmasından kaynaklanmaktadır (Leiter ve Maslach, 2003). Çalışanlar etkililik eksikliği duygusu yaşadığında, işlerini yeterince yerine getiremediklerine ve işle ilgili hedeflerine ulaşmada başarılı olamayacaklarına inanabilirler (Alarcon ve ark., 2009:245).

Maslach her üç tükenmişlik bileşeninin de eşit öneme sahip olduğunu varsaymaktadır. Ayrıca, bu yaklaşım, üç bileşenin kökeninde veya üç bileşen ile diğer değişkenler arasındaki etkileşimin özgüllüğünde büyük farklılıklar olmadığını varsayar.

Bununla birlikte, son sistematik incelemeler ve meta-analizler, tükenmişlik bileşenlerinden bazılarının tükenmişliğe katkıda bulunan faktörlerle farklı ilişkiler oluşturabileceğini öne sürmektedir (Shoji ve ark., 2016:368).

Şekil 3.1. Maslach Tükenmişlik Modeli



Kaynak: (Lewin ve Sager, 2007:1218)

3.4. TÜKENMİŞLİK ÖNCÜLLERİ

Tükenmişlik öncüllerinin belirlenmesinde farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar tükenmişlik öncüllerini, örgütsel ve bireysel faktörler olmak üzere iki kategoride incelemiştir (Ardıç ve Polatçı, 2008; Barutçu ve Serinkan, 2008; Otacioğlu, 2008; Yeniçeri ve ark., 2009). Bir diğer görüş tükenmişlik öncüllerini, mesleki, örgütsel ve bireysel faktörler olarak üç kategoride incelenmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993; Shirom, 2003; Swider ve Zimmerman, 2010). Üç kategoride inceleyen araştırmacılar mesleğe ait olan özellikleri, iş ve rol özellikleri olarak tanımlanmıştır. Rol özellikleri, rol aşırı yüklenmesi, belirsizlik ve çatışma incelenmiştir. İkinci kategori olan örgütsel özelliklerde işin bağlamı, ödüller ve cezalar gibi koşullu değişkenler incelenmiştir. Son olarak da tükenmişliğin bireysel karaktere bağlı öngörücüleri incelenmiştir (Cordes ve Dougherty, 1993:628).

Başlangıçta tükenmişliğin mesleki düzeyde belirleyicilerini belirlemek için yapılan çalışmalarda çalışanların müşterilerle etkileşimin özelliklerine odaklanılmıştır. İşin yapısı gereği müşterilerle yüz yüze çalışılması kritik değişken olarak tanımlanmıştır. Ancak yapılan çalışmalar tükenmişliğin tüm iş türlerinde meydana geldiğini göstermiştir (Swider ve Zimmerman, 2010:488). Tükenmişliğin tüm iş türlerinde görülmesine rağmen, belirli mesleklerde daha sık görülen, kronik bir stresin sonucu olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir (Shepherd ve ark., 2010:72).

Örgütsel düzeyde araştırmacılar kuruluşların psikolojik ortamlarının çalışanların tükenmişliği üzerindeki etkilerini incelemişlerdir (Pretty ve ark., 1992). Tükenmişliğin örgütsel öncülleri konusunda birçok çalışma mevcuttur. Bu çalışmalarda bu faktörler şu şekilde tanımlanmaktadır; rol çatışması, rol belirsizliği (Shepherd ve ark., 2010), aşırı iş yükü ve zaman baskısı, yüksek müşteri talepleri (Maslach, 2001), vardiyalı çalışma (Demerouti ve ark., 2001), yönetimden ve iş arkadaşlarından yeterli desteği alamamak, kaynak eksikliği, kontrol eksikliği ve fazlalığı (Maslach ve ark., 1997).

Tükenmişliğin belirleyicilerinden olan bireysel faktörler, çalışanların bireysel özelliklerinden kaynaklanan faktörlerdir. Farklı kişilik özellikleri tükenmişlik yaşama düzeylerini etkilemektedir. Modern kişilik kuramları, bireylerin eğilimlerinin çevrelerine olan yorumlarını ve tepkilerini etkilediğini göstermektedir. Bireyler kişiliklerine göre çevrelerinden gelen bilgileri kodlarlar ve değerlendirirler. Bireylerin beklentileri ve inançlarına ilişkin zihinsel kodlamaları, olaylara gösterdikleri duyuşsal ve fizyolojik tepkileri belirler (Mischel ve Ayduk, 2002). Farklı kişilik özellikleri aynı işyerinde çalışan bireyler arasında farklı tükenmişlik düzeylerinin olmasına neden olabilir. Nevrotik bireyler, duygusal olarak dengeli bireylere göre daha yüksek düzeyde duygusal tükenme göstermektedir. Ayrıca dışadönüklük, vicdanlılık ve uyumluluk açısından düşük olan bireylerin tükenmişliğe daha yatkın olduğu belirtilmektedir (Swider ve Zimmerman, 2010).

Çalışanların demografik özellikleri de tükenmişlik düzeylerini etkilemektedir. Cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi gibi kişisel özelliklerin duygusal tükenme ile ilişkili olacağı belirtilmektedir. Cinsiyetin tükenmişlik düzeylerinde farklılaşmaya neden olabileceği konusunda literatürde ortak fikir bulunmamaktadır. Bazı araştırmalarda kadınların erkeklere oranla daha fazla tükenmişlik yaşadığı belirtilirken (Maslach ve Jackson, 1981), erkeklerin kadınlara oranla daha fazla tükenmişlik yaşadığını gösteren araştırmalar da bulunmaktadır (Girgin ve Baysal, 2005; Otacıoğlu, 2008). Her iki cinsiyet açısından bir farklılık bulunmadığını belirten araştırmalar da bulunmaktadır (Naktiyok ve Karabey, 2005). Maslach ve Jackson cinsiyetin, bireysel bir özellik olarak önemli bir yordayıcı olmadığı sonucuna varmışlardır (Maslach ve Jackson, 1985). Medeni durumun duygusal tükenme ile ilişkili olduğu belirtilmektedir. Bekâr ve boşanmış olanların evli olanlara göre anlamlı derecede yüksek tükenmişlik skorlarına sahip olduğu görülmüştür. Çalışanların mevcut işte çalışma sürelerinin

tükenmişlik düzeylerini etkileyebileceği de belirtilmektedir. Çalışanın işteki ilk bir ila iki yılının duygusal tükenmeye karşı en savunmasız dönemi olduğu belirtilmiştir (Freudenberger, 1974; Freudenberger, 1977b; Maslach ve Jackson, 1981). Genç bireylerde tükenmişliğin daha fazla görüldüğü belirtilmiştir (Schwab ve Iwanicki, 1982; Anderson ve Iwanicki, 1984).

Maslach ve Leiter, tükenmişliğin tanımlanıp önlenmesi için örgütsel faktörler ve bireysel faktörler olarak incelenmesinin yeterli olamayacağını belirtmişlerdir. Tükenmişliğe neden olan faktörlerin çalışma hayatının tüm alanları olduğunu belirtmişler ve iş yükü, aidiyet, adalet, kontrol, ödüller ve değerler olmak üzere altı anahtar alan tanımlamışlardır (Ardıç ve Polatçı, 2008; Maslach ve Leiter, 2016a). Tanımlanan altı alan Maslach ve Leiter tarafından aşağıda açıklanmıştır (Maslach ve Leiter, 2016b:105);

Aşırı iş yükü, çalışanların talepleri karşılama kapasitesini azaltarak tükenmişliğe katkıda bulunur. Aşırı iş yükü altında çalışan bireylerin dinlenme, işe yeniden yönelebileme fırsatları çok az olmaktadır. Dengeli ve kabul edilebilir bir iş yükünde çalışan, becerilerini daha etkin kullanabilir ve geliştirebilir.

Kontrol eksikliği, tükenmişliği etkileyen bir faktör olarak görülmektedir. Çalışanlar, işlerini etkileyen kararlara katılabildiğinde, iş için gerekli kaynaklara erişebildiğinde, işi ile ilgili özerklik kullanabildiğinde daha düşük tükenmişlik seviyeleri gösterecektir.

Ödül alanı, desteklerin kişilerin davranışına verdiği gücü ifade eder. İşte yetersiz tanınma ve ödüllendirme, işi ve çalışanları değersizleştirerek tükenmişliğe karşı savunmayı azaltır. İyi tanımlanmış ve uygulanan ödüllendirme ve tanınma iş verimini ve içsel tatmini artırır.

Tophuluk alanı, çalışanların çalışma alanlarındaki diğer insanlarla olan ilişkileri ile ilgilidir. Çalışma alanında var olan çatışmalar, destek ve güven eksikliği tükenmişlik riskini artırır. İş ilişkileri iyi çalıştığında, işletmede görülen sosyal destek ile çalışanlar daha sorunsuz bir şekilde işe katılım gösterebilecektir.

Adalet alanı, iş yerinde alınan ve uygulanan kararların adil ve hakkaniyetli olarak algılanmasıdır. Çalışanlar, iş yerinde kendisini ilgilendiren kararlarda adil olunmasını beklerler. İşletme içinde hakkaniyetli bir yönetim beklerler. Adalet alanının

sağlanamaması durumunda çalışanlarda, sinizm, öfke ve düşmanlık davranışları ortaya çıkacaktır.

Değerler alanı, işletmenin hedefleri ile çalışanın hedefleri ve beklentileri arasındaki bağı ifade eder. Değerler, çalışanları işte çalışmaya yönelten motivasyon ve ideallerdir. Sadece iş yerinden elde edilecek para ve yükselme ile sınırlı değildir. Çalışan örgüt ile değer çatışması yaşadığında bireysel ve örgütsel değerler arasında bir boşluk olur. Bu durumda çalışanlar yapmak istedikleri iş ile yapmak zorunda oldukları iş arasında bir denge kurarlar ve bu da tükenmeye yol açabilir.

3.5. TÜKENMİŞLİK SONUÇLARI

Tükenmişlik, yarattığı olumsuz örgütsel sonuçlar ve çeşitli bireysel sorunlar nedeniyle örgüt hayatı için endişe kaynağıdır (Cordes ve Dougherty, 1993:637). Tükenmişlik sonuçlarının tanımlanmasında farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Kahill (1988), tükenmişlik sonuçlarını fiziksel, duygusal, kişisel ilişkiler, tutumsal ve davranışsal olarak beş kategoride tanımlamıştır (Kahill, 1988b). Farklı bir yaklaşımla, Ardıç ve Polatçı (2008) tükenmişlik öncüllerini açıklamak için yapılan gruplandırmanın sonuçlarını açıklamak için de kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu gruplandırmaya göre tükenmişliğin sonuçları bireysel sonuçlar, çalışma hayatına ilişkin sonuçlar ve aile hayatına ilişkin sonuçlar olarak üç kategoride incelenmiştir (Ardıç ve Polatçı, 2008:74).

Literatürde tükenmişliğin sonuçlarının tanımlanmasında farklı kategorik ayrımlar yapılmasına rağmen, tükenmişliğin sonuçları konusunda yaklaşımlar aynıdır; Tükenmişlik bireyin gerek işle gerekse iş dışı yaşamını etkileyen sorunlara neden olduğu gibi örgütler açısından da ciddi sonuçları olacaktır (Maslach, 1979; Oğuzberk ve Aydın, 2008; Maslach ve Leiter, 2016b).

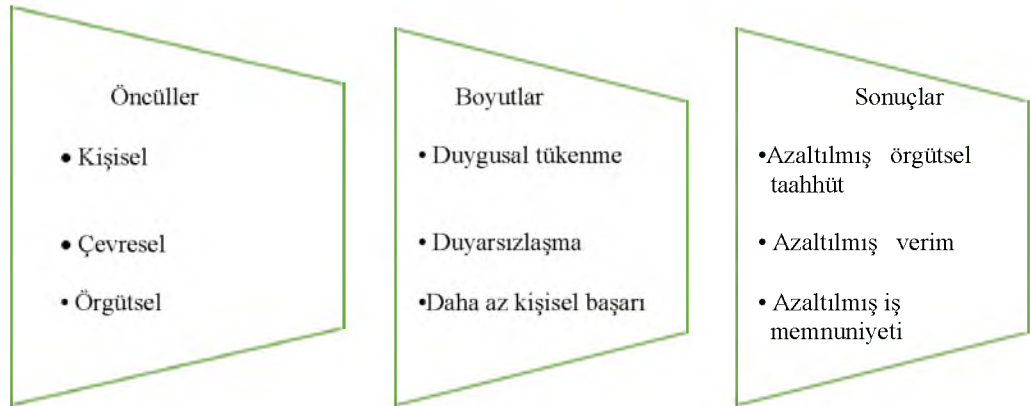
Tükenmişlik aşırı iş yüküne ve kronik iş stresine cevap olarak gelişmektedir. Kronik stres duygusal ve empatik rezervleri tüketerek kişiyi tükenmeye sürükler. Tükenmişlik yaşayan bireyler, işe karşı alaycı bir tutum edinerek psikolojik olarak stresli olan durumlardan çekilirler (Leone ve ark., 2011:453-457). Tükenmenin bireysel sonucu olarak bireylerde, kronik yorgunluk, depresif ruh hali, uykusuzluk, enerji kaybı ve devamlı bitkin hissetme gibi duygusal olumsuzluklar görülür. Fiziksel sonuçları olarak, kas ağrıları, bulantı, baş ağrısı, geçmeyen soğuk algınlıkları, mide bağırsak rahatsızlıkları, kiloda azalış ve artış, hipertansiyon, göğüs ağrıları gibi fiziksel belirtiler

görülür. Ayrıca bu bireylerde iş- aile sorunları, madde bağımlılığı da görülebilir (Jackson ve Maslach, 1982; Kahill, 1988b; Cordes ve Dougherty, 1993; Oğuzberk ve Aydın, 2008; Maslach ve Leiter, 2016b). Ayrıca bu bireylerde sosyalleşmenin azalması, aile hatlarında sorunlar ve arkadaşlarından uzaklaşma gibi sorunlar da görülmektedir (Maslach, 1982).

Tükenmenin örgütsel sonuçları olarak en sık atıfta bulunulan olumsuzluk, iş performansında azalmadır (Maslach, 1982; Halbesleben ve Buckley, 2004). Diğer örgütsel sonuçlar olarak, düşük örgütsel bağlılık, devamsızlık, uzun ve zamansız mola süreleri, iş memnuniyetsizliği, işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma gibi olumsuzluklar sayılabilir (Schaufeli ve Enzmann, 1998b; Maslach ve Leiter, 2016b).

Shepherd ve arkadaşları (2010), tükenmişliğin tüm yapısını genel tükenmişlik modeli ile sunmuşlardır. Bu model aşağıda sunulmuştur.

Şekil 3.2. Shepherd Tükenmişlik Modeli



Kaynak: (Shepherd ve ark., 2010:74)

3.6. ÖRGÜT İKLİMİ- TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİNE YÖNELİK LİTERATÜR

Tükenmişlik, bireylerin işyerlerindeki devam eden stres kaynaklarına tepkisi olarak tanımlanmıştır (Shalani ve Alimoradi, 2019:218). Tükenmişlik literatüründe tükenmişliğe nedenleri detaylı olarak incelenmiştir. Bu çalışmanın sınırları göz önüne alınarak örgüt iklimi ve duygusal emek ile tükenmişlik ilişkileri incelenecektir.

Tükenmişliğin nedenlerini anlamaya yönelik çalışmalarda, örgüt ikliminin ve iş stresinin tükenmişliğin önemli yordayıcıları olduğu belirtilmiştir. İş stresi ve örgüt iklimi modelleri birlikte tükenmişlik değişkenlerinin üçte ikisini kapsamaktadır (Gayman ve Bradley, 2013:326). Tükenmişlik literatürüne göre, örgüt iklimi ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişki vardır. Yani örgüt iklimi yükseldikçe tükenmişlik oranı azalacaktır. Yapılan çalışmalarda, örgüt iklimi algısı düşük çalışanlar arasında orta ve şiddetli mesleki tükenmişliğin yüksek olduğu, güçlü ve yenilikçi iklimlerde tükenmişlik oranının düştüğü bildirilmiştir (Seyyedmoharrami ve ark., 2019).

Lavian (2012), İsrail’de öğretmenlerle yaptığı bir çalışmada, okul örgüt ikliminin tükenmişlik üzerinde önemli bir etkisi olduğunu belirtmiştir. Okulun örgütsel ikliminin destekleyici olarak algılanması durumunda tükenmişlik seviyelerinin azaldığını, destekleyici olmayan örgüt ikliminde ise tükenmişlik ve stresin artacağını bildirmiştir (Lavian, 2012). Toplum hizmeti veren bir kuruluştaki personel arasında yapılan bir çalışmada, örgüt iklimi ile tükenmişlik arasındaki negatif ilişki teyit edilmiştir (O'Driscoll ve Schubert, 1988). Ağırlama endüstrisinde örgütsel yapı ve tükenmişlik ilişkisini inceleyen çalışmasında Vallen (1993), tükenmişlik ile örgütsel özellikler arasında yüksek bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Destekleyici yönetim ilişkileri ve olumlu örgütsel iklimlerde daha az tükenmişlik yaşandığını savunmuştur (Vallen, 1993). İran’da bir Tıp Bilimleri Üniversitesi çalışanları ile yapılan çalışmada, örgüt iklimi ile tükenmişlik arasındaki ters ilişki tespit edilmiştir. Bu çalışmada yüksek iş deneyimine sahip olan bireylerin daha güçlü örgüt iklimine sahip oldukları ve daha az tükenmişlik yaşadıkları belirtilmiştir (Seyyedmoharrami ve ark., 2019). Bir diğer çalışmada, tükenmenin bir boyutu olan duyarsızlaşma ile pozitif örgüt iklimi arasında negatif bir ilişki olduğu bildirilmiştir (Tsukamoto ve Asami, 2007). Denetimli serbestlik ve şartlı tahliye memurları ile yapılan bir çalışmada, örgütsel iklimin ve iş stresinin tükenmişliğin önemli nedenlerinden birisi olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, bu faktörlerin depresif davranışlarla hem dolaylı hem de bağımsız ilişkilerinin olduğu savunulmuştur (Gayman ve Bradley, 2013). Çocuklara kötü muameleyi önleme programında çalışan gönüllüler ile yapılan bir diğer çalışmada, olumlu örgüt iklimi düşük tükenmişlikle ilişkilendirilmiştir. Bu ilişkide iki örgüt iklimi değişkeni en güçlü yordayıcı olarak açıklanmıştır. Bunlar işçinin işyerini olumsuz algılaması ve iş yükünün fazlalığı olarak tespit edilmiştir (Lee ve ark., 2013).

Olumsuz örgüt iklimi tükenmişliği artırırken, yenilikçi örgüt ikliminin tükenmişlik üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmektedir. Hastane personeli ile yapılan bir çalışmada, yenilikçi örgüt ikliminin tükenmişlik üzerinde azaltıcı bir etkisi olduğu görülmüştür (Shalani ve Alimoradi, 2019).

4. BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK

Çalışmanın dördüncü bölümünde duygusal emek kavramına ilişkin kavramlara ve tanımlara yer verilecektir. Duygusal emek kavramının akademik yazındaki tarihsel süreci açıklandıktan sonra kavramın tanımları ve modelleri belirtilecektir. Duygusal emek kavramına ilişkin farklı araştırmacılar tarafından yapılan boyutlandırmalar açıklandıktan sonra kavramın öncülleri ve sonuçları açıklanacaktır. Bölüm sonunda çalışmanın aracı değişkeni olan duygusal emek ile örgüt iklimi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve tükenmişlik ilişkilerine yönelik literatür açıklanacaktır.

4.1. DUYGUSAL EMEK TARİHİ

Duyguları keşfetmek ve sınıflandırmak için birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların kökeni Aristoteles'in felsefi yaklaşımlarına kadar gitmektedir (Kemper, 1978:30). Araştırmacılar farklı disiplinlerde duyguların oluşumu, gösterimi, bastırılması gibi konularda araştırmalar yapmış çeşitli teorileri ortaya koymuşlardır. Bu kapsamda içgüdü teorisi (McDougall, 1933), biyolojik adaptasyon teorisi (Plutchik, 1962), doğal seçilimin bir parçası olarak saldırganlığın incelendiği çalışmasıyla duyguların doğuştan geldiğini belirten Lorenz'in çalışması (Lorenz, 1963), duyguların öğrenilebilir olduğunu belirten Berkowitz'in çalışması (Berkowitz, 1962), öğrenme kuramları yaklaşımı (Gray, 1971) gibi birçok çalışmada duygular incelenmiştir. Literatürde birçok duygu teorisi bulunmaktadır. Genel kabul gören teoriler arasında, James-Lange teorisi, Cannon-Bard teorisi, Schacter-Singer teorisi, bilişsel değerlendirme teorisi ve yüzsel geribildirim teorisi sayılabilir (Nábrády, 2005).

Sosyolojik duygu teorisinin gelişimi kısmen sosyologlar tarafından ihmal edilmiş olsa da bu konudaki teoriler, Turner (1970), Hochschild (1975) ve Kemper (1978) tarafından yapılmıştır. Birçok duygusal deneyimin açıklanması için fizyolojik ve psikolojik teoriler yetersizdir, sosyolojik bir bakış açısı gerekmektedir (Shott, 1979:1317). Duyguların incelenmesi sosyolojinin ilgi alanına girmiştir. Özellikle çalışma ve örgüt sosyologları, duyguların kültür ve sosyal yapı tarafından nasıl düzenlendiği, duygusal düzenlemenin bireyleri, grupları ve kuruluşları nasıl etkilediği konularında araştırmalar yapmaya başlamışlardır. Sosyologlar insanların işlerine duydukları duygusal tepkileri incelemeye başlamışlardır. Duygusal emeğe yönelik

sosyolojik literatür iki ana akıma ayrılmıştır. Birincisi, duygusal emeği hizmet işlerinin örgütlenmesi, yapısı ve sosyal ilişkilerini anlamak için araç olarak kullanırken, ikincisi bireylerin duygularını ifade etmeye, düzenleme çabalarına ve çabaların sonuçlarına odaklanmışlardır (Wharton, 2009:148).

Toplumsal yaşamda yüz yüze etkileşimde bakışlar, jestler, sözlü ifadeler gibi bedenin davranışlarını açıklayan Goffman'ın (1967) "Etkileşim Ritüeli: Yüz Yüze Davranışlarda Makaleler" kitabı sosyolojinin duygulara ilgisini artırmıştır. Goffman bu eserde yayınladığı altı makale ile sosyal etkileşimin büyük ölçüde kabul edilen normlara bağlılık veya sapma olduğunu belirtmiştir. Bu normlara uymak için insanların bir aktör gibi rol yaptıklarını açıklamıştır (Goffman, 1967). Goffman, sosyal etkileşim esnasında bireylerin imajlarına ve sosyal normlara uygun olarak yüz ifadelerini ve duygularını düzenlemesi yapısını açıklamıştır. Goffman'ın çalışmaları, insanları sosyal normlara uyarak fiziksel doyum arayan zevk düşkünü hayvanlar olarak tanımlayan Freud'un görüşlerine alternatif bir bakış açısı getirmiştir. Goffman, insanların diğerleri gözünde nasıl görüldüğünü önemseydiği, diğerleri karşısında mahcup olmaktan kaçındığı bir sosyal yapıdan bahsetmiştir (Bayad, 2016:87-88).

Sosyolog Arlie Russell Hochschild yaptığı çalışmalarla Goffman'ın duygularla ilgili çalışmalarını geliştirmiştir. Hochschild, bireylerin sosyal hayatta duygu kuralları ile belirlenmiş bir alanda yaşadığını ve bu kurallarla başa çıkmak için duyguların yönetilmesi gerektiğini belirtmiştir. Uçuş görevlilerinin neşeli ve arkadaş canlısı, cenaze görevlilerinin kasvetli ve üzgün hissetmeleri, hemşirelerin empatik ve destekleyici hissetmeleri, düğünlerde mutlu görünülmesi gibi duygularının yönetildiğini açıklamıştır (Hochschild, 1979:551-552).

Hochschild 1980'lerin başında Amerikan Delta Havayolları hostes eğitim toplantılarında görev yapmıştır. Bu eğitimlerin birisinde bir pilotun katılımcılara "gerçekten demek istediğin gibi gülümse" cümlesini duyduktan sonra not defterine "duygusal emek" yazmıştır (Veldstra, 2020:2). Hochschild 1983 yılında yayınladığı "Yönetilen Kalp" kitabı ile duygusal emek kavramın isim babası olmuştur. Hochschild kitabında hizmet sektöründe duyguların pazarlanması kavramını açıklamıştır. Kitabında hosteslerin ve borç tahsilat görevlilerinin müşterilerin duygularına hizmet etmek için kendi duygularını nasıl yönetmesi gerektiğini açıklamıştır. Duygusal çalışma hizmet

sektöründe duyguların kullanımının müşteri memnuniyeti ve sonuçta kar maksimizasyonuna yol açacağı varsayımına dayanmaktadır. Hochschild, hizmet sektöründe duygu yönetiminde başarılı olmak için personelin duygularını işe uygun olarak yönetmesi gerektiğini belirtmiştir (Hochschild, 1983). İşin özellikleri ve müşteri beklentileri personelin sergileyeceği duygu oyununu belirlemektedir. Müşteri etkileşimi açısından, müşteri seyirci, çalışan aktör ve çalışma ortamı sahnedir (Grove ve Fisk, 1989). Her örgütün görüntüleme kuralları vardır ve iş koluna, işin özelliklerine göre farklılaşmaktadır. Duygusal emekte istenen, örgütün görüntüleme kurallarına uygun duygu yönetimidir. Örneğin uçuş görevlilerinden içeriden dışarıya bir gülümseme beklenmiştir. Uçuş görevlilerinin müşterilere karşı içten gelen bir samimiyet ve gülyüz göstermesi beklenmektedir. Tahsilat görevlileri için istenen duygusal oyun farklıdır. Bu görevlilerden, borçluları ödemeye hazır hale getirebilmesi için iyi olmaları değil, korkutmaları istenmektedir. Hochschild, çalışanların duygularını yönetmesinin sadece sosyal hayatta yapılan özel eylemler olmadığını belirtmiştir. Duyguları yönetmenin doğası, işgücü olarak satılmaya ve özel müzakere yoluyla değil örgüt politikalarına göre belirlenmelidir. Çalışanın duygularını yönetmesi, kişisel tercihlerinden ziyade örgütün politikalarına uygun, satın alınabilir bir emek olarak belirtilmiştir (Hochschild, 1983; Kruml ve Geddes, 2000b; Bargetz, 2013).

Hochschild görüntüleme kurallarına göre duyguları kontrol etmenin önemini belirterek, iki farklı duygusal hareket tanımlamıştır. Birincisi, yalnızca dış görünüşlerini ve davranışlarını değiştirmeye çalışan bir personelin gerekli duyguları sergilediği yüzey oyunculuğudur. İkinci hareket tarzı ise derin oyunculuktur. Personel sadece yüzeysel hareketler sergilemezler. Durumsal reçetelerle dikte edildiğinde sadece dış görünüşlerini ve davranışlarını değiştirmekle kalmaz içsel duygularını da değiştirme yeteneğine sahip olabilirler. Hochschild, tiyatro yönetmeni Constantin Stanislavski (1965) tarafından tanıtılan bir yöntem olan ve Goffman (1959) tarafından derin oyunculuk olarak adlandırılan kavramı kullanmıştır (Kruml ve Geddes, 2000b:11). Hochschild'e göre duyguları yönetmek, çalışanların kurumsal hedeflere ulaşmak için kullanacağı yollardan birisidir. Bir çalışan, iş arkadaşlarına veya müşterilere karşı öfke ve depresif bir ruh hali sergilerse performansı bozulacaktır (Hochschild, 1983). Hochschild, duygu yönetimin çaba gerektirdiği, duyguların emek gücünün bir parçası olarak alınıp satılması ile metalaşacağını belirtmiştir. Örgütler tarafından kuralları düzenlenen duyguların

Çalışanlar için hoş olmayacağını belirterek ve tükenmişlik ile ilişkileri incelenmiştir (Hochschild, 1979; 1983).

Hochschild'in duygusal emek tanımlamalarından sonra akademik dünyada konu ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Öncelikle, müşteriler ile yüz yüze gelinen hizmetler sektöründe duyguların müşteri beklentilerine ve örgütün kurallarına göre yönetilmesi kavramı incelenmiştir. Hochschild başlangıçta yüz yüze veya ses teması ile kurulan iletişimde duyguların yönetilmesinden bahsetmiştir. Sonraki araştırmalarda konuşulan sözcük, ses tonu, vücut dili gibi davranışlardan kaynaklanan çabalar da bu kavrama dâhil edilmiştir (Rafaeli ve Sutton, 1987; Wharton ve Erickson, 1993). Araştırmacılar duygusal emeğın özellikle hizmet sektörü için öneminden bahsetmiştir (Bowen ve ark., 1990). Çalışanların iş hayatında görüntüleme kurallarına göre duygusal emek geliştirmeleri gerektiğı açıklanmıştır. Çalışma hayatında görüntüleme kuralları olduğu ve bu kurallara uyulması gerektiğı belirtilmiştir. Görüntüleme kurallarının genellikle toplumsal normlar, mesleki normlar ve örgütsel normlar tarafından belirlendiğı belirtilmiştir (Rafaeli ve Sutton, 1989).

Başlangıçta araştırmacılar çalışanların tükenmişlik, yorgunluk ve duygusal durumları üzerindeki olumsuz sonuçlarına vurgu yaparak, bir çalışanın refahı üzerinde duygusal emek sağlamanın etkisini incelemişlerdir. Kavram ile ilgili yapılan nitel araştırmalar, özellikle hizmet sektöründe müşteri ile ilgilenen pozisyonlara sahip işlerde sergilenen duygusal emeğın içeriğine odaklanmıştır. Süpermarket ve bakkal kasiyerleri (Rafaeli, 1989), fastfood servis alışanları (Leidner, 1991),sa stilistleri (Parkinson ve ark., 1996), hemşireler (James, 1989), mühendisler (Van Maanen ve Kunda, 1989) gibi farklı meslek dallarında araştırmalar yapılmıştır (Steinberg ve Figart, 1999:12).

Duygusal emek çalışmalarında araştırmacılar kavramın gelişimine farklı teoriler ile katkıda bulunmuştur. Bu araştırmalarda ne çıkan beş çalışma dikkati çekmektedir. Duygusal emek modelleri olarak kabul gören bu çalışmalar; mesleki farklılıkların incelendiğı çalışması ile Wharton (1993), iş özelliklerinin incelendiğı çalışma ile Morris ve Feldman (1996), duygu düzenleme stratejileri ile Grandley (2000), duygusal uyumsuzluk ve duygusal çaba çalışmaları ile Kruml ve Geddes (2000) duygusal emek literatürüne katkı sağlayan araştırmacılarıdır (Diefendorff ve Gosserand, 2003:946). Bu

modellerle ilgili detaylı bilgi çalışmanın duygusal emeğin tanımı ve modelleri bölümünde detaylandırılacaktır.

Hochschild'in tanımladığı yüzey oyunculuk ve derin oyunculuk kavramlarına Ashforth ve Humphrey (1993) üçüncü bir kavram eklemiştir. Kendiliğinden deneyimlenen ve beklenen duyguların sergilenmesini ifade eden gerçek duygu deneyimi kavramını duygusal emeği gerçekleştirmenin üçüncü yolu olarak tanıtmışlardır. (Ashforth ve Humphrey, 1993). Glomb ve Tews (2004) bu üç duygusal emek bileşenini destekleyen bir çalışma yayınlamışlardır (Glomb ve Tews, 2004). Morris ve Feldman (1996) duygusal emeğin, kavramlaşmasında dört farklı boyut sunmuşlardır. Bu boyutlar; uygun duygusal gösterim sıklığı, gerekli gösterim kurallarına dikkat, gösterilecek duyguların çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluk olarak sunulmuştur (Morris ve Feldman, 1996). Diefendorff ve arkadaşları (2005) çeşitli hizmet sektörü çalışanlarının hizmet sürecinde gerçek duygularını ifade ettiklerini belirtmişlerdir. Jordan ve arkadaşları (2008) birçok çalışanın gerçek duygusal ifadeyi gerçekleştirme becerisine sahip olduklarını savunmuşlardır (Yang ve ark., 2019:2)

Duygusal emeğe ilişkin yapılan çalışmalarda öncelikle, çalışan açısından olumsuz sonuçlara odaklanılmıştır. Sonraki çalışmalar da müşteri odaklı çalışmalar yapılmış ve müşteri açısından olumlu sonuçlar açıklanmıştır (Gong ve ark., 2020:3). Bu çalışmada duygusal emeğin sonuçları bölümünde bu sonuçlar detaylı olarak verilecektir.

4.2. DUYGUSAL EMEĞİN TANIMI VE MODELLERİ

Duygusal emek kavramının isim babası olan Hochschild (1983), bir çalışanın başkalarında uygun zihin durumunu ortaya koyabilmek için kendi duygularını uyandırması veya bastırması gerektiğini belirtmiştir. Müşterileri istenilen şekillerde etkileyebilmek için kendi duygularını nasıl yönetmesi veya şekillendirmesi gerektiğini vurgulamıştır. Çalışmasında duygu yönetimi kavramını kullanmış ve eşanlamlı olarak duygusal emeği, herkes tarafından gözlemlenebilir bir yüz ve bedensel görüntü yaratma hissinin yönetimi olarak tanımlamıştır. Duygusal emek bir ücret karşılığında satılır ve değişim değerine sahiptir (Hochschild, 1983:7). Bu tanıma göre, hizmet işletmelerinin çalışan duygularını düzenlemeleri veya yönetmeleri ve bu duyguları ticari amaçla kullanmaları belirtilmiştir. Duyguların kurallara uygun sergilenmesi, ücretler ve yükselme gibi ekonomik değere sahiptir (Choi ve Kim, 2015:285).

Hochschild duygularının üç ana özelliğini şu şekilde belirlemiştir. Bunlar; a) duygu çalışması müşterilerle yüz yüze veya sesli iletişimde gerçekleşir b) çalışanın duyguları diğer insanların duygularını, tutumlarını ve davranışlarını etkilemek için sergilenir ve c) duyguların sergilenmesi, işverenin kurallarına bağlıdır. Hochschild, hizmeti sunan duygusal tarzın, hizmetin bir parçası olduğunu belirterek gülümsemeler, ruh halleri, duygular ve ilişkilerin ürünler haline gelmesinden bahsetmiştir. Çalışanların duygusal emek gösterimi ile kendilerini değil şirketi sattıklarını belirtmiştir (Hochschild, 1983).

Hochschild çalışmasında duyguları düzenleme biçimlerini belirlemiştir. Duygusal emeği yüzey etkili ve derin etkili olarak iki biçimde farklılaştırmıştır. Yüzeysel eylem, uygun görülen ancak gerçekte hissedilmeyen bir duygunun özelliklerinin sergilenmesi olarak ifade edilmektedir. Derin eylem ise, örgüt tarafından belirlenen duyguları ifade etmek için kişinin hissettiği duyguları gerçekten değiştirmesi çabasıdır (Hochschild, 1983).

Ashforth ve Humphrey (1993), duyguların yönetilmesinde görüntüleme kurallarından bahsederek duygusal emeği, uygun duyguları sergileme eylemi olarak tanımlamışlardır. Görüntüleme kuralları iç durumdan ziyade davranışa atıfta bulunduğu için, müşterilerin, yöneticilerin ve çalışma arkadaşlarının kurallara uygunluk düzeyinin gözlemlenmesinin kolay olacağını belirtmişlerdir. Davranışın altında yatan varsayılan duygulara değil, davranışa odaklanmayı tercih etmişlerdir. Hochschild tarafından önerilen yüzey ve derin oyunculuğun stres kaynağı olacağını belirtmişlerdir. Duygusal emeğin mutlaka bilinçli bir çaba gerektirmediğini, emekçilerin ayrımcı bir seyirci için sahnede performans gösteren bir aktör olarak görülmemesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bunun yerine, toplum tarafından kabul gören duygularla ilgili görüntüleme kurallarına uygun davranışlar sergilemenin, duyguları yönetmek zorunda kalmadan, duygusal emeği oluşturacağını açıklamışlar ve tanımlarını bu bakış açısıyla yapmışlardır. Çalışan tarafından gerekli duyguların kendiliğinden ve gerçekten gösterildiği birçok örnek olduğunu, yaralı bir çocuğun ziyaretinde sempati hissedilen bir hemşirenin oyunculuk sergilemesine gerek olmadığını belirtmişlerdir. Duygusal emeğin, müşterinin ifadeyi samimi olarak algılaması şartıyla, görev etkinliği için olumlu bir şekilde ilişkili olması gerektiğini belirtmişlerdir (Ashforth ve Humphrey, 1993; Grandey, 2000; Zapf, 2002; Choi ve Kim, 2015).

Morris ve Feldman (1996) duygusal emeği, kişilerarası iletişim sırasında örgütsel olarak arzu edilen duyguyu ifade etmek için ihtiyaç duyulan çaba, planlama ve kontrol olarak tanımlamışlardır (Morris ve Feldman, 1996:987). Çalışmalarında örgütsel alanda uygun duygusal görünüm sergilenmesi için planlama, kontrol ve beceriye odaklanmışlardır. Tanımladıkları dört boyutla duygusal emeğin kavramlaştırılmasına katkı sağlamışlardır. Bu boyutlar; duygusal görüntü sıklığı, gerekli görüntüleme kurallarına dikkat (duyguların yoğunluğu ve etkileşim süresi), ifade edilmesi gereken duyguların çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluk olarak tanımlanmıştır. (Morris ve Feldman, 1996:989-992). Bu boyutlar çalışmanın duygusal emeğin boyutları bölümünde detaylandırılacaktır.

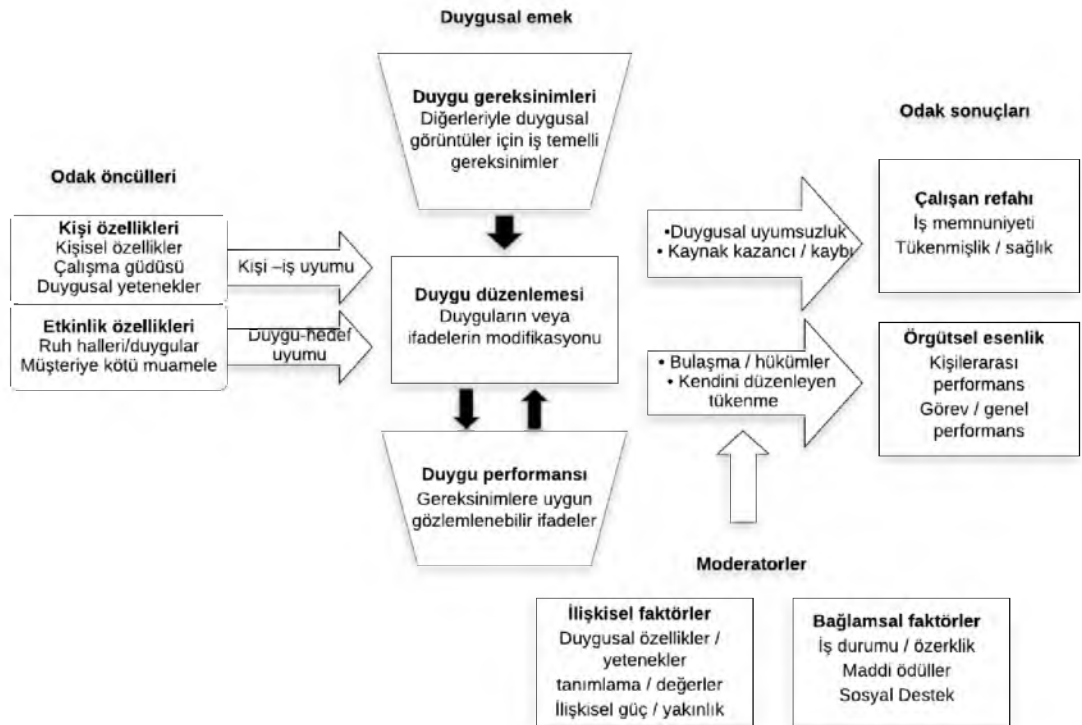
Grandey (2000) çalışanların işin sosyo-duygusal taleplerini karşılamaya çalışırken gösterdiği duygusal emek çabasını duygu düzenleme teorisine bağlamıştır. Bireylerin sahip oldukları duyguları, bu duygulara ne zaman sahip olduklarını, nasıl yaşadıklarını ve ifade ettiklerini etkileyen süreçler olarak tanımlanan duygu düzenleme teorisi (Gross, 1998:275), Grandey'in çalışmalarının kaynağını oluşturmuştur. Duygu düzenleme teorisine dayanan Grandey bir duygusal emek teorisi sunmuştur. Duygusal emek teorisine göre, çalışanlar hizmet karşılaşmaları sırasında uygun duyguları göstermek için davranışlarını düzenlerler (Gong ve ark., 2020:3) Grandey duygusal emeği, örgütsel hedefler için hem duyguları hem de ifadeleri düzenleme süreci olarak tanımlamıştır (Grandey, 2000). Grandey, Hochschild'in yüzeysel oyunculuk ve derin oyunculuk tanımlamalarını duygu düzenleme teorisine göre açıklamıştır. Grandey'e göre derin oyunculuk, duyguları değiştirmek için kullanılan, durumsal kaçınma, yeniden değerlendirme, dikkat dağıtma gibi öncül odaklı duygu düzenleme yaklaşımıdır. Yüzeysel oyunculuk ise, bir duygu hissedildikten sonra ifadeleri ve davranışları değiştirmek için kullanılan, bastırma, gevşeme gibi tepki odaklı duygu düzenleme yaklaşımıdır (Grandey ve Gabriel, 2015:325-326). Müşteriye hizmet sunumu, çalışanlarda öfke, hayal kırıklığı gibi olumsuz bir duygusal tepkiye neden oluyorsa, bu çalışanlar hizmet sunumu esnasında saygısız iletişim ve kaba davranış gibi olumsuz davranışlar göstererek misilleme yapmak isterler. Bu tür davranışlar görüntü kurallarına uygun değildir. Bu nedenle çalışanlar duygusal ifadelerini düzenlemelidir. Bu düzenleme süreci, durumu yeniden değerlendirerek içsel duyguları değiştirme gibi

derin etkili veya gerçek duyguları değiştirmeden gerekli duygusal ifadeleri taklit ederek ifadeyi değiştirmek gibi yüzeysel hareketi içerir (Gong ve ark., 2020:3).

Grandey ve arkadaşları duygusal emeği birbiriyle ilişkili üç unsurdan oluşan bir yapı olarak ele alır. Bunlar; a) iş veya organizasyonun duygusal gereksinimleri, b) kişinin kendi duygularını işyerinde yönetmek için gönüllü temel duygu düzenleme çabaları ve c) duyguların performansı veya davranış gösterimidir (Grandey ve ark., 2013; Grandey ve Gabriel, 2015; Barry ve ark., 2019).

Müşterilerin bakış açısından çalışanların sözlü ve sözsüz ifadeleri duygusal ifadeleri olarak kabul edilir. Grandey ve Gabriel (2015) tarafından geliştirilen duygusal emek modeli hem duygu düzenleme hem de duygu performansını göstermektedir (Lee ve ark., 2019:2).

Şekil 4.1. Grandey Modeli



Kaynak: (Grandey ve Gabriel, 2015:325)

Kruml ve Geddes (2000), duygusal emeği belirli bir duygusal yönetim türü olarak kavramlaştırmak gerektiğini belirtmişlerdir. Duygusal emeği duygusal çaba ve duygusal uyumsuzluk olarak iki boyutta tanımlamışlardır. Duygusal uyumsuzluğun tükenmişliği artırdığı duygusal çabanın ise tükenmişliği azalttığı belirtmişlerdir. Araştırmalarında duygusal bulaşmanın her iki boyut üzerinde de etkili olduğunu belirtmişlerdir. Empatik yeteneğin duygusal emek olgusunun ayrılmaz bir parçası olduğunu bildirmişlerdir. Yaşlı çalışanların duygularını kontrol etmede daha becerikli olduklarını, gerekli duyguları sergilemede de daha başarılı olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, çalışanların işle ilgili ifadelerinde daha özgür davranması halinde, kendi özgün benliklerinin en azından bir kısmını alışverişe soktuklarını ve daha az uyumsuzluk, daha az çaba sarf ettiklerini iddia etmişlerdir. İnsan kaynakları açısından da öneriler sunmuşlardır. Eğitimin, iş tasarımının ve personel seçim sürecinin duygusal emeğin planlanmasında önemli olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanların duygularını değiştirmek konusunda eğitilmesi gerektiği, iş koşullarının uygun olması gerektiği ve personel seçiminde empati yeteneğinin önemi konusunda uyarılarda bulunmuşlardır (Kruml ve Geddes, 2000b).

4.3. DUYGUSAL EMEĞİN BOYUTLARI

Duygusal emek kavramının gelişiminde araştırmacılar tarafından duygusal emeğin farklı boyutlandırmaları yapılmıştır. Çalışmada bu boyutlardan genel olarak kabul gören ve öne çıkanlar açıklanmıştır.

a) Hochschild boyutlandırması; Hochschild duygusal emeğin boyutlarını performans gösterme yaklaşımına göre tanımlamıştır. Bu yaklaşıma göre, yüzey oyunculuk ve derin oyunculuk olmak üzere iki boyut vardır (Hochschild, 1979; 1983). Literatürde bu iki boyut yüzey etkili ve derin etkili olarak ta tanımlanmıştır. Yüzey etkili davranış, uygun görülen ancak gerçekte hissedilmeyen bir duygunun özelliklerinin sergilenmesini ifade eder. Çalışanın işi ile ilgili gerekli duyguları gösterirken, yüz hareketleri, ses tonu gibi dış görünüşlerini değiştirerek gerçekten hissetmediği duyguları sergilemesini anlamına gelmektedir (Lee ve ark., 2019:3). Yüzey etkisinin kullanılması çalışanın hiçbir duygu yaşadığı anlamına gelmez, sergilenen duyguların hissedilen duygulardan farklı olduğu anlamına gelir (Ashforth ve Humphrey, 1993:92). Yüzeysel oyunculuk sergileyen çalışanlar gerçek duygularını göstermek yerine sahte

gölümsemelerle duruma uygun duygular sergilerler. Müşteriden olumsuz tepkiler alan bir garson yine de müşteriye gülümseyebilir ve etkilenmemiş görünmeye çalışabilir (Humphrey ve ark., 2015:751). Derin oyunculuk ise, çalışanın içsel duygularını işyerinde istenen kurallarla tutarlı bir şekilde değiştirmesini ifade eder. Gerekli olduğu düşünülen bir duyguyu hissetmek için yapılan faaliyeti ifade eder. Hem yüzey etkili hem de derin oyunculuk farklı yollarla olsa da duygusal görüntü üretirler (Glomb ve Tews, 2004:3). Derin oyunculukta çalışanlar sergilemek istediği duyguları gerçekten deneyimlemeye veya hissetmeye çalışırlar (Ashforth ve Humphrey, 1993:92). Çalışanlar, derin oyunculuk kullandıklarında daha önce deneyimledikleri duyguları müşteriye yansıtmaya çalışırlar. Hochschild derin oyunculuk için iki yoldan bahsetmiştir. Birincisi; kişinin duygularını harekete geçirmeye veya bastırmaya teşebbüs etmesidir. İkinci olarak; duygusal durumlarının istenen duygularla eşleştirebilmesi için, mutlu hissetmek için bir düşünün düşünülmesi gibi, geçmiş olayların hatırlanmasına yönelik eğitilmiş hayal gücü kullanılmasıdır (Hochschild, 1983). Çalışanlar arasında duyguları canlandırabilmek için çeşitli davranışlarda bulunabilir. Örneğin bir giyim mağazasında çalışanlar işe giderken sevdikleri bir müzik dinleyebilir, çalışma arkadaşları ile moda trendleri hakkında konuşabilirler. Bu tür etkinlikler müşteri ile iletişimlerinde sırasında olumlu bir ruh halinde olmalarına ve bunu da müşteriye yansıtma adına neden olur (Humphrey ve ark., 2015:751). Bu iki farklı boyut farklı kaynaklar gerektirir. Yüzeysel hareket, kendi duygularını gizlemeyi gerektirirken, derin oyunculuk kendini başkalarının yerine koymayı içerir ve istenilen duyguyu gerçekten deneyimleme girişimini gerektirir (Lam ve Chen, 2012).

b) Ashforth ve Humphrey boyutlandırması; Ashforth ve Humphrey (1993) Hochschild'in ikili boyutlandırmasını kabul etmesine rağmen eksikliği olduğunu belirtmişlerdir. Duygusal emeğin sergilenmesi için hizmet sunandan yüzeysel veya derin oyunculuk ile duygularını aktif ve bilinçli olarak yönetmeye çalışılmasının beklendiğini belirtmişlerdir. Bu durumun, hizmet sağlayıcısında kendiliğinden gerçekleşen beklenen duygu durumunun gösterilmesi eylemini kapsamadığını iddia etmişlerdir. Yaralı bir çocuğa yönelik sempati hisseden hemşirenin rol yapmasına gerek olmadığını, gerçek duygularını sergileyebileceğini belirtmişlerdir. Bu nedenle bu gerçek duygu deneyimini duygusal emeği gerçekleştirmenin üçüncü yolu olarak sunmuşlardır (Ashforth ve Humphrey, 1993:92-94)

c) Morris ve Feldman boyutlandırması; Morris ve Feldman (1996) çalışmalarında, duygusal emeğin sergilenmesinde bireylerin hissettiği duygu ve örgütsel olarak arzu edilen duygu arasında bir uyum olduğu durumlarda bile bir miktar çaba veya emek olması gerektiğini belirtmişlerdir. Duygusal emeğin kavramlaşmasında karmaşık bir yapı olduğunu belirterek dört farklı boyutlandırma önermişlerdir. Bu boyutlar a) duygusal sergileme sıklığı, b) sergileme kurallarına dikkat, c) gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği ve d) duygusal uyumsuzluktur. Morris ve Feldman bu boyutlandırmayı aşağıdaki şekilde açıklamışlardır (Morris ve Feldman, 1996:989-992).

Morris ve Feldman'a göre, bu boyutlardan duygusal sergileme sıklığı, duygusal emek kavramının doğuşundan sonra araştırmacılar tarafından oldukça fazla incelenmiştir. Müşteriler çalışanlardan hoşlanır, onlara güven ve saygı duyarsa örgüt ile iş yapma olasılığı artacaktır. Bir çalışma rolü uygun duygusal durumu sergilemeyi ne kadar çok gerektiriyorsa örgütün düzenlenmiş duygu göstergeleri o kadar artacaktır. Duygusal sergileme sıklığı, duygusal emeğin önemli bir göstergesidir.

Duygusal emeğin ikinci boyutu, işin gerektirdiği kuralları gösterme konusundaki dikkat düzeyidir. Çalışanların kuralları sergilemeleri için daha fazla dikkat, daha fazla psikolojik ve fiziksel çaba gerekecektir. Gerekli kuralları gösterme konusundaki dikkat, duygusal gösterim süresi ve duygusal yoğunluktan oluşur. Duyguların gösterim süresi duygusal emeğin gösteriminde sergilenen çaba açısından önemlidir. Kısa süreli duygusal göstergeler için harcanan çaba düzeyi oldukça az olacaktır. Uzun süreli duygusal görüntüler daha fazla çaba ve daha fazla duygusal emek gerektirecektir (Morris ve Feldman, 1996). Sinemada bilet kontrolü yapan bir çalışan kısa bir gülümseme gösterebilir. Bunun için harcanan çaba düşük olacaktır. Uzun süreli duygusal gösterim süresi gereken iş kollarında çalışanın duygularını bastırması daha zor olabilir ve daha fazla çaba harcaması gerekir (Zapf, 2002:242). Sürenin örgütün istediği duygusu ifade edebilmek için gerekli çabayı etkimesinin iki nedeni vardır. Birincisi, duygusal görüntüler ne kadar uzun olursa, müşteri ile öngörülemeyen etkileşimler nedeniyle daha fazla dikkat ve duygusal dayanıklılık gerektirebilir (Hochschild, 1983). İkincisi ise, etkileşim uzadıkça müşteri hakkında daha fazla bilgi mevcut olabilir. Bu bilgi çalışanların kişisel duygularını göstermekten kaçınmasını ve böylece örgütsel kuralları ihlal etmesini zorlaştırabilir (Smith, 1992). Duyguların yoğunluğu, kuralları sergilemek için dikkat boyutu için önemli bir diğer duygu gösterimidir. İfade edilen

duyguların yoğunluk düzeyi müşteriler açısından etkileşimde önemlidir. Morris ve Feldman duygusal yoğunluğun genellikle sahte olmasının zor olduğunu ve daha fazla çaba gerektirdiğini savunmuşlardır (Morris ve Feldman, 1996:990).

Morris ve Feldman'ın belirttiği üçüncü boyut duygu çeşitliliğidir. Morris ve Feldman'a göre, gösterilecek duygu çeşitliliği ne kadar fazla olursa, sergilenen duygusal emek o kadar büyük olacaktır. Çalışma hayatında ifade edilmesi gereken duygu türlerinin çeşitliliği fazla ise, çalışanların davranışlarını planlama ve yönetme konusunda daha fazla emek harcaması gerekecektir. Duygusal emeğe harcamak zorunda oldukları psikolojik enerji miktarı daha fazla olacaktır. Bazı iş kollarında sergilenen duyguların sık sık değişmesi gerekebilir. Örneğin ders veren bir öğretim elemanı sınıfta coşku oluşturmak için olumlu duygular, disiplini sağlayabilmek için olumsuz duygular, derste adalet ve profesyonellik sağlayabilmek için tarafsızlık duyguları sergilemek zorunda kalır. Bu nedenle çok daha fazla emek harcamak zorunda kalacaktır (Morris ve Feldman, 1996:991).

Morris ve Feldman tarafından duygusal emeğin dördüncü boyutu duygusal uyumsuzluk olarak belirtilmiştir. Örgütsel olarak arzu edilen duygular ile gerçek anlamda hissedilen duygular arasındaki çatışma duygusal uyumsuzluk olarak tanımlanmıştır (Middleton, 1989:199). Duygusal ifadenin düzenlenmesi zorlaştıran ve düzenleme için daha fazla emek harcanmasına neden olan durum, hissedilen duyguların örgütsel isteklerle çatışmasıdır. Çalışanın gerçek hisleri örgüt istekleri ile uyumlu olduğunda daha az duygusal emek çabası gerekecektir (Morris ve Feldman, 1996:991). Duygusal uyumsuzluk, duygu çalışmalarının çoğunda incelenmiştir (Hochschild, 1983; Morris ve Feldman, 1996; Abraham, 1998; Grandey, 2000; Zapf ve ark., 2001).

d) Kruml ve Geddes boyutlandırması; Kruml ve Geddes (2000) duygusal emeğin boyutlandırmasında farklı bir yapı önermişlerdir. Boyutlandırmayı duygusal çaba ve duygusal uyumsuzluk olarak iki kategoride tanımlamışlardır. Duygusal uyumsuzluk boyutu yukarıda açıklanmıştır. Bu tanımlamaya göre daha önceki çalışmalarda yapılan tüm boyutlandırmaların ortak özelliği, sergilenmesi gereken duyguların gerçekleştirilmesi için çaba gerektiğidir. Yüzeysel oyunculuk, derin oyunculuk, duyguların düzenlenmesi gibi duygusal emekle ilgili tüm yaklaşımların çaba gerektirdiğini savunmuşlar ve duygusal emeğin boyutlarından birincisini duygusal çaba

olarak tanımlamışlardır (Kruml ve Geddes, 2000a) Duygusal çaba, çalışanların duygularını örgüt tarafından beklenen duygulara uyacak şekilde değiştirmeye çalışma seviyelerini gösterir. Bu boyut aktif derin oyunculuk boyutunu kapsamaktadır (Zapf, 2002:245).

4.4. DUYGUSAL EMEĞİN ÖNCÜLLERİ

Duygusal emeğin öncüllerinin belirlenmesi konusunda araştırmacıların bakış açılarına göre farklı sınıflandırmalar görülmektedir. Genel kabul gören sınıflandırmaya göre duygusal emeğin öncülleri bireysel farklılık öncülleri ve iş temelli öncüller olarak ayrılmaktadır (Diefendorff ve ark., 2005; Diefendorff ve Croyle, 2008; Kim, 2008; Humphrey ve ark., 2015). Bazı araştırmacılar duygusal emeğin öncüllerini; kişilik, duygusal zekâ, müşteri odaklılık, sosyal destek ve görüntüleme kuralları sınıflandırması yaparak incelemiştir (Xu ve ark., 2020). Bir başka sınıflandırma yaklaşımında duygusal emeğin öncülleri, Morris ve Feldman'ın boyutlandırma yaklaşımına göre sınıflandırılmıştır. Bu yaklaşıma göre, duygusal emeğin dört boyutunun kendisine özgü öncülleri ve sonuçları vardır. Bu öncüller; görüntü kurallarının açıklığı, izlemenin yakınlığı, cinsiyet, görevin rutinliği, alıcının güç rolü, etkileşim şekli, iş özerkliği, kişi-iş uyumu ve iş özellikleri olarak sayılmaktadır (Rafique ve ark., 2017).

Duygusal emek literatüründe farklı araştırmacılar tarafından belirtilen öncüllerin birinci sınıflandırması bireysel farklılık öncülleridir. Hizmet sektöründe sergilenen duygusal hareketlerin, çalışanların bireysel farklılıkları ile ilişkisine yönelik çalışmalar yapılmıştır. İnsanların düşünme ve davranış biçimlerinin temelinde kişisel eğilimlerin ve kişilik özelliklerinin olduğu belirtilmiştir (Ashkanasy ve ark., 2002). Kişilik özelliklerinden dışadönüklük ve nevrotikliğin duygusal emekle ilişkisi incelenmiştir. Dışadönük insanların genellikle olumlu duygusal bir yapıda olduğu ve nevrotiklerin genelde olumsuz olduğu belirtilmiştir (Diefendorff ve Croyle, 2008:314). Genellikle olumsuz ve kötümser bir ruh halinde olan nevrotiklerin çalışma hayatında duygusal emek gösterimi için daha fazla çaba harcamaları gerektiği belirtilmiştir (Grandey, 2000:107). Dışadönük çalışanlar genellikle olumlu bir duygu halinde olduklarından yüzeysel hareket etme gereksinimini daha az duyarlar. Yüzey oyunculuk için nevrotikler kadar çaba harcamaları gerekmez (Diefendorff ve ark., 2005:341). Çeşitli araştırmalarda, dışadönük kişilikteki çalışanların yüzey etkili duygusal emek gösterme

olasılığının düşük olduğu, derin etkili duygusal emek kullanma olasılığının ise yüksek olduğu görülmüştür. Olumsuz duygusal durum sergileyen nevrotik kişilikte ise bunun tersi olduğu belirtilmiştir (Wang ve ark., 2011; Kammeyer- Mueller ve ark., 2013).

Bireysel farklılık öncüllerinden kişiliğe yönelik diğer öncüller olarak; uyumluluk ve uyumsuzluk, duygusal zekâ, duygusal dengesizlik, vicdanlılık, öz denetim gibi birçok farklı kişilik özelliği literatürde gösterilmiştir. Duygusal zekâyâ sahip bireylerin duygusal durumlarını, ortamın beklentilerine göre daha kolay düzenleyebileceği belirtilmiştir (Ashkanasy ve Humphrey, 2011; Boyatzis ve ark., 2011). Duygusal zekânın çalışma hayatında işle ilgili beklentileri ve talepleri daha rahat anlamaya yardımcı olduğu belirtilmiştir (Brotheridge, 2006). Duygusal zekâyâ sahip bireyler olumlu duygulara odaklanarak olumsuz duyguları bastırabilirler (Sony ve Mekoth, 2016). Duygusal zekânın derin oyunculuk ile pozitif ilişkili olduğu görülmüştür (Wang ve ark., 2011). Bu bireyler müşteriler ile etkileşimde, gönüllü olarak yardımcı olurlar ve derin oyunculuk sergilerler (Grandey ve Melloy, 2017). Duygusal dengesizlik, uyumluluk ve uyumsuzluk, vicdanlılık, öz denetim gibi diğer kişilik özelliklerinde de aynı durum geçerlidir. Bu duyguları olumlu yaşayan bireylerde sergilenen duygusal emek derin oyunculuk ile pozitif ilişkili olarak görülmektedir (Diefendorff ve ark., 2005; Diefendorff ve Croyle, 2008; Kim, 2008; Humphrey ve ark., 2015; Xu ve ark., 2020).

Duygusal emeğin iş temelli öncülleri olarak, duygusal sergileme kuralları ve kişilerarası etkileşimin özellikleri sayılabilir. Hizmet işletmeleri faaliyetlerini yerine getirebilmek için çalışanlarından kuralları belirlenmiş duygusal davranışlar beklerler ve bunu sağlayabilmek için kurallar koyarlar. Bu tür işletmeler mesleki duygusal davranışlar için güçlü beklentilere ve normlara sahiptirler (Hochschild, 1983). Duygusal sergileme kuralları çalışma hayatında sergilenecek duygular için belirlenmiş standartlardır (Ekman, 1973). Çalışanlar işletme kurallarına uygun duygusal durum sergilemek durumdadırlar. Bu duyguların sergilenmesinde bazen turizm sektöründe olduğu gibi gülümsemeyle hizmet beklenirken (Woo ve Chan, 2020:1), bazen de tahsilat memurlarında olduğu gibi müşteriye korkutarak ödemeye ikna edecek duyguların sergilenmesi istenebilir (Hochschild, 1983). Literatürde duygusal sergileme kuralları hem tek boyutlu olarak incelenmiş, hem de pozitif ve negatif kurallar olarak iki grupta incelenmiştir. Pozitif kurallar, hizmet sağlayıcılarının olumlu duyguları ifade

etme konusundaki algılarını ifade eder. Negatif kurallar ise işyerinde bastırılması gereken duygulara yönelik algıları ifade etmektedir (Kim, 2008:153). Yapılan çalışmalarda farklı sonuçlar ortaya konmuştur. Brotheridge ve Grandey (2003) pozitif ve negatif sergileme kurallarının yüzeysel ve derin oyunculukla pozitif korelasyon gösterdiğini belirtmişlerdir (Brotheridge ve Grandey, 2002). Diefendorff ve arkadaşları (2005) pozitif görüntüleme kurallarının derin etkili ile pozitif ilişkili olduğunu, negatif görüntüleme kurallarının yüzey etkili ile pozitif ilişkili olduğunu çalışmalarında belirtmişlerdir (Diefendorff ve ark., 2005). Pozitif kuralların olumlu duyguları sergilemek için belirlenen kurallar olması nedeniyle, beklentileri daha iyi açıkladıkları ve iyi niyet girişimi olarak derin oyunculuga neden olduğu görülmektedir. Negatif görüntüleme kuralların ise, çalışanları duyguları taklit etmeye yönelik yüzeysel oyunculuga yönelttiği görülmüştür (Kim, 2008:153).

Kişilerarası etkileşimin özellikleri de duygusal emeğin öncülleri arasında sayılmaktadır. Etkileşimin süresi, sıklığı, çeşitliliği ve rutinliği öncüller olarak incelenmiştir. Duygusal emek gösteriminin sıklığı ve çeşitliliğinin yüzey etkili ve derin oyunculuk ile pozitif ilişkili olduğu görülmüştür (Brotheridge ve Grandey, 2002). Bir başka çalışmada frekans ve çeşitlilik yüzey oyunculugu ve derin oyunculukla pozitif ilişkili bulunmuştur (Brotheridge ve Lee, 2003). Rutinlik müşteri etkileşimlerinin ne sıklıkla tekrarlandığı ve yazılı olması ile ilgilidir. Rutin etkileşimlerde çalışan duyguları taklit ederek yüzey oyunculuk sergileyebilirler. Rutin olmayan etkileşimler için derin oyunculuk tercih edilen duygu düzenleme tekniği olarak seçilebilir (Diefendorff ve ark., 2005:344).

Tablo 4.1. Duygusal Emek Öncül ve Sonuçları

Duygusal Emegin Boyutları	Duygusal Emegin Öncülleri	Duygusal Emegin Sonuçları	Atıflar
Duygusal görüntü sıklığı	Görüntüleme kurallarının açıklığı, izlemenin yakınlığı, cinsiyet, rutinliğin görevi	Duygusal tükenme	(Morris ve Feldman, 1996)
İfade edilen duyguların çeşitliliği	Görev çeşitliliği, güç rolü alıcısı	Duygusal tükenme	(Morris ve Feldman, 1996)
Gerekli görüntüleme kurallarına dikkat	Alıcının güç rolü, rutinlik görevi	Duygusal tükenme	(Morris ve Feldman, 1996)
Duygusal uyumsuzluk	Yüz yüze temas, iş özerkliği, olumlu duygular, olumsuz duygular	Duygusal tükenme, iş tatmini	(Morris ve Feldman, 1996)
	Kişiyeye uygun iş	Duygusal tükenme	(Humphrey, Ashforth ve Diefendorff, 2015)
	İş özellikleri (sıklık, süre, çeşitlilik, iş özerkliği),	Tükenmişlik, alaycılık, Profesyonel etki	(Kim, 2008)
	Bireysel özellikler (nevrotiklik, dışadönüklük)	Tükenmişlik, alaycılık, Profesyonel etki	(Kim, 2008)

Kaynak: (Rafique ve ark., 2017:159)

4.5. DUYGUSAL EMEĞİN SONUÇLARI

Örgütsel olarak arzu edilen duyguları sergilemek için gerçekleştirilen duygusal emek sergileme çabaları bazı olumlu ve olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Duygusal emek çalışmalarında genellikle duygusal emeğin olumsuz sonuçları üzerinde durulmuş ve çalışanların psikolojik durumunu etkileyen olumsuzluklara odaklanılmıştır (Yang ve ark., 2019:9). Duygusal emeğin olumsuz sonuçlarından birisi tükenmişliktir (Wharton ve Erickson, 1993; Morris ve Feldman, 1996; Zapf ve ark., 2001; Yang ve ark., 2019). Duygusal emekte sergilenen yüzey etki ve derin oyunculukta farklı tükenmişlik sonuçları görülmektedir. Yüzey oyunculuk duyguların bastırılmasını gerektirdiğinden

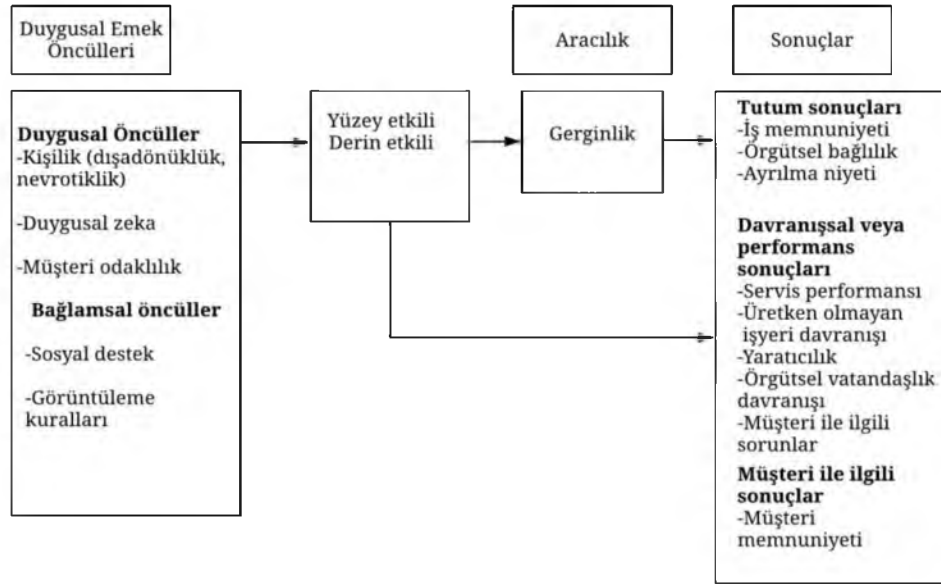
çalışanın duygusal kaynaklarının tükenmesine ve bu nedenle çalışanda tükenmişliğin gelişmesine yol açmaktadır (Grandey, 2000; Brotheridge ve Lee, 2002). Tükenmişliğin doğasında bulunan duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalması yüzey etkili davranışların sonucu olarak görülmektedir (Biron ve van Veldhoven, 2012). Yüzey etkili duygusal emeğin olumsuz sonuçlarından birisi de, bu tür yeteneklerinden emin olmayan çalışanlar için işyeri devamsızlığını artırmasıdır. Çalışanlar yüzeysel hareketler nedeniyle kaynaklarını korumak için işi bırakmayı da isteyebilirler (Xu ve ark., 2017). Aynı zamanda çalışanlar için negatif fiziksel ve ruhsak sağlık sonuçlarına yol açıp, iş tatminin ve örgütsel bağlılığı azaltarak olumsuz örgütsel sorunlara yol açabilir (Maslach, 2001; Hülsheger ve Schewe, 2011).

Derin oyunculuk, duyguları ifadelere uygun hale getirmesi nedeniyle duygusal uyumsuzluğu azaltmaktadır. Bu nedenle derin oyunculuk ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişki bulunmuştur (Humphrey ve ark., 2015). Derin oyunculuk örgütler için yararlı olabilmektedir. Çalışanlar derin oyunculuk ile kişisel başarı duygularını artırmaktadır. Aynı zamanda iş tatmini ve iş performansı üzerinde derin oyunculüğün olumlu etkileri vardır (Hülsheger ve Schewe, 2011).

Pozitif duygu sergileme kurallarının iş tatmini ve iş arkadaşlığının gelişmesi üzerinde olumlu sonuçları bulunmuştur (Kim, 2008). Bu kuralların kişisel başarı duyguları üzerinde de olumlu sonuçları olduğu bildirilmiştir (Brotheridge ve Grandey, 2002). Olumsuz duyguları göstermemeye dayanan negatif duygu sergileme kuralları ise olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Bu tür kurallar, daha düşük iş tatmini, daha yüksek psikosomatik şikâyetler, tükenmişlik, daha düşük kişisel başarı duygusu gibi birçok olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002; Diefendorff ve Richard, 2003; Montgomery ve ark., 2006). Pozitif duygu sergileme kurallarının aksine negatif sergileme kuralları çalışanlar için çok faydalı görülmemektedir (Humphrey ve ark., 2015:760).

Örgütler açısından duygusal emeğin sonuçları genellikle olumlu olmaktadır. Araştırmalar duygusal emeğin, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, müşteri geri dönüş niyeti gibi müşteri sonuçları ile olumlu ilişkili olduğunu göstermiştir (Hennig-Thurau ve ark., 2006).

Şekil 4.2. Duygusal Emek Öncül Sonuç Modeli



Kaynak: (Xu ve ark., 2020:5)

4.6. ÖRGÜT İKLİMİ – DUYGUSAL EMEK İLİŞKİSİNE YÖNELİK LİTERATÜR

Örgüt iklimi ile duygusal emek arasındaki ilişkiyi açıklayan birçok çalışma mevcuttur. Bu çalışmalarda sonuç olarak genellikle örgüt iklimi ile duygusal emek arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Marmara bölgesinde konaklama işletmeleri çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada Eröz (2014), çalışanların duygusal emeğin iki boyutunu da yansıttığını belirtmiştir. Araştırmada duygusal emeğin örgüt iklimi düzeyini etkilediği bildirilmiştir (Eröz, 2014).

Yao ve arkadaşları (2015), Çin’de ilköğretim ve lise öğretmenleri ile yaptıkları çalışmada okul iklimi, duygusal emek ve duygusal tükenme ilişkisini incelemişlerdir. Çalışma sonuçları olarak öğretmenlerin okul iklimi hakkındaki algılarının duygusal emeğin boyutlarından yüzey hareketi olumsuz etkilediği ve derin oyunculuğu olumlu etkilediğini belirtmişlerdir (Yao ve ark., 2015). Aynı konuda İstanbul’da ilköğretim ve lise öğretmenleri ile yapılan bir çalışmada Gürbüz ve Dede (2018), algılanan okul ikliminin

duygusal emek stratejilerini etkilemediği belirtmiştir. Gürbüz, aynı konuda Yao ve arkadaşlarının çalışmasına atıf yaparak aynı sonuçlara ulaşılamamasının nedeninin, ülkelerdeki farklı kişilik özellikleri olabileceğini savunmuştur (Gürbüz ve Dede, 2018).

Tuna ve Simge (2017) Antalya’da faaliyet gösteren turizm işletmelerinde yaptıkları çalışmada, algılanan örgüt iklimi ile duygusal emek arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Örgüt iklimin alt boyutları ile duygusal emeğin alt boyutu olan duygusal çelişki ve ya duygusal uyumsuzluk ile negatif bir ilişki olduğu görülürken, duygusal emeğin diğer boyutu olan duygusal çaba ile pozitif bir ilişkiye rastlanmıştır (Tuna ve Şalvarcı, 2017). Benzer bir sonuç Xiaoyun ve Yichen (2007) tarafından yapılan çalışmada da bildirilmiştir. Otel ve restoranlarda yaptıkları çalışmada iklimin yüzeysel hareketler ile olumsuz bir ilişkisi olduğunu bildirmişlerdir (Xiaoyun ve Yichen, 2007).

4.7. DUYGUSAL EMEK- ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİNE YÖNELİK LİTERATÜR

Duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini açıklamaya yönelik yapılan çalışmalarda genel olarak aralarında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenler ile yapılan bir çalışmada duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişki alt boyutlar açısından incelendiğinde en yüksek ilişki duygusal emeğin samimi davranış boyutu ile çıkmıştır. Derin davranış ile ilişki kısmen daha az, yüzeysel davranış ilişkisi ise en düşük oranda çıkmıştır (Bıyık ve Aydoğan, 2015). Öğretmenlerle yapılan bir diğer çalışmada, öğretmenlerin sergiledikleri duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Bu çalışmada da en yüksek ilişki samimi davranış boyutunda olmuştur. Yüzeysel davranış sergileyen öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının düşük olduğu görülmüştür (Begenirbaş ve Meydan, 2012). Çin’de öğretmenlerle yapılan bir çalışmada ise, samimi davranış ve derin davranışın öğretmenler tarafından sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışı ile önemli ölçüde ilişkili olduğu belirtilmiştir. Yüzeysel davranışın etkisinin daha düşük olduğu bildirilmiştir (Cheung ve Lun, 2015).

Peterson ve arkadaşlarının (2011) yaptığı çalışmada, derin davranışın örgütsel vatandaşlık davranışının bireysel ve örgütsel boyutları ile olumlu ilişkili olduğu

belirtilmiştir. Yüzeysel etki, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından bireysel boyutlarla ilişkisiz, örgütsel boyutlarla negatif ilişkili olarak tespit edilmiştir (Peterson ve ark., 2011). Çin’de hizmet sektöründe yapılan bir çalışmada, derin davranışın örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumlu, yüzeysel davranışın ise olumsuz bir ilişkiye sahip olduğu bildirilmiştir (Zou ve ark., 2016).

Alt boyutlar bağlamında yapılan bir çalışmada, derin davranışın nezaket ve özgecilik ile anlamlı bir ilişkisi olduğu, yüzeysel davranışın ise özgecilik tarafından açıklandığı görülmüştür (Türkay ve Kayıkçı, 2017). Bir diğer çalışmada, bilişim sektöründe duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü, önemli bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Turhan ve Paksoy, 2019).

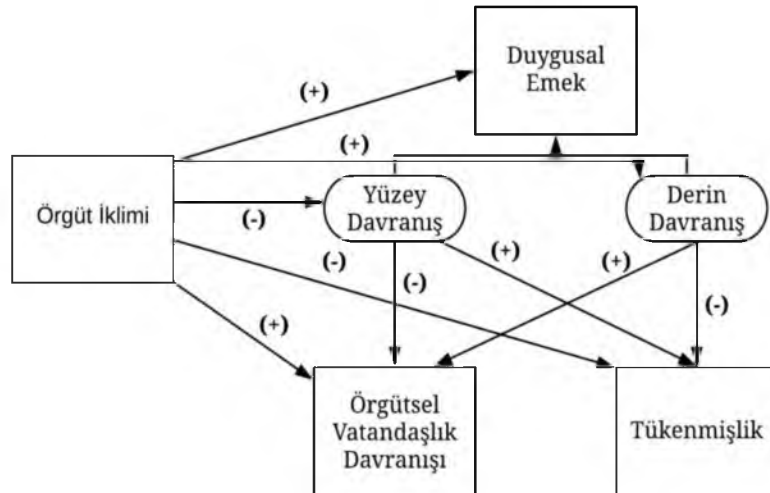
4.8. DUYGUSAL EMEK - TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİNE YÖNELİK LİTERATÜR

Duygusal emek literatüründe, duygusal emeğin sonuçları arasında sıklıkla tükenmişlik sayılmaktadır. Hochschild, gerçek duygularından farklı davranan insanların zamanla diğer insanların da duygularını anlayamayacağını belirterek bu durumun tükenmişliğin boyutlarından birisi olan duyarsızlaşma ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Hochschild, çalışanların duygusal emek gösteriminde başarılı olamaması ve müşteri iletişimde sorunlar yaşaması durumunda bunu kendi kişisel başarısızlığı olarak görebileceği ve bunun da tükenmişliğin boyutlarından kişisel başarıda azalma ile ilişkili olduğu savunmuştur (Hochschild, 1983). Grandey (2003), duygusal emek ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, duygusal emeğin tükenmişliği artırıcı bir etkisi olduğu belirtilmiştir. Bu araştırmada, yüzeysel davranışın çalışanlarda duyarsızlaşma ve duygusal tükenme ile doğru orantılı olduğu, kişisel başarıda azalma boyutuyla ters orantılı olduğu bildirilmiştir. Grandey, derin davranışın tükenmişlik ile ilişkisi olmadığını belirterek, derin davranış sergileyen çalışanların duygusal uyumsuzluklar yaşamadığı ve bu nedenle tükenmişlik yaşamayacağını savunmuştur (Grandey, 2003). Brotheridge ve Grandey (2002), derin davranışın tükenmişliğin kişisel başarıda azalma boyutu ile negatif ilişkili olduğunu, bir diğer duygusal emek boyutu olan yüzeysel davranışın duyarsızlaşma ve duygusal tükenme ile pozitif ilişkili olduğunu belirtmişlerdir (Brotheridge ve Grandey, 2002). Yüzeysel davranışın

tükenmişliği artırdığı Kruml ve Geddes tarafından da bildirilmiştir (Kruml ve Geddes, 2000b).

Literatürde bu konuda yapılan çalışmalar kısmen benzer sonuçlar vermektedir. Köse (2011), yüzeysel davranış ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmiştir (Köse ve ark., 2011:181). Bu sonuçlar Eroğlu (2014) tarafından da aynı sonuçlara ulaşılarak desteklenmiştir (Eroğlu, 2014:157). Kaplan (2016) tarafından otel işletmelerinde yapılan bir çalışmada, yüzeysel davranışın duygusal tükenme ve kişisel başarı ile anlamlı bir ilişkisi bulunamamış, derin davranışın duyarsızlaşma ve duygusal tükenme ile negatif ilişkisi olduğu belirtilmiştir (Kaplan ve Ulutaş, 2016:165). Oral ve Köse (2011), yüzeysel davranışın tükenmişliği artırdığını, derin davranışın ile tükenmişlik arasında bir ilişki bulunamadığını belirtmişlerdir (Oral ve Köse, 2011:463). Polatçı ve Özyer (2015), çalışmalarında duygusal emeğin boyutlar kapsamında incelenmediği zaman tükenmişlikle ilgili anlamlı bir ilişkisi olmadığını, boyutlar kapsamında incelendiğinde ise, derin ve samimi davranışların tükenmişliği azalttığını, yüzeysel davranışların tükenmişliği artırdığını belirtmişlerdir (Polatçı ve Özyer, 2015:149-150).

Şekil 4.3. Kavramların Literatüre Göre İlişkisi



5. BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DUYGUSAL EMEĞİN ARACILIK ROLÜ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölüm iki alt bölümden oluşmaktadır. Birinci alt bölümde, araştırmanın amacı ve önemi, araştırma modeli ve araştırma hipotezleri, araştırmanın veri toplama yöntemi, örnekleme, kullanılan ölçekler ve ölçeklere ait analizler gibi araştırma metodolojisi hakkında bilgiler verilecektir. İkinci alt bölümde ise araştırmayla ilgili bulgular ve bu bulgulara ait değerlendirmeler açıklanacaktır.

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Turizm sektörü tüm dünyada hızla gelişmektedir. Sektörde birçok ülke ve bölge yoğun bir rekabet ortamı içindedir. Günümüz turizm işletmeleri benzer fiziksel yapılara, makine ve teçhizata sahiptir. Dolayısıyla, bu rekabette ayırt edici unsur kullanılan insan kaynaklarının yapısıdır (Tütüncü ve Demir, 2003). Emek yoğun ve hizmetin müşteri ile yüz yüze sunulduğu bir sektör olan turizm sektöründe, sunulan hizmetin kalitesi müşteri memnuniyetini belirleyen ana unsurlardan birisidir. Çalışanların müşterilerin ve işletmenin beklentilerini karşılayabilmesi için kendi beklentilerinin de karşılanması gerekir. Bu nedenle turizm işletmeleri çalışanlarının örgütsel davranışlarını düzenleyecek ve müşteri beklentilerine göre organize edecek uygulamalar geliştirmelidirler. Bu uygulamalardan en önemlilerinden birisi örgütün ikliminin çalışan beklentilerine ve örgütün amaçlarına uygun hale getirilmesidir. Konaklama işletmelerinde örgüt ikliminin çalışan beklentilerine uygun düzenlenmesi çalışan memnuniyetini artıracaktır. Çalışanların memnuniyetinin artması beraberinde sektörün rekabet ortamında başarılı olmasını sağlayacak müşteri memnuniyetini sağlayacaktır.

Turizm sektöründe yaşanan rekabet ortamında, çalışanların kendi görev tanımlarının dışına çıkmaması, hizmet üretiminde istenilen sonuçları veremeyecektir. Çalışanların biçimsel rol tanımlarının dışında ekstra çaba göstermesi gerekmektedir (Yeşilyurt ve Koçak, 2014:304). Turizm sektöründe çalışma kuralları, müşteri ilişkileri genel olarak belirlenmiş ve çalışanlara bu kurallar bildirilmiştir. Ancak her an müşteri

ile karşı karşıya gelen ve farklı müşteri talepleri ile karşılaşan çalışanların, yazılı olan kuralların dışında davranışlar göstermesi gerekir (Ma ve ark., 2013:309). Örgütlerde çalışanların rol tanımları nedeniyle yapmak zorunda olmadığı, biçimsel olarak tanımlanmamış ve gönüllü olarak yapılan rol ötesi davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1988; Organ ve Ryan, 1995). Konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyeti ve işletmenin başarısı için bu tür davranışlara diğer sektörlerden daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır.

Çalışanların iş hayatlarında yaşadıkları stres ve gerginliğe karşı sergiledikleri duygusal olarak tükenme ve olumsuzluk duyguları, tükenmişlik olarak tanımlanmıştır (Maslach ve Jackson, 1981). Konaklama işletmesi çalışanları sektörün özelliği gereği müşteriler ile çok sık karşı karşıya oldukları, çalışma saatlerinin diğer sektörlerden farklılığı gibi birçok nedenle tükenmişlik yaşamaktadır (Pelit ve Türkmen, 2008:122). Çalışanların yaşadığı tükenmişlik sendromu, konaklama işletmeleri için düşük verimlilik, müşteri memnuniyetsizliği ve yetişmiş kalifiye personelin işi bırakması gibi, önemli sonuçlara yol açabilmektedir.

Örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmek için ifadelerin ve duyguların düzenlenmesi olarak tanımlanan (Grandey, 2000) duygusal emek, konaklama işletmeleri için hizmet üretim süreçlerinin çok önemli bir parçası olarak değerlendirilmektedir (Kaplan ve Ulutaş, 2016:166). Konaklama sektöründe müşteri tatmini için duygusal emek sergilenmesi, çalışanlar için kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmiştir. Ancak duygusal emeğin olumlu yönleri olduğu gibi çalışanlar üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu da bilinmektedir.

Çalışmanın değişkenlerinin konaklama işletmeleri ile yakından ilgisi vardır. Konaklama işletmelerinde başarı için örgütsel davranışların düzenlenmesi mutlak zorunluluk olarak görülmektedir.

Bu bakış açısıyla çalışmanın temel amacı, konaklama işletmelerinde örgüt ikliminin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve tükenmişlik üzerindeki etkisinde duygusal emeğin aracılık rolünü belirleyebilmektir.

Çalışmanın bir diğer amacı her bir değişken arasındaki ilişkileri inceleyerek, konaklama işletmelerinde etkin bir örgütsel davranış kalıbı ortaya koyabilmektir.

5.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Ulusal literatürde çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkilerin tamamını inceleyen bir çalışma bulunmamaktadır. Değişkenler kendi aralarında birçok çalışmada incelenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkide duygusal emeğin aracılık rolünü açıklayan herhangi bir çalışma yoktur.

Bu çalışma ile konaklama sektörü için çok önemli olan örgüt ikliminin diğer değişkenler üzerindeki etkisi belirlenecektir. Çalışmada incelenen değişkenler birbirlerini hem olumlu hem de olumsuz yönde etkiyebilmektedir. Örgütsel davranışların işletmelerde tek başına değerlendirilip planlanması yeterli olmamaktadır. Müşteri memnuniyeti ve iş verimliliğini etkileyen tüm değişkenlerin birlikte değerlendirilmesinin çok daha etkili olacağı düşünülmektedir. Bu ilişki düzeylerinin belirlenmesi konaklama sektörü yöneticilere farklı bir bakış açısı sunacaktır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konacağı çalışmanın alan yazınına da katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Bu tez çalışmasının anket uygulaması esnasında yapılan yüz yüze görüşmelerde ve mesleki tecrübeyle, konaklama işletmeleri yöneticilerinin alan yazınında sık sık ele alınan değişkenlerle ilgili yeterli bilgi ve ilgiye sahip olmadıkları görülmüştür. Bu çalışmanın sonuçlarının bu uygulayıcılara da yardımcı olacağı öngörülmektedir.

Çalışmada duygusal emeğin duygusal çelişki ve duygusal çaba alt boyutlarının aracılık etkisi araştırılmıştır. Bu çalışmanın yabancı ve yerli yazında daha önce bu boyutlarıyla araştırılmamış olması nedeniyle bundan sonraki çalışmalara farklı bir bakış açısı sağlayacağı düşünülmektedir.

5.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın bu alanında sırası ile araştırma modeli, araştırmanın hipotezleri, varsayımları, sınırlılıkları, araştırmanın evreni, örnekleme, veri toplama yöntemi ve kullanılan ölçekler açıklanacaktır.

5.3.1. Araştırmanın Modeli

Çalışma kapsamında tanımlanan kavramlar arasındaki ilişkilerin belirlenebilmesi amacıyla bir araştırma modeli düzenlenmiştir. Araştırma modelinde bağımsız değişken olarak örgüt iklimi, bağımlı değişkenler olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ve

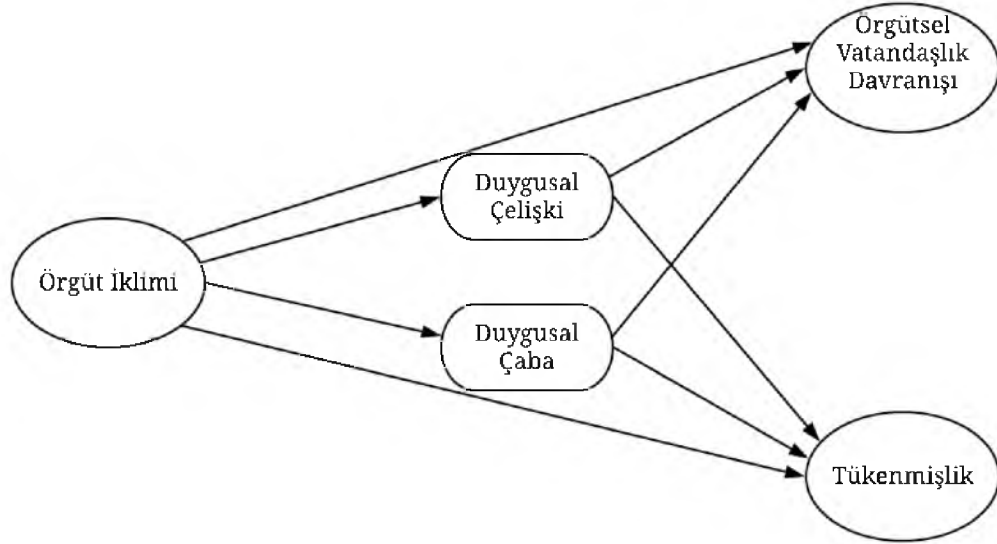
tükenmişlik modele dâhil edilmiştir. Bu kavramlar arasında duygusal emek aracı değişken olarak kullanılmıştır. Araştırma modelinde örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışı ve tükenmişlik üzerindeki etkisi duygusal emeğin aracılık rolü test edilmiştir.

Aracılık modelleri, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında ilişkiyi tanımlamada üçüncü bir değişken olarak aracı değişkenin etkisini belirlemek için kullanılmaktadır. Aracılık modelleri, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkide aralarındaki doğrudan ilişkiyi değil aracı değişkenle olan ilişkilerini inceler. Yani bağımsız değişkenin aracı değişken ile ilişkisi ve aracı değişken ile bağımlı değişkenin ilişkisi test edilir. Sonuçta aracı değişkenin diğer değişkenler arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediği belirlenir (Yılmaz ve Dalbudak, 2018:518).

Baron ve Kenny (1986) tarafından regresyon analizi örnek alınarak yapılan çalışmada aracılık etkisinin uygulanabilmesi için üç adım belirlemişlerdir (Baron ve Kenny, 1986). Bunlardan birinci adımda, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında bir ilişki olmalıdır. İkinci adımda, aracı değişken ile bağımsız değişken arasında bir ilişki olmalıdır. Eğer böyle bir ilişki yoksa aracılık etkisinden söz edilemez. Üçüncü adımda ise, bağımlı değişkenin hem aracı değişken ile hem de bağımsız değişkenle ilişkili olması test edilir. Bağımsız değişken ile ilişkili olan aracı değişkenin bağımlı değişkenin belirleyicisi olup olmadığına bakılır. Aracı değişkenin bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin tamamını yansıtmaması durumunda tam aracılık etkisinden, ilişkinin bir kısmını yansıtmaması halinde ise kısmi aracılık etkisinden söz edilebilir (Yılmaz ve Dalbudak, 2018:519-520).

Çalışmada, aracılık etkisinin olabilmesi için bağımsız değişken olan örgüt iklimi, bağımlı değişkenler olan örgütsel vatandaşlık davranışı ve tükenmişlik ile aracı değişken duygusal emek arasında bir ilişki aranacaktır. Bu amaçla araştırmanın modeli aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Şekil 5.1. Araştırma Modeli



5.3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmanın literatür kısmında belirtilen kavramlar arasındaki ilişkilere göre ve önerilen araştırma modeline göre test edilecek hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

H1: Araştırma değişkenlerine yönelik algılar, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterir.

H2: Örgüt iklimi örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı bir şekilde etkiler.

H3: Örgüt iklimi tükenmişliği anlamlı bir şekilde etkiler.

H4: Örgüt iklimi duygusal çelişkiyi anlamlı bir şekilde etkiler.

H5: Örgüt iklimi duygusal çabayı anlamlı bir şekilde etkiler.

H6: Duygusal çelişki örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı bir şekilde etkiler.

H7: Duygusal çelişki tükenmişliği anlamlı bir şekilde etkiler.

H8: Duygusal çaba örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı bir şekilde etkiler.

H9: Duygusal çaba tükenmişliği anlamlı bir şekilde etkiler.

H10:Örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde duygusal çelişkinin aracılık etkisi vardır.

H11: Örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde duygusal çabanın aracılık etkisi vardır.

H12: Örgüt ikliminin tükenmişliğe etkisinde duygusal çelişkinin aracılık etkisi vardır.

H13: Örgüt ikliminin tükenmişliğe etkisinde duygusal çabanın aracılık etkisi vardır.

5.3.3. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

- a) Araştırmaya katılan katılımcıların anket formundaki yargıları anlayıp cevaplayabilecek eğitim ve sosyo - kültürel düzeye sahip oldukları varsayılmıştır.
- b) Araştırmaya katılan katılımcıların, anket formunu cevaplariken objektif bir şekilde, mevcut durumu gösterecek gerçek görüşlerini ifade ettikleri varsayılmıştır.
- c) Araştırma alanı olarak seçilen bölgenin turizm sektörü için en yoğun bölge olması, ulaşılan işletme sayısının fazlalığı ve anket katılımcı sayısının benzer çalışmalardan fazla olması nedeniyle, çalışma sonuçlarının genelleştirilebileceği varsayılmıştır.

5.3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlarının aşağıdaki gibi olacağı düşünülmektedir.

- a) Araştırma bulguları katılımcıların verdiği cevaplara göre düzenlenmiştir. Araştırma sonuçların geçerliliği katılımcıların cevaplarının gerçekçi olmasına bağlıdır.
- b) Araştırmanın uygulama çalışması en çok otelleşme oranına sahip olan Antalya ilinin farklı ilçelerinde ve çok sayıda işletme ile yapılmış olmasına rağmen sonuçlar bölgesel olarak yorumlanmalıdır.
- c) Araştırmanın uygulama çalışmasında veri toplama amacıyla tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmıştır. Toplanan veriler kullanılan ölçekler ile sınırlandırılmıştır.

5.3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Antalya bölgesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarıdır. Araştırma evreni olarak bu işletmelerin seçilmesinin birkaç nedeni vardır. Bu nedenlerden birincisi, hizmetler sektöründe, araştırmada incelenen örgütsel davranış kavramlarından en çok etkilenen sektör turizm sektörüdür. Turizm sektöründe sunulan hizmetin kalitesi ve müşteri memnuniyeti çalışanların hizmet sunum şekillerine çok duyarlıdır. Müşteri memnuniyeti sağlanamaz ise müşteri bir daha o işletmeyi tercih etmeyecektir. Hizmet sektörünün diğer iş kollarında bu talep esnekliği daha düşüktür. Bir diğer seçim nedeni ise, turizm sektöründe işgören devri hızı birçok sektöre göre daha yüksek olmasıdır (Hendrie, 2004:434). Yetişmiş ve kalifiye işgücü bulmakta zorlanan turizm sektörü, işgören devamlılığını ve müşteri memnuniyeti sağlayabilmek için işletmeler içindeki örgütsel davranışları düzenlemek zorundadır. Araştırmada incelenen kavramların tüm sektörlerde etkisinin olduğu açıktır. Ancak bu kavramların işletmeye, müşterilere ve çalışana etkisi genellikle turizm sektöründe daha fazla olabilecektir.

Bu nedenlerle araştırmanın evreni olarak Antalya bölgesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanları seçilmiştir. Turizm Bakanlığı verilerine göre, 2019 yılında Türkiye’de faaliyet gösteren 4038 turizm işletme belgeli, 723 turizm yatırım belgeli ve 8104 belediye işletme belgeli tesis bulunmaktadır. Bu tesislerden 669’u turizm işletme belgeli, 130’u turizm yatırım belgeli ve 48’i termal otel olmak üzere 847 adet beş yıldızlı otel mevcuttur. Ayrıca 63 turizm işletme belgeli, 15 turizm yatırım belgeli birinci sınıf tatil köyü mevcuttur. Sosyal Güvenlik Kurumu verilerine göre 2018’de Türkiye’de konaklama sektöründe çalışan sigortalı sayısı ise 226760’tır. Antalya bölgesi Türk turizm sektörünün en çok konaklama işletmesi ve turizm çalışanına sahip olan bölgesidir. Türkiye’de faaliyet gösteren 12142 konaklama tesisinin 1787’si Antalya’da bulunmaktadır. Antalya bölgesinde toplam 407 adet beş yıldızlı otel ve birinci sınıf tatil köyü faaliyet göstermektedir. Bu sayı ile Antalya bölgesi Türkiye’deki en yüksek konaklama tesisine sahiptir. 2018 Sosyal Güvenlik Kurumu verilerine göre Antalya’da konaklama sektöründe 66019 sigortalı çalışan bulunmaktadır.

Örneklemin belirlenmesinde önemli unsurlardan birisi örneklemin evreni temsil edebilmesidir. Örneklemin temsil gücü, araştırma sonuçlarının araştırma evrenine

genellenebilmesi açısından çok önemlidir. Bu da örneklemin doğru seçilmesine bağlıdır (Baştürk ve Taştepe, 2013:135). Evrenin büyüklüğü ve bölgeye yaygınlığı nedeniyle, araştırmanın örneklemini olarak Antalya bölgesinde faaliyet gösteren 19 adet beş yıldızlı otel çalışanları seçilmiştir. Araştırmada beş yıldızlı otellerin seçilme nedenlerinden birisi, bu işletmelerde çalışan sayısının diğerlerinden daha fazla olmasıdır. Bir diğer neden ise, ağırladıkları misafir sayılarının yatak kapasitelerinin büyüklüğü nedeniyle diğer işletmelerden daha fazla olmasıdır.

Bu özellikleri nedeniyle seçilen araştırma bölgesinde toplam 19 adet beş yıldızlı otel işletmesinde çalışan personele yönelik tesadüfi örnekleme yöntemiyle bir anket çalışması uygulanmıştır. Tesadüfi örnekleme yönteminin, evreni temsil etme ve evrene genelleme özelliğinden dolayı bu yöntem seçilmiştir (Baştürk ve Taştepe, 2013:139). Araştırmada Antalya bölgesinde toplam 19 beş yıldızlı otele ulaşılmıştır. Bölgede faaliyet gösteren toplam beş yıldızlı otel ve birinci sınıf tatil köyü sayısının 407 olduğu düşünüldüğünde bu sayının oldukça yeterli olduğu düşünülmektedir. Bu otellerde yapılan anket çalışmasında farklı departmanlarda görev alan çalışanlar ile yapılan anket çalışmasında toplam 1200 anket dağıtılmıştır. Bu anketlerin 1142'si geri dönmüştür. Yapılan değerlendirme ile analize uygun olmayan 166 adet anket değerlendirme dışı bırakılmıştır. Sonuçta 976 adet anket araştırma kapsamında değerlendirilmiş ve analize dâhil edilmiştir. Ulaşılan konaklama tesisi sayısı ve örneklem hacmi açısından evreni temsil edebilecek ve evrene genellenebilecek bir sayıya ulaşılmıştır. Aşağıda farklı hata marjlarına göre optimum örneklem büyüklüğü tablosu verilmiştir. Bu çalışmada 0,05 anlamlılık düzeyine göre analizler yapılmıştır. Tablodan görüleceği üzere %5 hata marjıyla istenen optimum örneklem sayısı 383'dür. Çalışmada örneklem sayısı 976'dır. Bu örneklem sayısı ile istenen örneklemin çok üstünde katılımcıya ulaşıldığı ve örneklem sayısının yeterli olduğu görülmektedir.

Tablo 5.1. Örneklem Hesaplama Tablosu

Evren Büyükliği	$\alpha=0,05$ Anlamlılık Düzeyi İçin Optimum Örneklem Büyüklükleri					
	$\pm \%3$ Hata Marjı		$\pm \%5$ Hata Marjı		$\pm \%10$ Hata Marjı	
	P= 0,5	P= 0,8	P= 0,5	P= 0,8	P= 0,5	P= 0,8
100	92	87	80	71	49	38
500	341	289	217	165	81	55
750	441	358	244	185	85	57
1000	516	406	278	198	88	58
2500	748	537	333	224	93	60
5000	880	601	357	234	94	61
10000	964	639	370	240	95	61
25000	1023	665	378	244	96	61
50000	1045	674	381	245	96	61
100000	1056	678	383	245	96	61
1000000	1066	682	384	246	96	61
100000000	1067	683	384	245	96	61

Kaynak: (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:50)

5.3.6. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma yüz yüze anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma anket formu araştırmanın amacının ve verilerin kullanım amacının belirtildiği bilgilendirme ile başlamıştır. Anket formu toplam beş bölümden meydana gelmiştir. Bunlar; demografik özellikleri belirlemeye yönelik sorular, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçüm soruları, örgüt iklimi ölçüm soruları, tükenmişlik ölçüm soruları ve duygusal emek ölçüm sorularıdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt iklimi ve tükenmişliği ölçebilmek amacıyla 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt iklimini ölçebilmek için, “1- Kesinlikle katılmıyorum”, “2-Katılmıyorum”, “3-Ne katılıyorum ne katılmıyorum”, “4- Katılıyorum”, ”5-Kesinlikle katılıyorum” cevaplarından oluşan seçenekler sunulmuştur. Tükenmişlik kavramının ölçümü için, “1-Hiçbir zaman”, ”2- Çok nadir”, ”3-Bazen”, ”4- Çoğu zaman”, ”5-Her zaman” cevaplarından oluşan seçenekler sunulmuştur. Duygusal emek kavramının ölçülebilmesi amacıyla 7’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu kavramın ölçümünde, “1-Kesinlikle katılmıyorum”, ”2-Katılmıyorum”, ”3-Kısmen katılmıyorum”, ”4-Ne katılıyorum ne katılmıyorum”,”5-Kısmen katılıyorum”,”6-Katılıyorum”,”7- Kesinlikle katılıyorum” cevaplarından oluşan anket formu kullanılmıştır. Anket formu, örgütsel vatandaşlık davranışının ölçümüne yönelik 20 soru, örgüt ikliminin ölçümüne yönelik 15 soru, tükenmişliğin ölçümü için

22 soru, duygusal emeğin ölçümü için 10 soru, demografik özellikler için 7 soru olmak üzere toplam 74 soru olacak şekilde düzenlenmiştir. Araştırma anketinde kullanılan bu dört kavrama ait ölçek aşağıda açıklanacaktır.

5.3.6.1. Örgüt İklimi Ölçeği

Araştırmada, çalışanların algıladıkları örgütsel iklimi ölçebilmek amacıyla, Koys ve DeCotiis (1991) tarafından geliştirilen, Montes ve arkadaşları (2004) tarafından yeniden düzenlenen ve İşcan ve Karabey (2007) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan örgüt iklimi ölçeği kullanılmıştır (Koys ve DeCotiis, 1991; Montes ve ark., 2004; İşcan ve Karabey, 2007). Araştırmada ölçek gözden geçirilmiş ve konaklama sektöründe kullanabilmek amacıyla gerekli düzeltmeler yapılarak son hali verilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçek 5 alt boyut ve 15 ifadeden oluşmaktadır. Kullanılan ölçekte 25,26 ve 27. ifadeler orijinal ölçekte ters olarak kodlanmıştır. Çalışmada bu ifadeler ters olarak kodlanarak düzenlenmiş, analiz aşamasında dönüştürme yapılmıştır.

Tablo 5.2. Örgüt İklimi Ölçeğinin Alt Boyutları ve Boyutların Madde Numaraları

Örgüt İklimi Alt Boyutları	Anket Formu İfade Numarası
Üstün Desteği	21, 22, 23, 24
İş Yüklü Baskısı	25, 26, 27
Bağdaşlılık	28, 29, 30, 31
İçsel Takdir	32,33
Tarafsızlık	34,35

5.3.6.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Araştırmada çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını ölçebilmek amacıyla Bolat ve Bolat tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Bolat ve Bolat, otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini inceledikleri çalışmada, Love (2001), Ehrhart (2001), Evans (2001), Reis (2002) ve Liao (2002) tarafından geliştirilen örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerinden faydalananarak ölçeği geliştirmişlerdir (Bolat ve Bolat, 2008:83). Bu ölçek İstanbul'da beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarında kullanılmıştır. Bu çalışmanın örneklemini de beş yıldızlı otel

çalışanları oluşturduğu için çalışmada bu ölçek kullanılmıştır. Ölçekte, örgütsel vatandaşlık davranışının beş alt boyutuna yönelik 20 ifade yer almaktadır. Bu boyutlar, özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem olarak anket formunda yer almıştır. Anket formundaki 16. ifade orijinal ölçekte olduğu gibi ters kodlanmış ve analiz aşamasında dönüştürme yapılarak analize dâhil edilmiştir.

Tablo 5.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Alt Boyutları ve Boyutların Madde Numaraları

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları	Anket Formu İfade Numarası
Özgecilik	1, 2, 3, 4
Vicdanlılık	5, 6, 7, 8
Nezaket	9, 10, 11, 12
Centilmenlik	13, 14, 15, 16
Sivil Erdem	17, 18, 19, 20

5.3.6.3. Tükenmişlik Ölçeği

Çalışanların tükenmişlik seviyelerinin ölçülmesi amacıyla kullanılan ölçek, Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve Maslach tükenmişlik envanteri olarak isimlendirilen ölçeğin Türkçe uyarlamasıdır. Maslach tükenmişlik envanterinde beş dereceli Likert tipi ölçüm kullanılmıştır. Bu ölçek, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere üç alt boyut ve 22 ifadeden oluşmuştur. Ölçek Türkçeye Ergin (1992) tarafından çevrilmiş, geçerlilik ve güvenilirliği yapılmıştır. Orijinal ölçek yedi dereceli Likert tipi iken Ergin tarafından beş dereceli Likert tipi olarak kullanılmıştır (Ergin, 1992). Kullanılan ölçek üç alt boyut ve 22 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 ve 21. ifadeler kişisel başarı alt boyutunu ölçmektedir ve ters kodlanmıştır. Analiz aşamasında bu ifadeler yeniden düzenlenerek analize dâhil edilmiştir.

Tablo 5.4. Tükenmişlik Ölçeğinin Alt Boyutları ve Boyutların Madde Numaraları

Tükenmişlik Alt Boyutları	Anket Formu İfade Numarası
Duygusal Tükenme	1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20
Duyarsızlaşma	5, 10, 11, 15, 22
Kişisel Başarı	4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21

5.3.6.4. Duygusal Emek Ölçeği

Çalışmada, çalışanların duygusal emek düzeylerin ölçmek amacıyla Chu ve Murmann (2006) tarafından geliştirilen konaklama sektörü çalışanları duygusal emek ölçeğinin Türkçe geçerlemesi kullanılmıştır. Duygusal emek boyutları literatürde yüzeysel rol yapma ve derinlemesine davranış sergileme olarak iki boyutta incelenmiştir. Ancak bireylerin sergilediği davranışlar gerçekten hissettikleri ile aynı olabilir. Yani rol yapma gereği duymayabilirler. Bu tür davranışlarda bireyler davranışları nedeniyle duygusal anlamda yıpranmayabilirler. Rol yapma zorunda kalınan durumlarda bireyler duygusal olarak çatışma yaşayabilecektir. Chu ve Murmann yüzeysel ve derinlemesine rol yapma boyutlarını duygusal çelişki faktörü olarak tanımlamışlardır. Geliştirdikleri ölçekte duygusal çelişki ve duygusal çaba olarak iki alt boyut bulunmaktadır. Avcı ve Boylu (2010) tarafından bu ölçek Türkçeye çevrilmiş ve geçerlemesi yapılmıştır. Orijinal ölçek 15 ifadeden oluşmuştur. Avcı ve Boylu Türkçe geçerlemesini yaptığı ölçekte, duygusal çelişki ve duygusal çaba olmak üzere iki alt boyut tanımlamışlardır. Ölçek 10 ifadeden oluşmuştur. Ölçekte yedili Likert ölçeği kullanılmıştır (Avcı ve Boylu, 2010). Ölçekte 5. ve 6. ifadeler ters kodlanmıştır. Analiz öncesinde bu ifadeler düzenlenmiş ve analize dâhil edilmiştir.

Tablo 5.5. Duygusal Emek Ölçeğinin Alt Boyutları ve Boyutların Madde Numaraları

Duygusal Emek Alt Boyutları	Anket Formu İfade Numarası
Duygusal Çelişki	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
Duygusal Çaba	8, 9, 10

5.3.7. Araştırma Verilerinin Analiz Yöntemi

Araştırma verilerinin analizinde, IBM SPSS 22.0 (Statistical Packag for the Social Sciences) ve AMOS 20.0 (analysis of moment structures) paket programları kullanılmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistikler değerlendirilmiştir. Bu bağlamda demografik özelliklere ilişkin frekans ve yüzde analizleri, *t* testi, dağılımları belirlemek için çarpıklık ve basıklık testleri, güvenilirlik analizleri, tek yönlü varyans analizleri (ANOVA) yapılmıştır.

Yapısal eşitlik modellemesi, birçok bilimsel alanda değişkenler arasındaki ilişkileri test edebilmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu model ile değişkenler arasındaki etkiler ve aracı değişkenlerin diğer değişkenlerde meydana getirdiği dolaylı etkileri tanımlamak ve test etmek mümkündür (İlhan ve Çetin, 2014:27). Çalışmada aracılık etkisi bu model ile test edilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi analizleri AMOS programı ile yapılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi ile ölçeklerin geçerlilik analizleri, yapısal regresyon, aracılık analizleri, doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış ve araştırmanın hipotezleri test edilmiştir.

Analizlere başlamadan verilerin normal dağılım gösterip göstermediği kontrol edilmelidir. Verilerin normal dağılması birçok istatistiksel test için ön koşuldur. Veriler normal dağılmış ise parametrik testler, normal dağılmamışsa parametrik olmayan testler yapılmalıdır. Verilerin dağılımını belirleyebilmek amacıyla basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerine bakılmalıdır. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ile -2 arasında olması halinde dağılımın normal olduğunu söylenebilir (Field, 2009). Verilerin analizine başlamadan çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Bu

değerlerin +2 ile -2 aralığında olduğu görülmüştür. Araştırmada verilerin normal dağıldığı belirlenmiştir.

5.3.8. Araştırma Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri

Hipotezlerin test edildiği, değişkenler arasındaki ilişkilerin araştırıldığı araştırmalarda kullanılan ölçeklerin güvenirlilik ve geçerlilik analizleri yapılmadan, araştırmaya ait sonuçları tablolastırmak, yorum yapmak ve hipotezleri kabul veya ret etmek doğru olmayacaktır (Şencan, 2005:1). Araştırmanın bu bölümünde araştırmada kullanılan ölçeklere yönelik güvenirlilik analizleri yapılmıştır. Öncelikle duygusal emek ölçeğine ait geçerlilik analizleri yapılmış ve uyum iyiliği değerleri tespit edilmiştir. Ölçeğin geçerlilik analizleri, yapısal eşitlik modeli uyum iyiliği indekslerine göre belirlenmiştir. Duygusal emek ölçeğine yönelik alt boyutların belirlenmesi amacıyla yapısal eşitlik modeli kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu analizle duygusal emek ölçeğinin alt boyutlarının faktör yükleri belirlenmiştir. Araştırma modelinde örgüt iklimi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve tükenmişlik alt boyutları bağlamında incelenmemiştir. Bu boyutların araştırmaya dâhil edilmeme nedeni, modelin daha açık ve anlaşılabilir olmasını sağlamaktır. Bu üç kavramda, örgüt ikliminde 5, örgütsel vatandaşlık davranışında 5 ve tükenmişlikte 3 olmak üzere toplam 13 alt boyut bulunmaktadır. Bu alt boyutların diğer değişkenler ile ilişkisi ve etkisi genellikle aynı yönlüdür. Yani her bir alt boyut diğer değişkenler ile ya pozitif ya da negatif yönlü bir ilişki göstermektedir. Duygusal emek ölçeğinin alt boyutları olan duygusal çelişki ve duygusal çaba, diğer değişkenler ile farklı yönlü ilişki göstermektedir. Yani biri negatif yönlü ise diğeri pozitif yönlü ilişki göstermektedir. Çalışmada anlaşılır ve açıklanabilir bir model belirlenmeye çalışılmış ve analizler de buna uygun yapılmıştır. Bu nedenlerle örgüt iklimi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve tükenmişlik ölçeklerine yönelik doğrulayıcı faktör analizlerine araştırmada yer verilmemiştir.

Yapısal eşitlik modelinde kabul edilen uyum iyiliği endeksleri tablosu aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 5.6. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçüsü	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Genel Model uyumu		
X^2/sd (Ki kare/serbestlik derecesi)	≤ 3	≤ 5
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri		
NFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90
NNFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08
Mutlak Uyum İndeksleri		
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85

Kaynak: (Meydan ve Şeşen, 2011)

Güvenirlik, bir ölçme aracının verileri ne kadar güvenilir veya tutarlı ölçtüğünü ifade eder. Aynı koşullar altında, aynı yöntemler kullanılarak yapılacak ölçümlerde aynı sonuçlara ulaşıyorsa ölçüm güvenlidir (Carmines ve Zeller, 1979). Cronbach (1951) tarafından geliştirilen bir yöntemle ölçülür. Güvenirlik katsayısı Cronbach alfa katsayısı ile ifade edilir (Cronbach, 1951). Cronbach alfa katsayısının yüksekliği ölçümlerin güvenli olduğunu ifade eder. Ölçeklerin güvenilirliği ile ilgili genel kabul gören Cronbach alfa katsayı değerleri aşağıda verilmiştir (Özdamar, 2010).

Cronbach alfa katsayısı değerleri;

$0,81 < \alpha < 1,00$ aralığında ölçek yüksek güvenilirliktedir,

$0,61 < \alpha < 0,80$ aralığında ölçek orta güvenilirliktedir,

$0,41 < \alpha < 0,60$ aralığında ölçek düşük güvenilirliktedir,

$0,00 < \alpha < 0,40$ aralığında ölçek güvenilir değildir şeklinde yorumlanmaktadır.

5.3.8.1. Duygusal Emek Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizi

Modelde alt boyutları ile incelenecek olan duygusal emek ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla, yapısal eşitlik modeli ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Duygusal emek ölçeğine yönelik yapılan ikincil düzey çoklu doğrulayıcı faktör analizi sonucunda toplam 10 ifade ve 2 faktör olarak kullanılan ölçeğe ait üç ifadenin faktör yüklerinin yeterli düzeye ulaşmadığı görülmüştür. Ölçekte duygusal çelişki boyutlarını ifade eden 5,6 ve 7. ifadeler analizden çıkarılmıştır. Bu ifadeler ölçekte ters kodlanmış ifadelerdir. Bir önceki ifadeler olumsuz iken bu ifadeler olumlu halde sorulmuştur. Orijinal ölçekte de bu ifadelerin faktör yüklerinin diğer ifadelerden daha düşük olduğu ve ölçekte en az faktör yüküne sahip ifadeler oldukları görülmektedir. Yüzeysel ve derin davranışların ölçüldüğü duygusal çelişki boyutundaki bu ifadelerin katılımcılar tarafından tam anlaşılamadığı, faktör yüklerinin düşük olduğu görülmüş ve bu nedenle analizden çıkarılmıştır. Bu üç ifade analizden çıkarılarak tekrar yapılan analizle duygusal emek ölçeğinin orijinalinde olduğu gibi duygusal çelişki ve duygusal çaba olmak üzere iki boyutlu olduğu görülmüştür.

Tablo 5.7. Duygusal Emek Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeline İlişkin İstatiksel Veriler

	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	NFI	CFI	GFI
Duygusal Emek	54,604	13	4,200	0,069	0,967	0,972	0,980

$p < 0,01$

Duygusal emek ölçeğinin yapı geçerliliğini belirlemek için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin iki faktörlü yapısına ilişkin verilerin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir değerlerde olduğu görülmüştür. Duygusal emek ölçeğinin

uyum iyiliği değerlerinin ($\chi^2/df \leq 4-5$) kabul edilebilir uyum indeks değerlerine sahip olduğu görülmüştür.

Araştırmada kullanılan ölçeklere ait Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı güvenirlik analizi yapılmıştır. Bu analize ait veriler tablo 5.8’de verilmiştir.

Tablo 5.8. Ölçeklere Ait Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Değeri
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	20	0,874
Örgüt İklimi	15	0,796
Tükenmişlik	22	0,852
Duygusal Emek	7	0,699
Duygusal Çelişki Boyutu	4	0,849
Duygusal Çaba Boyutu	3	0,622

Güvenirlik analizi sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışı, tükenmişlik ve duygusal çelişki boyutu ölçeklerinin yüksek güvenirlikli olduğu görülmüştür. Örgüt iklimi, duygusal emek ve duygusal emeğin duygusal çaba boyutunun ise orta güvenirlikli olduğu tespit edilmiştir.

5.4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde, önce araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ait bilgiler verilmiştir. Daha sonra araştırmada kullanılan ölçeklere ait tanımlayıcı istatistikler, araştırma verilerinin demografik özelliklere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amacıyla yapılan *t* testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Araştırma bulgularının sonunda yapısal eşitlik modeli ile araştırma modeli test edilmiştir.

5.4.1. Örneklemen Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri çalışanlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, çalışma yılı ve çalıştığı departmanları belirlemeye yönelik anket formunda açık uçlu sorular sorulmuştur. Bu sorulara verilen cevaplar ile katılımcıların demografik özellikleri belirlenmiştir. Araştırma katılımcıların demografik özellikleri tablo 5.9. da verilmiştir.

Tablo 5.9. Araştırma Katılımcılarının Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

		Frekans	Yüzde			Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	339	34,7	Medeni Durum	Evli	547	56
	Erkek	637	65,3		Bekâr	429	44
Yaş	17-25	178	18,2	Eğitim	İlköğretim	238	24,4
	26-32	292	29,9		Lise	451	46,2
	33-40	295	30,2		Ön lisans	141	14,4
	41-50	181	18,5		Lisans	140	14,3
	51+	30	3,1		Yüksek lisans	6	,6
Çalıştığı Departman	Ön büro	65	6,7	Çalışma Yılı	1-3 yıl	259	26,5
	F/B	258	26,4		4-7 yıl	218	22,3
	Mutfak	239	24,5		8-11 yıl	198	20,3
	Kat	219	22,4		12-15 yıl	128	13,1
	İnsan Kaynakları	35	3,6		15 +yıl	173	17,7
	Teknik	78	8,0				
	Güvenlik	48	4,9				
	Animasyon	14	1,4				
	Muhasebe	20	2,0				

Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri çalışanlarının demografik özelliklerine ait bulgular, aynı hedef kitleye yönelik yapılan diğer çalışmalarla benzerlikler göstermektedir. Türkiye Sınai Kalkınma Bankası'nın 2018 turizm raporuna göre, Türkiye'de kadın istihdamının sektörlere göre dağılımında turizm sektöründe daha fazla kadın çalışan olduğu belirtilmiştir. Türkiye'de kadın istihdamı oranı yüzde 27,6 iken turizm sektöründe kadın istihdam oranının yüzde 32,1 olduğu belirtilmiştir. Konaklama sektöründe kadın istihdamı oranı ise yüzde 34,9 olarak verilmiştir. Çalışmada katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımda kadın katılımcı oranı yüzde 34,7 olmuştur.

Çalışanların eğitim durumuna göre dağılımına bakıldığında, katılımcıların yüzde 29,3'ünün ön lisans, lisans veya lisansüstü eğitim aldıkları görülmektedir. Katılımcıların yüzde 46,2'si lise mezunu olduğunu belirtmiştir. Bu verilere göre çalışanların çoğunlukla lise mezunu olduğu görülmektedir. Ancak üniversite eğitimi alanların oranının da %29,3 düzeyi ile önemli olduğu belirtilebilir.

Katılımcıların yaşına ilişkin verilere bakıldığında yüzde 78,4 oranında 40 yaş altı çalışan olduğu görülmektedir. Çalışma sürelerine göre çalışanların yüzde 69,2'sinin 1-11 yıl arasında sektörde çalıştığı görülmektedir. Konaklama sektörü çalışanları genellikle genç ve orta yaş çalışanların oluşmuş ve bu nedenle çalışma süreleri de buna göre çok uzun süreli olmamıştır.

Anket araştırmasında katılımcılar belirlenirken departmanlarda çalışan işgören sayıları ile orantılı olması amaçlanmıştır. Bu amaçla fazla işgören çalıştırılan departmanlara daha fazla anket uygulaması yapılmıştır. Konaklama işletmelerinde istihdam genellikle üç departmanda yoğunlaşır. Bunlar kat hizmetleri, yiyecek- içecek ve mutfak bölümüdür. Çalışmada katılımcıların çalıştığı departmanlara göre bulgulara bakıldığında, katılımcıların yüzde 26,4 yiyecek-içecek bölümünde, yüzde 24,5 mutfak bölümünde ve yüzde 22,4 kat bölümünde çalıştığı görülmüştür.

Araştırma toplam 19 farklı beş yıldızlı otel işletmesinde yapılmıştır. Bu işletmeler farklı büyüklüklerde ve farklı personel sayısında hizmet vermektedir. Araştırmada katılımcı sayıları işletmelere göre belirlenirken çalıştırdıkları personel sayısı dikkate alınmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerinin katılımcı sayıları Tablo

5.10’da verilmiştir. Etik kurallar gereğince işletme isimleri gizli tutulmuş ve işletmeler numaralandırılarak tanımlanmıştır.

Tablo 5.10. İşletmelere Göre Katılımcı Sayısı

Konaklama İşletmesi Adı	Frekans	Yüzde
1. Nolu İşletme	51	5,2
2. Nolu İşletme	14	1,4
3. Nolu İşletme	44	4,5
4. Nolu İşletme	42	4,3
5. Nolu İşletme	34	3,5
6. Nolu İşletme	59	6,0
7. Nolu İşletme	58	5,9
8. Nolu İşletme	32	3,3
9. Nolu İşletme	46	4,7
10. Nolu İşletme	49	5,0
11. Nolu İşletme	38	3,9
12. Nolu İşletme	49	5,0
13. Nolu İşletme	46	4,7
14. Nolu İşletme	44	4,5
15. Nolu İşletme	54	5,5
16. Nolu İşletme	45	4,6
17. Nolu İşletme	107	11,0
18. Nolu İşletme	53	5,4
19. Nolu İşletme	111	11,4
TOPLAM	976	100

5.4.2. Araştırma Modeli Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma modelinde belirtilen değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerlerinden oluşan tanımlayıcı istatistik analiz sonuçları tablo 5.11’de gösterilmiştir.

Tablo 5.11. Araştırma Modeli Değişkenleri Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Ölçekler ve Alt Boyutları	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	4,3304	0,54341
Özgecilik	4,4270	0,71053
Vicdanlılık	4,4928	0,62722
Nezakət	4,5169	0,64637
Centilmenlik	4,0512	0,82970
Sivil Erdem	4,1642	0,72968
Örgüt İklimi	3,7394	0,60565
Üstün Desteği	4,2615	0,79522
İş Yüğü Baskısı	2,8607	1,09479
Bağdaşıklık	3,6814	0,94863
İçsel Takdir	3,7894	0,89928
Tarafsızlık	4,0794	0,95948
Tükenmişlik	2,1925	0,63692
Duygusal Tükenme	2,2120	0,89099
Kişisel Başarıda Azalma	2,2736	0,82865
Duyarsızlaşma	2,0277	0,94606
Duygusal Emek	3,3425	0,98185
Duygusal Çelişki	2,6200	1,23097
Duygusal Çaba	5,0283	1,70683

Araştırma modeline ait değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaları incelendiğinde ölçeklere göre farklılıklar olduğu görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin ortalamasının “katılıyorum” ile “kesinlikle katılıyorum” aralığında ve yüksek değerlerde olduğu görülmektedir. Alt boyutlar bağlamında da vicdanlılık ve nezaket boyutunun en yüksek ortalama sahip olduğu, centilmenlik boyutunun en düşük ortalama sahip olduğu görülmektedir.

Örgüt iklimi ölçeğinin ortalaması “ne katılıyorum, ne katılmıyorum” ile “katılıyorum” ifadesi aralığındadır. Araştırma katılımcılarının örgüt iklimi alt boyutlarından üstün desteği ve tarafsızlık boyutunu daha pozitif değerlendirdiği söylenebilir. Alt boyutlardan iş yükü baskısının ortalaması “katılmıyorum” ile “ne katılıyorum ne katılmıyorum” ifadeleri aralığındadır. Bu verilere göre iş yükü baskısı algısının düşük olduğu söylenebilir.

Tükenmişlik ölçeği ortalamasının “çok nadir” ile “bazen” ifadeleri aralığında olduğu görülmektedir. Tükenmişliğin alt boyutlarında da aynı ortalama değerleri görülmüştür. Bu verilerle algılanan tükenmişlik seviyesinin araştırma katılımcılarında düşük seviyelerde olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmanın duygusal emek ölçeğinin ortalaması “kısmen katılmıyorum” ile “ne katılıyorum ne katılmıyorum” ifadeleri aralığındadır. 7’li Likert ile ölçülen bu ölçekte ortalama genel olarak düşüktür. Çalışanların rol yaparak istenilen duyguları sergilemeye çalıştıkları yüzeysel davranışlar ve bu duyguları gerçekten hissetmeye çalışarak sergiledikleri derin davranışlar duygusal uyumsuzluğa neden olur (Avcı ve Boylu, 2010). Çalışanların duygusal uyumsuzluk seviyesinin ölçüldüğü duygusal çelişki boyutunun ortalaması “katılmıyorum” ile “kısmen katılmıyorum” aralığındadır. Duygusal çaba boyutu, duygusal emek sergilenmesinde istenilen davranışların rol yapma duygusu yerine daha içselleştirilerek, kendiliğinden yapılmasını ifade eder. Bu verilere göre, çalışanlarda olumsuz olarak değerlendirilen duygusal uyumsuzluk düzeyinin düşük olduğu görülmektedir.

Araştırma sonuçları incelendiğinde katılımcıların yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt iklimi algısına sahip olduğu, tükenmişlik düzeylerinin düşük ve orta arasında olduğu ve duygusal uyumsuzluğu az yaşadıkları söylenebilir. Bu veriler bütün

olarak incelendiğinde, katılımcıların görev yaptıkları konaklama işletmelerinde araştırma değişkenleri kapsamındaki algılarının, genel olarak olumlu olduğu görülmektedir.

5.4.3 Araştırma Modeli Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Analizine Ait Bulgular

Araştırma modelinde yer alan örgüt iklimi, örgütsel vatandaşlık davranışı, tükenmişlik ile duygusal emek ve duygusal emeğin alt boyutları olan duygusal çelişki ile duygusal çaba arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları tablo 5.12’de verilmiştir.

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde tüm araştırma modeli değişkenlerinin aralarında $p<0,01$ düzeyinde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Araştırma değişkenlerinden örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ($p<0,01$, $r = ,469$) pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Örgüt iklimi ile bir diğer değişken olan tükenmişlik arasında ($p<0,01$, $r = - ,445$) negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Modelin bağımsız değişkeni olan örgüt iklimi ile aracı değişken duygusal emek arasında ise ($p<0,01$, $r = -,123$) negatif yönlü anlamlı bir ilişki görülmektedir. Örgüt iklimi ile duygusal emeğin alt boyutlarından duygusal çelişki ile ($p<0,01$, $r = -,221$) negatif yönlü anlamlı bir ilişki, diğer alt boyut duygusal çaba ile ($p<0,01$, $r = ,135$) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 5.12. Araştırma Modeli Değişkenlerinin Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1. Örgüt İklimi	1					
2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	,469**	1				
3. Tükenmişlik	-,445**	-,407**	1			
4. Duygusal Emek	-,123**	-,105**	,274**	1		
5. Duygusal Çelişki	-,221**	-,234**	,426**	,854**	1	
6. Duygusal Çaba	,135**	,191**	-,191**	,481**	-,046	1

Korelasyon** $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı

Araştırma değişkenlerinden tükenmişlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ($p < 0,01$, $r = -,407$) negatif yönlü anlamlı bir ilişki görülmektedir. Tükenmişlik ile duygusal emek arasında ($p < 0,01$, $r = ,274$) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Duygusal emeğin alt boyutlarında duygusal çelişki ile tükenmişlik arasında ($p < 0,01$, $r = ,426$) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki görülürken, duygusal çaba ile tükenmişlik arasında ($p < 0,01$, $r = -,191$) negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Araştırmanın diğer değişkeni olan örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal emek arasında ($p < 0,01$, $r = -,105$) negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal emeğin alt boyutlarından duygusal çelişki arasında ($p < 0,01$, $r = -,274$) negatif yönlü anlamlı bir ilişki, duygusal çaba alt boyutu ile ($p < 0,01$, $r = ,191$) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki görülmektedir.

5.4.4 Demografik Özelliklere Göre Araştırma Değişkenlerinin Algılanma Farklılıklarının Analizi

Araştırmanın bu bölümünde konaklama işletmeleri çalışanlarının demografik özelliklerine göre örgütsel değişkenleri algılamaları arasındaki farklar analiz edilecektir.

Analize katılacak grup sayısı 2’den fazla ise farklılık analizleri için tek yönlü varyans analizi (ANOVA), grup sayısı 2 ise bağımsız örneklemeler t testi yapılmalıdır. Bu nedenle grup sayısı 2 olan cinsiyet ve medeni durum gruplarının araştırma değişkenleri olan örgüt iklimi, örgütsel vatandaşlık davranışı, tükenmişlik, duygusal emek ve duygusal emeğin alt boyutları olan duygusal çelişki ile duygusal çabanın cinsiyet ve medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için t testi yapılmıştır.

Grup sayısı 2’den fazla olan demografik özelliklere yönelik veriler için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bu amaçla, yaş, çalışma yılı, konaklama işletmesi isimleri, eğitim ve çalışılan departmanın araştırma değişkenleri ile anlamlı farklılık gösterip göstermediğine yönelik tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tek yönlü varyans analizinde dikkat edilmesi gereken hususlar bulunmaktadır. Bu analizin ilk aşamasında verilerin homojen dağılıp dağılmadığının belirlenmesi gerekir. Bu amaçla homojenlik testinin (Test of Homogeneity Variances) yapılması gerekir. Bu analizin sonucuna ilişkin anlamlılık değeri $p>0,05$ ise dağılımın eşit olduğu varsayılacaktır. Dağılımın eşit olup olmadığına göre seçilecek çoklu karşılaştırma (post-hoc) değişecektir. Dağılım eşit değilse ($p<0,05$) Tamhane’s T2, Dunnett’s T3, Games-Howell veya Dunnett’s C farklılık analizlerinden birisi yapılabilir. Dağılımın eşit olduğuna karar verilirse seçilecek çoklu karşılaştırma analizlerine karar verebilmek için analize katılacak grupların örneklem sayısının eşit olup olmadığına bakılır. Grupların örneklem sayısı eşit ise R-E-G-WQ analizi veya Tukey analizi yapılmalıdır. Örneklem sayısı arasındaki fark çok fazla değilse Gabriel analizi, örneklem sayısı arasındaki fark çok fazla ise Hochberg’s GT2 analizi yapılmalıdır (Field, 2009:374-375).

Araştırmada seçilecek farklılık analizleri yöntemi belirlenirken yukarıdaki açıklamalara göre karar verilmiştir. Analize katılacak grupların örneklem sayılarına göre aralarındaki farklar az ise Gabriel, aralarındaki örneklem sayısı çok ise Hochberg’s GT2 analizleri yapılmıştır.

5.4.4.1. Cinsiyet ve Medeni Durumun Araştırma Değişkenlerine Göre Farklılık Analizleri

Çalışanların araştırma değişkenleri olan örgü iklimi, örgütsel vatandaşlık davranışı, tükenmişlik, duygusal emek, duygusal çelişki ve duygusal çaba ölçeklerine

verdikleri cevapların cinsiyet ve medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacıyla t testi yapılmıştır. Bu testin sonucunda araştırma değişkenlerinin cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmüştür. Araştırma değişkenlerinin medeni duruma göre farklılaşması durumunda ise sadece örgüt ikliminin medeni duruma göre farklılaştığı görülmüştür. Bu veri Tablo 5.13’de verilmiştir.

Tablo 5.13. Medeni Durum t Testi Sonucu

Değişken	Medeni Durum	N	Ortalama	SS	t	p
Örgüt İklimi	Evli	546	3,7017	,59189	-2,324	,020
	Bekâr	428	3,7919	,61293		

Tablo incelendiğinde medeni duruma göre örgüt iklimi değişkeninde (t : -2,324, $p < 0,005$) anlamlı bir farklılaşma görülmüştür. Tablodaki ortalama değerlerine göre bekâr çalışanların algıladıkları örgüt iklimi seviyesinin evli çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

5.4.4.2. Araştırma Değişkenlerinin Çalışılan İşletmelere Göre Farklılık Analizleri

Araştırma örneklemini 19 farklı konaklama işletmesinden oluşmaktadır. Bu işletmeler farklı şirketler gruplarına aittir. Şirketler gruplarına ait birkaç konaklama işletmesi bulunmaktadır. Her konaklama işletmesi hem bağlı bulunduğu şirketler gruplarının yönetim anlayışına göre hem de kendi yönetiminde bulunan yöneticilerin anlayışlarına göre yönetilmektedirler. Bu nedenle farklı şirketler grupları işletmeleri arasında araştırma değişkenlerinin algılanmasında farklılıklar beklenildiği gibi, aynı şirketler grubuna bağlı konaklama işletmeleri arasında da bu farklılıklar olabilecektir. Bu farklılıkların tespit edilebilmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bu analiz sonuçları tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 5.14. Çalışılan İşletmeye Göre Örgüt İklimi Değişkeni ANOVA sonuçları

Değişken	Konaklama İşletmesi adı	n	Ortalama	Standart Sapma	F	<i>p</i>
Örgüt iklimi	1 nolu işletme	51	3,6105	,67953	4,946	,000*
	2 nolu işletme	14	3,3714	,92513		
	3 nolu işletme	44	3,7197	,50580		
	4 nolu işletme	42	3,7778	,44091		
	5 nolu işletme	34	3,9784	,51292		
	6 nolu işletme	59	3,8814	,64956		
	7 nolu işletme	58	4,0184	,47729		
	8 nolu işletme	32	3,6646	,54516		
	9 nolu işletme	46	3,9116	,38645		
	10 nolu işletme	49	3,8381	,59051		
	11 nolu işletme	38	3,8386	,61972		
	12 nolu işletme	49	3,8898	,72795		
	13 nolu işletme	46	3,9986	,52503		
	14 nolu işletme	44	3,7061	,26171		
	15 nolu işletme	54	3,7691	,53845		
	16 nolu işletme	45	3,7452	,62203		
	17 nolu işletme	107	3,4411	,68751		
	18 nolu işletme	53	3,5270	,57931		
	19 nolu işletme	111	3,6282	,60500		
	Total	976	3,7394	,60565		

* $p < 0,01$

Tablo 5.14 incelendiğinde çalışanların örgüt iklimi algısının çalıştıkları işletmelere göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Farklılaşmanın hangi işletmeler arasında olduğunu belirleyebilmek amacıyla Games- Howell testi yapılmıştır. Bu testin sonucu tablo 5.15’de verilmiştir. Araştırma örnekleminin fazla sayıda konaklama işletmesini kapsamaması ve işletmeler arasındaki farkların belirlenmesinin önemli olduğu düşünüldüğünden bu tablolar detaylı olarak verilmiştir.

Tablo 5.15. Örgüt İkliminin Çalışılan İşletmeye Göre Farklılaşma Sonuçları

Değişken	Gruplar	Orta. Farkı	Standart Hata	Anlamlılık
Örgüt İklimi	14 nolu işletme	,31233	,07406	,008
	17 nolu işletme	,57727	,09135	,000
	18 nolu işletme	,49135	,10129	,001
	19 nolu işletme	,39016	,08500	,001
	5 nolu işletme	-,53731	,11025	,001
	6 nolu işletme	-,44023	,10756	,010
	7 nolu işletme	-,57727	,09135	,000
	9 nolu işletme	-,47047	,08755	,000
	10 nolu işletme	-,39697	,10740	,038
	12 nolu işletme	-,44867	,12342	,048
	13 nolu işletme	-,55743	,10203	,000
	5 nolu işletme	-,45139	,11862	,031
	7 nolu işletme	-,49135	,10129	,001
	9 nolu işletme	-,38455	,09787	,020
	13 nolu işletme	-,47151	,11102	,007

Games-Howell

Tablo 5.15 incelendiğinde çalışanların örgüt iklimi algısının konaklama işletmeleri arasında anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. 17, 18 ve 19 nolu işletme aynı şirketler grubuna aittir. Bu farklılaşma aynı şirketler grubuna ait olan 17 ve 18 nolu işletmelerde öne çıkmaktadır. Bu iki işletmede örgüt iklimi algısının diğer işletmelere göre daha düşük olduğu görülmektedir. Aynı şirketler grubuna ait olan 7 ve 14 nolu işletme arasında da farklılık görülmektedir. 7 nolu işletme çalışanlarının örgüt iklim algısının 14 nolu işletme çalışanlarından daha fazla olduğu görülmüştür.

Tablo 5.16. Çalışılan İşletmeye Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkeni ANOVA sonuçları

Değişken	Konaklama İşletmesi adı	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1 nolu işletme	51	4,1520	,75445	4,127	,000*
	2 nolu işletme	14	4,3679	,39351		
	3 nolu işletme	44	4,4034	,59547		
	4 nolu işletme	42	4,4012	,33468		
	5 nolu işletme	34	4,5662	,29816		
	6 nolu işletme	59	4,5093	,55277		
	7 nolu işletme	58	4,5440	,30249		
	8 nolu işletme	32	4,2938	,57876		
	9 nolu işletme	46	4,4120	,35904		
	10 nolu işletme	49	4,4082	,38855		
	11 nolu işletme	38	4,2092	,69495		
	12 nolu işletme	49	4,3500	,57789		
	13 nolu işletme	46	4,4054	,40418		

	14 nolu işletme	44	4,0080	,52958		
	15 nolu işletme	54	4,4769	,47182		
	16 nolu işletme	45	4,4267	,36301		
	17 nolu işletme	107	4,1621	,66008		
	18 nolu işletme	53	4,1858	,58650		
	19 nolu işletme	111	4,2662	,54423		
	Total	976				

* $p < 0,01$

Tablo 5.16'ya göre çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı algısı çalışılan işletmeye göre ($p < 0,01$) anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Farklılaşmanın hangi işletmeler arasında olduğunun belirlenebilmesi amacıyla post-hoc analizi yapılmıştır.

Tablo 5.17. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çalışılan İşletmeye Göre Farklılaşma Sonuçları

Değişken	Gruplar	Orta. Farkı	Standart Hata	Anlamlılık
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	4 nolu işletme	-,39324	,09508	,011
	5 nolu işletme	-,55822	,09481	,000
	6 nolu işletme	-,50137	,10748	,001
	7 nolu işletme	-,53601	,08917	,000
	9 nolu işletme	-,40400	,09579	,009
	10 nolu işletme	-,40021	,09724	,012
	13 nolu işletme	-,39748	,09963	,017
	15 nolu işletme	-,46890	,10245	,002

	16 nolu işletme	-,41871	,09645	,006
	5 nolu işletme	-,40403	,08177	,000
17 nolu işletme	6 nolu işletme	-,34717	,09618	,047
	7 nolu işletme	-,38182	,07516	,000
18 nolu işletme	5 nolu işletme	-,38033	,09542	,017
	7 nolu işletme	-,35812	,08982	,018
19 nolu işletme	5 nolu işletme	-,29996	,07268	,010
	7 nolu işletme	-,27775	,06516	,005

Tablo 5.17 incelendiğinde çalışanların örgüt iklim algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı algılamalarının benzerlik gösterdiği görülmektedir. 17, 18 ve 19 nolu işletme çalışanlarının algıladıkları örgütsel vatandaşlık davranışının diğer işletmelere göre daha düşük olduğu görülmüştür. 14 nolu işletme çalışanlarının da aynı şirketler grubunda olduğu diğer işletmelerden daha düşük örgütsel vatandaşlık davranışı algısına sahip olduğu görülmüştür. 14 nolu işletme çalışanları en düşük örgütsel vatandaşlık davranışı algısına sahiptir.

Tablo 5.18. Çalışılan İşletmeye Göre Tükenmişlik Değişkeni ANOVA sonuçları

Değişken	Konaklama İşletmesi adı	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Tükenmişlik	1 nolu işletme	51	2,5383	,74979	9,083	,000*
	2 nolu işletme	14	2,0649	,56174		
	3 nolu işletme	44	2,1508	,58963		
	4 nolu işletme	42	2,0346	,44805		
	5 nolu işletme	34	1,9719	,57322		
	6 nolu işletme	59	1,9846	,62390		
	7 nolu işletme	58	1,8009	,47466		
	8 nolu işletme	32	2,4134	,50660		
	9 nolu işletme	46	2,0484	,64278		
	10 nolu işletme	49	1,9128	,48094		
	11 nolu işletme	38	2,1316	,56564		
	12 nolu işletme	49	2,0631	,61796		
	13 nolu işletme	46	1,9842	,62436		
	14 nolu işletme	44	2,8161	,34783		
	15 nolu işletme	54	2,0109	,56580		
	16 nolu işletme	45	2,2758	,64541		
	17 nolu işletme	107	2,4286	,65870		
	18 nolu işletme	53	2,3722	,64837		
	19 nolu işletme	111	2,2862	,62124		
	Total	976				

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre çalışılan işletmeye göre çalışanların tükenmişlik algısında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Farklılıkların hangi işletmeler arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla Games-Howell post-hoc analizi yapılmıştır.

Tablo 5.19. Tükenmişliğin Çalışılan İşletmeye Göre Farklılaşma Sonuçları

Değişken	Gruplar	Orta. Farkı	Standart Hata	Anlamlılık
Tükenmişlik	4 nolu işletme	,50369	,12571	,016
	5 nolu işletme	,56640	,14383	,020
	6 nolu işletme	,55373	,13274	,008
	1 nolu işletme 7 nolu işletme	,73738	,12210	,000
	10 nolu işletme	,62552	,12547	,000
	13 nolu işletme	,55413	,13963	,017
	15 nolu işletme	,52738	,13020	,013
	1 nolu işletme	-,73738	,12210	,000
	8 nolu işletme	-,61241	,10911	,000
	14 nolu işletme	-1,01518	,08145	,000
	7 nolu işletme 16 nolu işletme	-,47482	,11463	,011
	17 nolu işletme	-,62769	,08910	,000
	18 nolu işletme	-,57127	,10870	,000
	19 nolu işletme	-,48530	,08580	,000
	14 nolu işletme	1 nolu işletme hariç tüm işletmelerle anlamlı farklılık göstermektedir		

17 nolu işletme	4 nolu işletme	,39400	,09399	,007
	5 nolu işletme	,45671	,11713	,026
	6 nolu işletme	,44404	,10321	,005
	7 nolu işletme	,62769	,08910	,000
	10 nolu işletme	,51583	,09368	,000
	13 nolu işletme	,44444	,11194	,017
	14 nolu işletme	-,38748	,08249	,001
	15 nolu işletme	,41769	,09992	,007
18 nolu işletme	7 nolu işletme	,57127	,10870	,000
	10 nolu işletme	,45941	,11248	,012
	14 nolu işletme	-,44390	,10335	,006

Çalışılan işletmeye göre algılanan tükenmişlik seviyelerinin belirlenmesi amacıyla yapılan analize göre, örnekleme oluşturan konaklama işletmesi çalışanları içinde en yüksek tükenmişlik algısı 14 nolu işletmededir. 7 nolu işletme çalışanlarının en düşük tükenmişlik algısına sahip olduğu görülmüştür. 17 ve 18 nolu işletmeleri çalışanlarının tükenmişlik algılarının nispeten daha fazla olduğu görülmüştür.

Tablo 5.20. Çalışılan İşletmeye Göre Duygusal Emek Değişkeni ANOVA sonuçları

Değişken	Konaklama İşletmesi adı	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Duygusal Emek	1 nolu işletme	51	3,9440	1,39798	1,931	,011*
	2 nolu işletme	14	3,2551	1,16082		
	3 nolu işletme	44	3,3929	,99602		
	4 nolu işletme	42	3,6735	1,10580		
	5 nolu işletme	34	3,6975	1,13076		
	6 nolu işletme	59	3,3462	,95028		
	7 nolu işletme	58	3,4409	1,04954		
	8 nolu işletme	32	3,2232	1,41883		
	9 nolu işletme	46	3,5124	1,22431		
	10 nolu işletme	49	3,4461	1,10142		
	11 nolu işletme	38	3,6203	1,42791		
	12 nolu işletme	49	3,4315	,93473		
	13 nolu işletme	46	3,5217	,88536		
	14 nolu işletme	44	3,1688	1,32095		
	15 nolu işletme	54	3,3968	1,17955		
	16 nolu işletme	45	3,4317	1,79839		
	17 nolu işletme	107	4,0294	1,34796		
	18 nolu işletme	53	3,5984	1,34072		
	19 nolu işletme	111	3,5714	1,23388		
	Total	976				

Çalışılan işletmeye göre algılanan duygusal emek değişkeni farklılık analizi sonuçlarına göre ($p<0,05$) anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Bu farklılaşmanın hangi işletmelerde olduğunun belirlenmesi amacıyla post-hoc analizi yapılmıştır.

Tablo 5.21. Duygusal Emeğin Çalışılan İşletmeye Göre Farklılaşma Sonuçları

Değişken	Gruplar	Orta. Farkı	Standart Hata	Anlamlılık
Duygusal Emek	6 nolu işletme 17 nolu işletme	-,68313	,17969	,025

Tablo 5.21 incelendiğinde algılanan duygusal emeğin 6 nolu işletmede 17 nolu işletmeden anlamlı bir şekilde farklılaştığı ve daha düşük olduğu görülmektedir. Diğer işletmeler arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

Tablo 5.22. Çalışılan İşletmeye Göre Duygusal Çelişki Değişkeni ANOVA sonuçları

Değişken	Konaklama İşletmesi adı	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Duygusal Çelişki	1 nolu işletme	51	2,9265	1,92633	2,660	,000*
	2 nolu işletme	14	2,0714	1,59153		
	3 nolu işletme	44	2,2102	1,59208		
	4 nolu işletme	42	2,5060	1,55046		
	5 nolu işletme	34	2,5221	1,54524		
	6 nolu işletme	59	1,9534	1,07627		
	7 nolu işletme	58	2,2629	1,31991		
	8 nolu işletme	32	2,5625	1,77800		
	9 nolu işletme	46	2,2446	1,46296		
	10 nolu işletme	49	2,1735	1,44896		
	11 nolu işletme	38	2,6513	1,44440		

	12 nolu işletme	49	2,2041	1,22864		
	13 nolu işletme	46	2,1087	1,18281		
	14 nolu işletme	44	3,0000	1,59304		
	15 nolu işletme	54	2,1898	1,51792		
	16 nolu işletme	45	2,0778	1,56472		
	17 nolu işletme	107	3,1145	1,99329		
	18 nolu işletme	53	2,4151	1,74308		
	19 nolu işletme	111	2,4865	1,63340		
	Total	976	2,4503	1,60455		

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre çalışanların duygusal çelişki algılarının ($p<0,01$) çalışılan işletmeye göre farklılaştığı görülmüştür. Farklılıkların hangi işletmeler arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla post-hoc analizlerinden Games-Howell analizi yapılmıştır.

Tablo 5.23. Duygusal Çelişkinin Çalışılan İşletmeye Göre Farklılaşma Sonuçları

Değişken	Gruplar	Orta. Farkı	Standart Hata	Anlamlılık
Duygusal Çelişki	14 nolu işletme	-1,04661	,27805	,036
	6 nolu işletme	-1,16110	,23826	,000
	13 nolu işletme	-1,00579	,25990	,020

Analiz sonuçlarına göre 6 nolu işletmede çalışanların 14 ve 17 nolu işletmede çalışanlara göre ve 13 nolu işletmede çalışanların 17 nolu işletmede çalışanlara göre daha düşük duygusal çelişki yaşadıkları görülmüştür.

Tablo 5.24. Çalışılan İşletmeye Göre Duygusal Çaba Değişkeni ANOVA sonuçları

Değişken	Konaklama İşletmesi adı	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Duygusal Çaba	1 nolu işletme	51	5,3007	1,62379	3,434	,000*
	2 nolu işletme	14	4,8333	1,72835		
	3 nolu işletme	44	4,9697	1,40839		
	4 nolu işletme	42	5,2302	1,20857		
	5 nolu işletme	34	5,2647	1,48115		
	6 nolu işletme	59	5,2034	1,57570		
	7 nolu işletme	58	5,0115	1,62577		
	8 nolu işletme	32	4,1042	1,53440		
	9 nolu işletme	46	5,2029	1,57837		
	10 nolu işletme	49	5,1429	1,58260		
	11 nolu işletme	38	4,9123	2,03230		
	12 nolu işletme	49	5,0680	1,14459		
	13 nolu işletme	46	5,4058	1,22910		
	14 nolu işletme	44	3,3939	1,66321		
	15 nolu işletme	54	5,0062	1,76798		
	16 nolu işletme	45	5,2370	3,33532		
	17 nolu işletme	107	5,2492	1,36372		
	18 nolu işletme	53	5,1761	1,57247		
	19 nolu işletme	111	5,0180	1,64153		
	Total	976	5,0283	1,70683		

Tablo 5.24'e göre çalışanların duygusal çaba algılarının çalıştıkları işletmeye göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir.

Tablo 5.25. Duygusal Çabanın Çalışılan İşletmeye Göre Farklılaşma Sonuçları

Değişken	Gruplar	Orta. Farkı	Standart Hata	Anlamlılık	
Duygusal Çaba	8 nolu işletme	13 nolu işletme	-1,30163	,32621	,021
		17 nolu işletme	-1,14505	,30159	,041
	14 nolu işletme	2,8 ve 16 nolu işletmeler hariç diğer işletmelerle anlamlı farklar bulunmaktadır			

Çalışanların duygusal çaba algılarının hangi işletmeler arasında farklılaştığı belirlemek amacıyla Games-Howell analizi yapılmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre 14 nolu işletme çalışanlarının üç işletme hariç tüm işletmelerle duygusal çaba algılarının anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. 8 nolu işletme çalışanlarının ise 13 ve 17 nolu işletme çalışanları ile anlamlı bir farklılık gösterdikleri tespit edilmiştir.

5.4.4.3 Araştırma Değişkenlerinin Çalışanların Yaşına Göre Farklılık Analizleri

Araştırma değişkenlerinin çalışanların yaşlarına göre farklılıklarını tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre çalışanların yaşı ile örgüt iklimi, örgütsel vatandaşlık davranışı, tükenmişlik, duygusal çelişki ve duygusal çaba arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Duygusal emek ile çalışan yaşı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Tablo 5.26. Çalışanların Yaşına Göre Duygusal Emek Değişkeni ANOVA sonuçları

Değişken	Yaş	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Duygusal Emek	17-25	178	3,1511	,92926	2,498	,041*
	26-32	292	3,4380	,98996		
	33-40	295	3,3525	1,02256		
	41-50	181	3,3735	,94402		
	51-+	30	3,2633	,91895		
	Total	976				

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre çalışan yaşı ile duygusal emek değişkeni arasında anlamlı bir fark ($p<0,05$) bulunmuştur. Bu farkın hangi yaş aralığında olduğunu tespit edebilmek amacıyla post-hoc analizlerinden Gabriel analizi yapılmıştır.

Tablo 5.27. Duygusal Emekğin Çalışan Yaşına Göre Farklılaşma Sonuçları

Değişken	Gruplar	Orta. Farkı	Standart Hata	Anlamlılık
Duygusal Emek	17-25 yaş 26-32 yaş	-,28689	,09308	,019

Tablo incelendiğinde 17-25 yaş aralığında çalışanlar ile 26-32 yaş aralığında çalışanların duygusal emek algılarında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

5.4.4.4 Araştırma Değişkenlerinin Çalışılan Departmanlara Göre Farklılık Analizleri

Araştırma değişkenlerinin çalışılan departmanlara göre farklılaşmasını analiz etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre departman bazlı anlamlı farklılaşmalar görülmüştür.

Tablo 5.28. Çalışanların Departmanlarına Göre Örgüt İklimi Değişkeni ANOVA sonuçları

Değişken	Departman	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Örgüt İklimi	Önbüro	65	3,6974	,45736	3,553	,000*
	F/B	258	3,7395	,66386		
	Mutfak	239	3,7933	,61621		
	Kat	219	3,7811	,55632		
	İnsan Kaynakları	35	3,7162	,45743		
	Teknik	78	3,4299	,62959		
	Güvenlik	48	3,7917	,58047		
	Animasyon	14	4,0476	,49159		
	Muhasebe	20	3,6800	,57699		

Yapılan tek yönlü varyans analizine göre ($p<0,01$) düzeyinde çalışılan departman ile örgüt iklimi değişkeni arasında anlamlı farklar bulunmuştur. Bu farkların hangi departmanlarda olduğunun tespit edilmesi amacıyla post-hoc analizlerinden Hochberg analizi yapılmıştır.

Tablo 5.29. Örgüt İkliminin Çalışılan Departmana Göre Farklılaşma Sonuçları

Değişken	Gruplar	Orta. Farkı	Standart Hata	Anlamlılık
Örgüt İklimi	Teknik F/B	-,30962	,07745	,001
	Mutfak	-,36339	,07816	,000
	Kat	-,35121	,07904	,000
	Güvenlik	-,36175	,10996	,034
	Animasyon	-,61770	,17398	,005

Yapılan Hochberg analizi sonucuna göre, teknik departman ile F/B, mutfak, kat, güvenlik ve animasyon departmanları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Müşteri ile yüz yüze çalışmanın çok yoğun olduğu ve işletme yönetiminin özellikle müşteri ile yüz yüze gelen çalışanlara yönelik geliştirdikleri yönetim anlayışı nedeniyle bu durum beklenen bir sonuçtur. Teknik departman çalışanları genellikle turizm eğitimi almamış, müşteri ile yüz yüze gelmeyen çalışanlardan oluşur. Analiz sonuçlarına göre teknik departman çalışanlarının örgüt iklimi algılarının diğer departmanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür.

Tablo 5.30. Çalışanların Departmanlarına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkeni ANOVA sonuçları

Değişken	Departman	n	Ortalama	Standart Sapma	F	<i>p</i>
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Ön büro	65	4,3300	,47810	2,192	,026*
	F/B	258	4,3490	,50510		
	Mutfak	239	4,3483	,53259		
	Kat	219	4,3320	,58508		
	İnsan Kaynakları	35	4,4257	,30519		
	Teknik	78	4,1000	,70715		
	Güvenlik	48	4,3781	,51909		
	Animasyon	14	4,4929	,37203		
	Muhasebe	20	4,3650	,47658		

Tablo 5.31. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çalışılan Departmana Göre Farklılaşma Sonuçları

Değişken	Gruplar		Orta. Farkı	Standart Hata	Anlamlılık
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Teknik	F/B	-,24903	,06988	,014
		Mutfak	-,24833	,07052	,016
		Kat	-,23196	,07131	,042

Departmanlara göre örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninde anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiş ve farklılık kaynaklarını bulmak amacıyla Hochberg analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre, teknik departmanı çalışanları ile F/B, mutfak ve kat departmanı çalışanları arasında örgütsel vatandaşlık davranışı algısında anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur.

Tablo 5.32. Çalışanların Departmanlarına Göre Tükenmişlik Değişkeni ANOVA sonuçları

Değişken	Departman	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Tükenmişlik	Önbüro	65	2,1350	,58205	3,376	,001*
	F/B	258	2,2475	,64784		
	Mutfak	239	2,2267	,62001		
	Kat	219	2,1636	,68083		
	İnsan Kaynakları	35	1,9701	,58449		
	Teknik	78	2,3730	,61946		
	Güvenlik	48	1,9062	,46557		
	Animasyon	14	1,9221	,64810		
	Muhasebe	20	2,1386	,55660		

Çalışanların departmanlarına göre tükenmişlik algıları arasında anlamlı bir fark olduğu ($p<0,01$) görülmüştür. Bu farkın hangi departmanlar arasında olduğunu belirleyebilmek amacıyla Hochberg analizi yapılmıştır.

Tablo 5.33. Tükenmişliğin Çalışılan Departmana Göre Farklılaşma Sonuçları

Değişken	Gruplar		Orta. Farkı	Standart Hata	Anlamlılık
Tükenmişlik	Teknik	İnsan Kaynakları	,40283	,12834	,050
		Güvenlik	,46671	,11572	,002
	Güvenlik	Kat	-,23196	,07131	,042
		F/B	-,34128	,09916	,042
		Mutfak	-,32045	,09977	,022
		Teknik	-,46671	,11572	,002

Tablo incelendiğinde güvenlik departmanı çalışanlarının kat, F/B, mutfak ve teknik departman çalışanlarına göre daha az tükenmişlik algıladıkları görülmektedir. Konaklama işletmelerinde güvenlik departmanının iş yoğunluğu ve çalışma koşulları diğer departmanlara göre nispeten daha rahattır. Bu nedenle tükenmişlik algılarının daha az olması beklenen bir sonuçtur.

Tablo 5.34. Çalışanların Departmanlarına Göre Duygusal Emek Değişkeni ANOVA Sonuçları

Değişken	Departman	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Duygusal Emek	Önbüro	65	3,9978	1,48515	3,493	,001*
	F/B	258	3,6728	1,24729		
	Mutfak	239	3,5194	1,14986		
	Kat	219	3,5395	1,22119		
	İnsan Kaynakları	35	3,1959	1,17858		

	Teknik	78	3,6081	1,48897		
	Güvenlik	48	3,2024	,80911		
	Animasyon	14	2,7143	,95913		
	Muhasebe	20	3,0571	1,02010		
	Toplam	976				

Çalışanların departmanlarına göre algıladıkları duygusal emek değişkeninde anlamlı bir farklılık ($p<0,01$) bulunmuştur. Farklılığın hangi departmanlar arasında olduğunun tespit edilmesi amacıyla post-hoc analizleri yapılmıştır.

Tablo 5.35. Duygusal Emeğin Çalışılan Departmana Göre Farklılaşma Sonuçları

Değişken	Gruplar		Orta. Farkı	Standart Hata	Anlamlılık
Duygusal Emek	Güvenlik	Ön Büro	-,79542	,21811	,012
		F/B	-,47038	,14024	,030
	Animasyon	Ön Büro	-1,28352	,31566	,009
		F/B	-,95847	,26784	,050

Analiz sonucunda güvenlik departmanı çalışanlarının ve animasyon departmanı çalışanlarının sergiledikleri duygusal emek seviyesinin ön büro ve F/B departmanı çalışanlarından anlamlı bir şekilde farklı ve düşük olduğu görülmüştür. Konaklama işletmelerinde müşteri ile her zaman yüz yüze gelen ön büro ve F/B departmanı çalışanlarının duygusal emek düzeylerinin yüksek olması beklenen bir sonuçtur.

Tablo 5.36. Çalışanların Departmanlarına Göre Duygusal Çelişki Değişkeni ANOVA Sonuçları

Değişken	Departman	n	Ortalama	Standart Sapma	F	<i>p</i>
Duygusal Çelişki	Önbüro	65	2,9077	1,72559	3,510	,001*
	F/B	258	2,6463	1,72717		
	Mutfak	239	2,3305	1,48754		
	Kat	219	2,4098	1,58191		
	İnsan Kaynakları	35	2,1786	1,22710		
	Teknik	78	2,6955	1,87847		
	Güvenlik	48	1,8490	,99298		
	Animasyon	14	1,4286	,58366		
	Muhasebe	20	1,9875	1,38240		
	Toplam	976				

Duygusal çaba boyutunda departmanlara göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Duygusal çelişki boyutu ile çalışılan departman arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Hangi departmanlar arasında farklılaşma olduğunu belirleyebilmek amacıyla Games-Howell analizi yapılmıştır.

Tablo 5.37. Duygusal Çelişkinin Çalışılan Departmana Göre Farklılaşma Sonuçları

Değişken	Gruplar	Orta. Farkı	Standart Hata	Anlamlılık	
Duygusal Çelişki	Güvenlik	Ön Büro	-1,05873	,25759	,002
		F/B	-,79736	,17918	,001
		Teknik	-,84655	,25648	,033
	Animasyon	Ön Büro	-1,47912	,26485	,000
		F/B	-1,21775	,18946	,000
		Mutfak	-,90197	,18328	,001
		Kat	-,98125	,18910	,001
		Teknik	-1,26694	,26376	,000

Analiz sonucunda güvenlik ve animasyon departmanı çalışanlarının diğer departmanlara göre anlamlı bir şekilde duygusal çelişki algılarının farklılaştığı görülmüştür. Yüzey ve derin oyunculuk yapmak için harcanan cabayı ifade eden duygusal çelişki bu iki departman çalışanlarında daha düşüktür. Güvenlik departmanı görevi gereği daha az oyunculuk yapmak durumundadır. Animasyon departmanı ise mesleği gereği her an oyunculuk yapmaktadır ve bu mesleğinin doğal yapısı gereğidir. Bu nedenle bu ki departman çalışanlarının diğer departmanlara göre daha az duygusal çelişki yaşamaları beklenen sonuçlardan birisidir.

Tablo 5.38. Demografik Özellikler ile Araştırma Değişkenleri Fark Analizi Sonuçları

	Örgüt İklim	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Tükennmişlik	Duygusal Emek	Duygusal Çelişki	Duygusal Çaba
Medeni Durum	X					
Cinsiyet						
Yaş				X		
Eğitim Durumu						
Çalışma Süresi						
Çalışılan Departman	X	X	X	X	X	
Çalışılan İşletme	X	X	X	X	X	X

Tablo 5.38’de demografik özelliklere göre araştırma değişkenlerinin anlamlı farklılaşma sonuçları toplu olarak verilmiştir. Çalışılan işletme ve departmana göre tüm araştırma değişkenlerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Medeni durum ile sadece örgüt iklimi değişkeni arasında, çalışan yaşı ile duygusal emek algısı arasında anlamlı farklılaşma tespit edilmiştir.

5.4.5 Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine Yönelik Analizler ve Bulgular

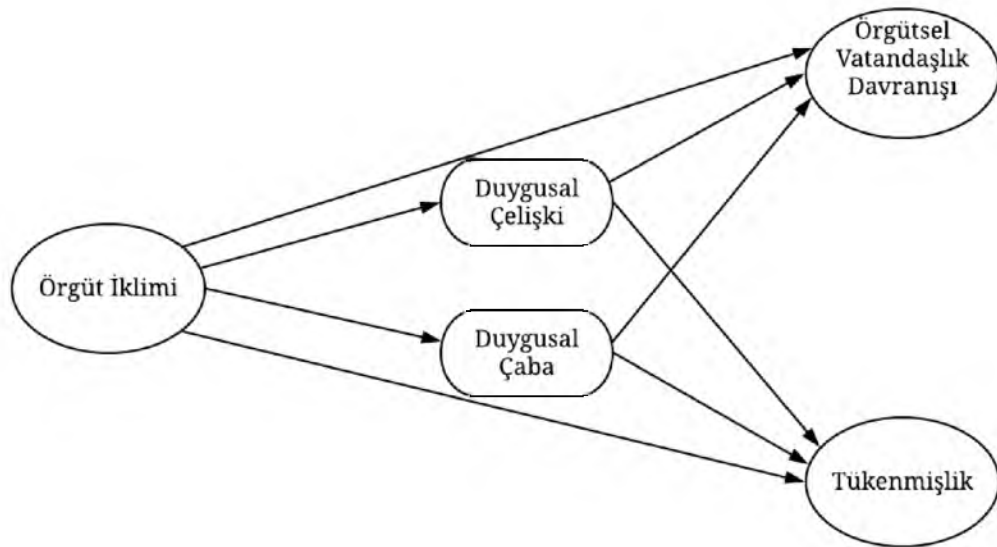
Araştırmanın hipotezlerini test edebilmek amacıyla yapısal eşitlik modeli yol analizi kullanılmıştır. Yol analizi, değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesini sağlamaktadır. Değişkenlerin diğer değişkenleri ne oranda etkilediğini, değişkenler arasındaki nedensellik bağlarının derecesini belirlemek için kullanılır. Yapısal eşitlik modelinde bağımlı ve bağımsız değişken yerine etkileyen ve etkilenen değişken

tanımları kullanılır. Çünkü bir değişken bir diğer değişken iken bağımlı değişken iken başka bir değişken için bağımsız değişken olabilir (Meydan ve Şeşen, 2011).

Araştırma modeline göre örgüt iklimi araştırmanın etkileyen değişkenidir. Etkilenen değişkenler, örgütsel vatandaşlık davranışı ve tükenmişliktir. Duygusal emek ve alt boyutları araştırmanın hem etkileyen hem de etkileyen (aracı) değişkenidir. Araştırma modelinde örgüt iklimi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve tükenmişlik alt boyutları bağlamında incelenmemiştir. Bu değişkenlere ait alt boyutlarda genel etki aynı yönlüdür. Yani boyutlar genelde pozitif veya negatif etki etmektedir. Araştırmanın aracı değişkeni olan duygusal emek alt boyutları bağlamında incelenmiştir. Duygusal emeğin iki alt boyutu vardır. Bu boyutların etkileri genelde zıt yönlüdür. Yani bir boyut diğer değişkenler ile arasında pozitif etki yaparken diğer boyut negatif etki yapmaktadır. Bu nedenle duygusal emek iki alt boyutu ile analiz edilmiştir.

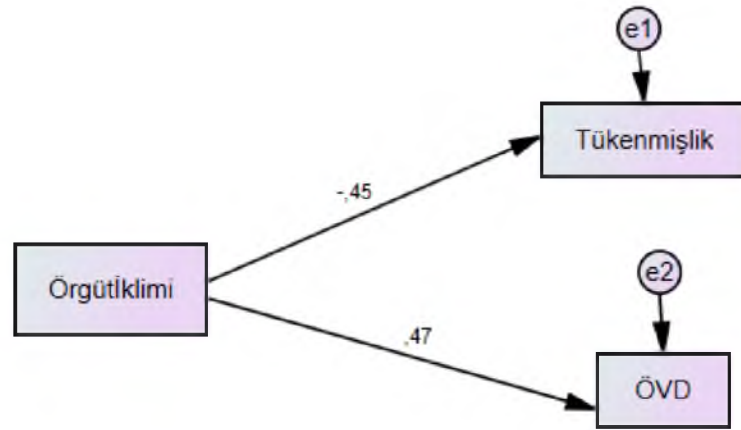
Araştırmada yapılan yol analizinde ilk önce aracı değişken olmadan diğer değişkenlerin aralarındaki ilişkiler belirlenmiştir. Belirlenen ilk modele ait uyum iyiliği testi yapılmıştır. Daha sonra bu modele ait yolların regresyon ağırlıkları belirlenmiştir. Daha sonra aracı değişkene ait model test edilmiş ve aracılık durumu belirlenmiştir. Araştırmanın sonunda kuramsal olarak kurgulanan araştırma modeli test edilmiştir.

Şekil 5.2. Test Edilecek Araştırma Modeli



Araştırma değişkenlerinden örgüt iklimi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve tükenmişlik arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla bu değişkenler arasında bir yapısal eşitlik modeli kurulmuştur.

Şekil 5.3. Örgüt İklimi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tükenmişlik Arasında Kurulan Yapısal Eşitlik Modeli



Bu model AMOS programı ile test edilmiştir. Modelin testi sonucu belirlenen uyum iyiliği indeksleri tablo 5.39’da verilmiştir.

Tablo 5.39. Örgüt İklimi ile ÖVD ve Tükenmişlik Arasında Kurulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	NFI	CFI	GFI
Örgüt İklimi ile ÖVD ve Tükenmişlik arasında kurulan Yapısal Eşitlik Modeli	63,084	16	3,942	0,052	0,926	0,962	0,960

Örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi amacıyla kurulan modelin test edilmesi ile belirlenen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir uyum değerleri içinde olduğu görülmüştür.

Bu modele ait tahmin değerleri (β), model yollarının anlamlılık değerleri (p), standart hataları ve standardize edilmiş tahmin değerleri tablo 5.40'da verilmiştir.

Tablo 5.40. Örgüt İklimi ile Tükenmişlik ve ÖVD Arasında Kurulan Yapısal Eşitlik Modeli Anlamlı Yollar Regresyon Ağırlıkları

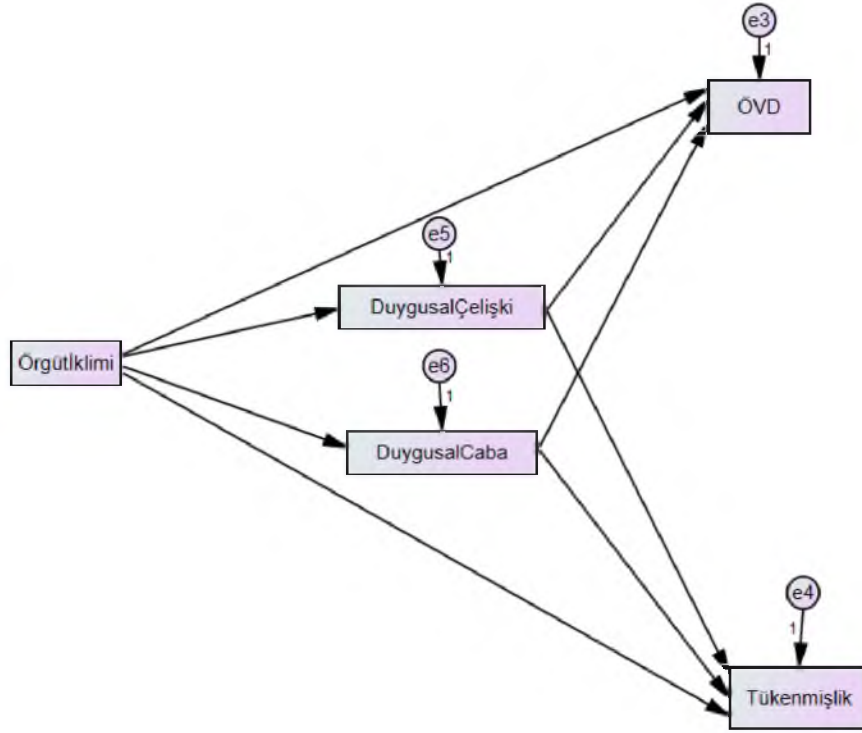
Test Edilen Yol	Tahmin(β)	Standart Hata	Kritik Oran	Standardize Edilmiş Tahmin(β)	p
Tükenmişlik<--- Örgüt İklimi	-,468	,030	-15,519	-,445	***
ÖVD <--- Örgüt İklimi	,421	,025	16,591	,469	***

*** $p < 0,001$

Test edilen yolların ikisinin de anlamlı olduğu ($p < 0,001$) tespit edilmiştir. Örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışı ve tükenmişlik üzerindeki etkisinin belirlenebilmesi amacıyla kurulan yapısal eşitlik modeli sonucunda örgüt iklimi algısının örgütsel vatandaşlık davranışı algısı üzerinde 0,47 oranında bir etkisinin olduğu görülmüştür. Yani örgüt iklimi algısında bir birim değişim örgütsel vatandaşlık davranışı algısında 0,47 birim değişim yapmaktadır. Aralarında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Örgüt iklimi algısı ile tükenmişlik algısı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Örgüt iklimi algısında bir birim değişim tükenmişlik algısını -0,45 birim etkilemektedir. Örgüt iklimi algısı arttıkça tükenmişlik algısı azalmaktadır.

Örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışı ve tükenmişlik üzerindeki etkisinde duygusal emeğin aracılık rolünü test etmek amacıyla yeni bir yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Araştırma modeli olan bu modelde duygusal emek, duygusal çelişki ve duygusal çaba alt boyutları ile test edilmiştir. Kurulan bu model şekil 5.4'de verilmiştir.

Şekil 5.4. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli



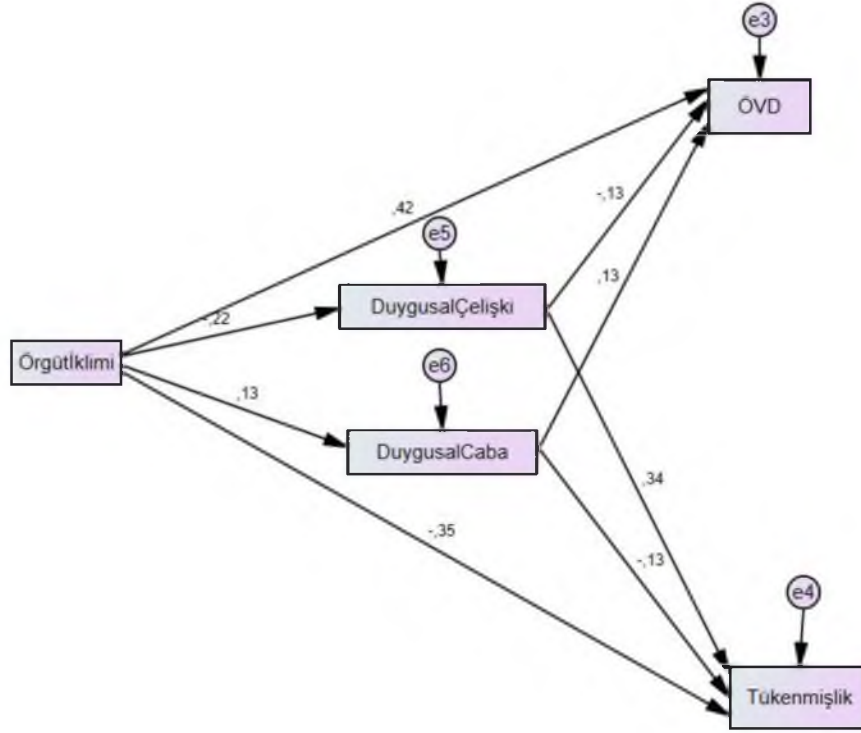
Duygusal emeğin aracılık etkisinin dâhil edildiği araştırma modeli AMOS programı ile analiz edilmiştir. Bu modele ait uyum iyiliği değerleri tablo 5.41’de görülmektedir.

Tablo 5.41. Araştırma Modeli Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Değerleri

	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	NFI	CFI	GFI
Araştırma Modeli	37,493	12	3,124	0,071	0,942	0,954	0,892

Araştırma modelinin yapısal eşitlik modelinde uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Bu analizden sonra araştırma değişkenleri arasında duygusal emeğin aracılık etkisinin belirlenebilmesi amacıyla kurgulanan model test edilmiştir. Bu model şekil 5.4’de verilmiştir.

Şekil 5.5. Araştırma Değişkenleri Arasında Duygusal Emegin Aracılık Rolüne Ait Yapısal Eşitlik Modeli



Modelin test edilmesi ile araştırmanın değişkenleri arasında duygusal emegin aracılık etkisine yönelik yollar belirlenmiştir. Model değişkenlerine ait ilişkileri gösteren yollara ait değerler tablo 5.42’de verilmiştir.

Tablo 5.42. Araştırma Modeli Değişkenleri Arası Anlamlı İlişkilere Ait Regresyon Ağırlıkları

Test Edilen Yol	Tahmin(β)	Standart Hata	Kritik Oran	Standardize Edilmiş Tahmin(β)	p
Duygusal Çaba <--- Örgüt İklimi	,380	,089	4,250	,135	***
Duygusal Çelişki <--- Örgüt İklimi	,448	,063	-7,064	-,221	***
ÖVD <--- Örgüt İklimi	,379	,026	14,761	,422	***
ÖVD <--- Duygusal Çelişki	-,059	,013	-4,741	-,134	***
ÖVD <--- Duygusal Çaba	,041	,009	4,585	,128	***
Tükenmişlik <--- Örgüt İklimi	-,371	,029	-12,965	-,353	***
Tükenmişlik <--- Duygusal Çaba	-,048	,010	-4,818	-,128	***
Tükenmişlik <--- Duygusal Çelişki	,177	,014	12,701	,342	***

AMOS programı ile değişkenler arasındaki regresyon ağırlıkları belirlendikten sonra bağımsız değişken, bağımlı değişkenler ve aracı değişkenler arasındaki etkiler analiz edilmiştir. Değişkenler arasındaki etkilerin analiz sonucu tablo 5.43’de görülmektedir.

Tablo 5.43. Değişkenler Arasındaki Etkilerin Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken											
	ÖVD			Tükenmişlik			Duygusal Çelişki			Duygusal Çaba		
	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam
Örgüt İklimi	,422	,047	,469	-,353	-,093	-,445	-,221	-	-,221	,135	-	,135
Duygusal Çelişki	-,134	-	-,134	,342	-	,342	-	-	-	-	-	-
Duygusal Çaba	,128	-	,128	-,128	-	-,128	-	-	-	-	-	-

Tablo 5.43 incelendiğinde araştırmanın bağımsız değişkeni örgüt iklimi ile bağımlı değişkenler örgütsel vatandaşlık davranışı ve tükenmişlik arasında hem doğrudan hem de dolaylı etkilerin olduğu görülmektedir. Ayrıca örgüt iklimi ile duygusal emek ve duygusal çelişki arasında doğrudan etkiler belirlenmiştir. Aracılık modellerinde bağımsız ve bağımlı değişken arasında bir ilişki olması gerekir. Böyle bir ilişki yoksa aracılık etkisinden bahsedilemez. Bağımsız değişken ile aracı değişken arasında da bir ilişki olması gerekir. Aksi halde aracılık etkisinden söz edilemez. Bağımsız ve bağımlı değişkenin arasındaki ilişki düzeyi, aracı değişkenin etkisiyle düşüş gösterir(Yılmaz ve Dalbudak, 2018:518-519).

Tablo 5.43’e göre bağımsız değişken örgüt ikliminin, bağımlı değişken örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde (β :0,422) doğrudan anlamlı bir etkisi vardır. Araştırmanın bağımsız değişkeni örgüt iklimi değişkeninin, bağımlı değişken tükenmişlik üzerinde ise (β :-0,353) negatif yönlü anlamlı bir etki tespit edilmiştir. Örgüt iklimi değişkeninin aracı değişkenlerden duygusal çaba üzerinde (β :0,135) pozitif etkisi olduğu, duygusal çelişki üzerinde ise (β :-0,221) negatif anlamlı bir etkisi olduğu

görülmektedir. Aracı değişkenlerden duygusal çabanın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde ($\beta:0,128$) pozitif anlamlı bir etkisi olduğu, diğer bağımlı değişken tükenmişlik üzerinde ise ($\beta:-0,128$) anlamlı negatif yönlü bir etki olduğu görülmüştür.

Araştırma değişkenleri arasındaki dolaylı etkiler aracılık etkisinin geçerli olduğunu ifade etmektedir. Örgüt iklimi değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde ($\beta:0,047$) anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Örgüt ikliminin diğer değişken tükenmişlik üzerinde ise ($\beta:-0,093$) negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır. Bu verilere göre araştırma modelinde belirtilen aracılık etkisinin değişkenler arasında olduğu belirlenmiştir.

Değişkenler arasında aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığının belirlenmesi için farklı testler yapılabilir. Bu testler Sobel testi, Aroian ve Goodman testi, MacKinnon ve Dwyer testi gibi testlerdir. Çalışmada değişkenler arasındaki aracılık etkilerin anlamlılık durumları Sobel testi ile analiz edilmiştir. Bu analiz online Sobel testi yapılma olanağı sağlayan (danielsoper.com) bir internet sitesinden yapılmıştır. Sobel testi sonuçları Tablo 5.44’de görülmektedir.

Tablo 5.44.Aracılık Anlamlılık Değerlerine Ait Sobel Testi

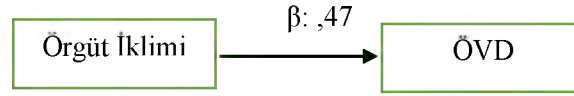
Yol İlişkisi	Sobel Testi (z değeri)	Sobel Testi (p anlamlılık değeri)
Duygusal Çaba => ÖVD	3,11	0,002
Duygusal Çaba => Tükenmişlik	-3,19	0,001
Duygusal Çelişki=> ÖVD	3,82	0,001
Duygusal Çelişki=> Tükenmişlik	-3,29	0,000

Çalışmada aracılık etkisinin anlamlılığının test edilmesi amacıyla yapılan Sobel testi sonuçlarına göre tüm aracılık etkilerinin ($p<0,05$) anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

5.4.5.1 Araştırma Hipotez Testi Şekilleri

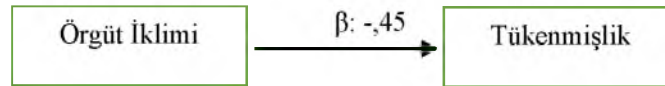
Çalışmanın bu bölümünde araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla kurulan yapısal eşitlik modeli sonuçlarına ait şekiller verilmiştir. Hipotezlerin kabul veya ret durumları açıklanmıştır.

Şekil 5.6. Örgüt İkliminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi



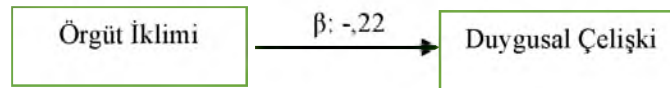
Kurulan ilk yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre belirlenen ve Şekil 5.3’de verilen sonuçlara göre, araştırmanın bağımsız değişkeni örgüt ikliminin bağımlı değişken örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde ($\beta: ,47$) anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu veriye göre araştırmanın H2 hipotezi desteklenmektedir.

Şekil 5.7. Örgüt İkliminin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi



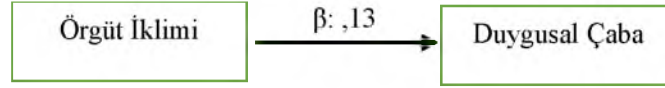
Şekil 5.3’de verilen yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre araştırmanın bağımsız değişkeni örgüt ikliminin bağımlı değişken olan tükenmişlik üzerinde ($\beta: -0,47$) negatif yönlü anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir. Bu verilere göre araştırmanın H3 hipotezi desteklenmektedir.

Şekil 5.8. Örgüt İkliminin Duygusal Çelişki Üzerindeki Etkisi



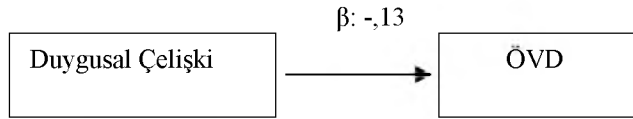
Araştırmada aracılık etkisinin belirlenmesi amacıyla kurulan ve şekil 5.5’de verilen yapısal eşitlik modeli ile tablo 5.43’de verilen araştırma değişkenleri arasındaki etkilerin belirlendiği tabloya göre araştırma bağımsız değişkeni örgüt ikliminin, aracı değişken duygusal çelişki üzerinde ($\beta: -0,22$) negatif yönlü anlamlı bir etki vardır. Bu sonuca göre araştırmanın H4 hipotezi desteklenmektedir. Bu sonuç aracılık etkisinin belirlenebilmesi açısından da önemlidir. Daha önce açıklandığı gibi araştırmanın bağımsız değişkeni ile aracı değişken arasında bir ilişkinin olmaması durumunda aracılık etkisi söz konusu olmayacaktır.

Şekil 5.9. Örgüt İkliminin Duygusal Çaba Üzerindeki Etkisi



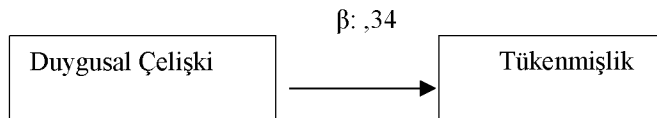
Tablo 5.43 ve şekil 5.5'e göre bağımsız değişken örgüt ikliminin aracı değişken duygusal çaba üzerinde ($\beta: ,13$) pozitif yönlü anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Bu veriye göre araştırmanın H5 hipotezi desteklenmektedir. Bu veri duygusal çabanın aracılık etkisinin belirlenebilmesi açısından da önem arz etmektedir. Bağımsız değişken olan örgüt ikliminin aracı değişken duygusal çaba üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir.

Şekil 5.10. Duygusal Çelişkinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi



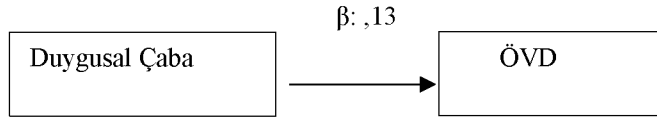
Tablo 5.43 ve şekil 5.5'de görüldüğü üzere duygusal çelişkinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde ($\beta: -,13$) negatif yönlü anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Bu veri aracılık etkisinin belirlenebilmesi açısından da önemlidir. Aracılık etkisinin olabilmesi için aracı değişkenin bağımlı değişkenler üzerinde etkisinin olması gerekmektedir. Bu veriye göre H6 hipotezi desteklenmektedir.

Şekil 5.11. Duygusal Çelişkinin Örgütsel Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi



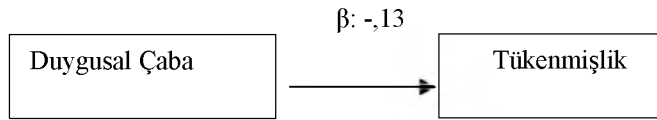
Kurulan yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre duygusal çelişkinin tükenmişlik üzerinde ($\beta: ,34$) pozitif yönlü anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Bu veriye göre H7 hipotezi desteklenmektedir. Aracılık etkisinin koşullarını sağlanabilmesi açısından da bu anlamlı etki olması gereken bir etkidir.

Şekil 5.12. Duygusal Çabanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi



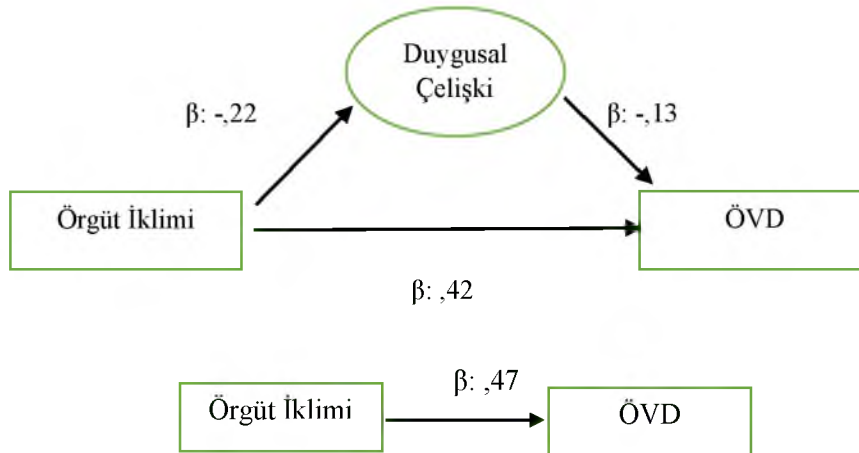
Tablo 5.43 ve şekil 5.5’de görüldüğü üzere duygusal çabanın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde ($\beta: ,13$) pozitif yönlü anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Bu veriye göre H8 hipotezi desteklenmektedir.

Şekil 5.13. Duygusal Çabanın Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi

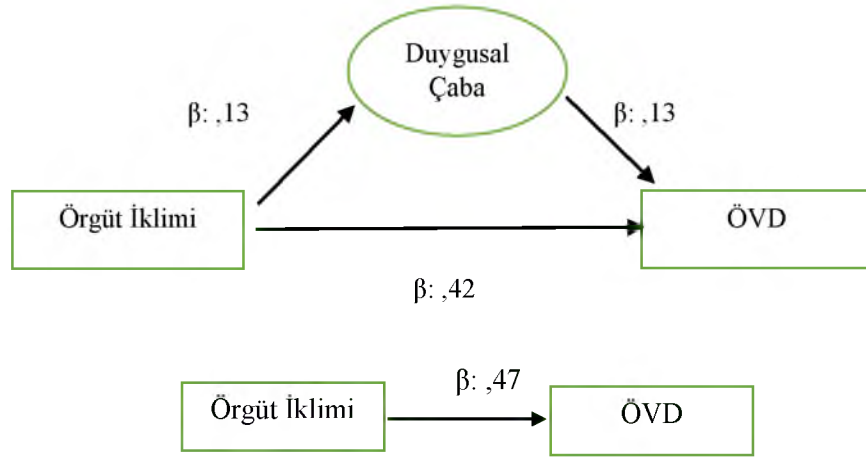


Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre duygusal çabanın tükenmişlik üzerinde ($\beta: -,13$) negatif yönlü anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir. Bu veriye göre H9 hipotezi desteklenmiştir.

Şekil 5.14. Duygusal Çelişkinin Örgüt İklimi İle ÖVD Arasındaki Aracılık Etkisi

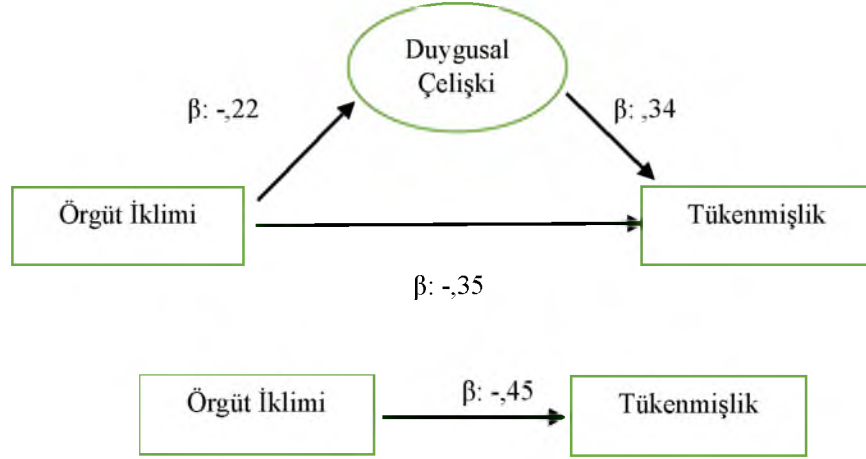


Şekil 5.15. Duygusal Çabanın Örgüt İklimi ile ÖVD Arasındaki Aracılık Etkisi

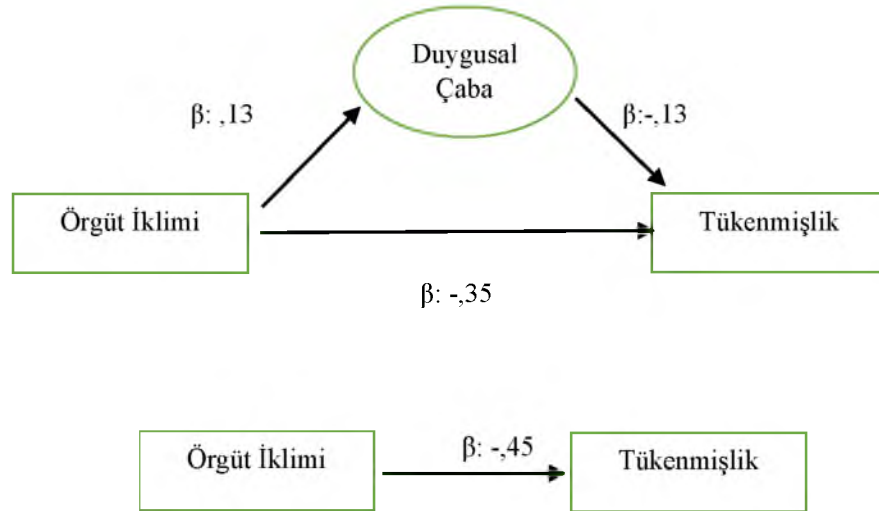


Araştırmanın bağımsız değişkeni örgüt ikliminin duygusal çaba ve duygusal çelişkinin aracılık etkisi öncesi örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi $\beta: ,47$ iken, duygusal çaba ve duygusal çelişkinin aracılık etkisi sonrası bu etki $\beta: ,42$ olmuştur. Aracılık etkisinin olabilmesi için değişkenler arasındaki etkinin aracılık sonrası düşmesi beklenmektedir. Tablo 5.43'e göre örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında 0,047 dolaylı etki belirlenmiştir. Aracılık etkisinin olabilmesi için bağımsız değişkenin bağımlı değişkenle ve aracı değişkenle ilişkisinin olması ve aracı değişkenin bağımlı değişkenle ilişkisi olması gerekmektedir. Bu verilere göre örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında duygusal çabanın ve duygusal çelişkinin kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın H10 ve H11 hipotezleri desteklenmektedir.

Şekil 5.16. Duygusal Çelişkinin Örgüt İklimi ile Tükenmişlik Arasındaki Aracılık Etkisi



Şekil 5.17. Duygusal Çabanın Örgüt İklimi ile Tükenmişlik Arasındaki Aracılık Etkisi



Tablo 5.43'te görüldüğü üzere örgüt ikliminin tükenmişliğe etkisinde -0,093 dolaylı etki belirlenmiştir. Bu iki değişken arasında aracılık etkisi test edilmeden önceki etki $\beta: -.45$ iken aracılık etkisi testinden sonra $\beta: -.35$ olmuştur. Bağımsız değişken örgüt ikliminin hem bağımlı değişken tükenmişlik hem de aracı değişken duygusal çaba ve duygusal çelişki üzerinde etkisi vardır. Aracı değişkenler duygusal çaba ve duygusal çelişkinin de bağımlı değişken tükenmişlik üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Aracılık etkisinin gerçekleşebilmesi için belirtilen tüm koşullar gerçekleşmiştir. Bu verilere göre örgüt ikliminin tükenmişlik üzerindeki etkisinde

duygusal çaba ve duygusal çelişkinin aracılık etkisi olduğu görülmüştür. Araştırmanın H12 ve H13 hipotezleri desteklenmektedir.

Tablo 5.45. Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	Sonuç	Açıklama
H1: Araştırma değişkenlerine yönelik algılar, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterir.	H1 kısmen desteklenmektedir	Demografik özelliklerden medeni durum, yaş, çalışılan departman ve çalışılan işletmeye göre anlamlı farklar tespit edilmiştir.
H2: Örgüt iklimi örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı bir şekilde etkiler	H2 desteklenmektedir	Örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir
H3: Örgüt iklimi tükenmişliği anlamlı bir şekilde etkiler	H3 desteklenmektedir	Örgüt ikliminin tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir
H4: Örgüt iklimi duygusal çelişkiyi anlamlı bir şekilde etkiler	H4 desteklenmektedir	Örgüt ikliminin duygusal çelişkiyi anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir
H5: Örgüt iklimi duygusal çabayı anlamlı bir şekilde etkiler	H5 desteklenmektedir	Örgüt ikliminin duygusal çabayı anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir.
H6: Duygusal çelişki örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı bir şekilde etkiler	H6 desteklenmektedir	Duygusal çelişkinin örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir
H7: Duygusal çelişki tükenmişliği anlamlı bir şekilde etkiler	H7 desteklenmektedir	Duygusal tükenmişliği anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir
H8: Duygusal çaba örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı bir şekilde etkiler	H8 desteklenmektedir	Duygusal çabanın örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir

H9: Duygusal çaba tükenmişliği anlamlı bir şekilde etkiler	H9 desteklenmektedir	Duygusal çabanın tükenmişliği anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir
H10: Örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde duygusal çelişkinin aracılık etkisi vardır	H10 desteklenmektedir	Örgüt iklimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde duygusal çelişkinin kısmi aracılık etkisi tespit edilmiştir
H11: Örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde duygusal çabanın aracılık etkisi vardır	H11 desteklenmektedir	Örgüt iklimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde duygusal çabanın kısmi aracılık etkisi tespit edilmiştir
H12: Örgüt ikliminin tükenmişliğe etkisinde duygusal çelişkinin aracılık etkisi vardır	H12 desteklenmektedir	Örgüt iklimin tükenmişlik üzerindeki etkisinde duygusal çelişkinin kısmi aracılık etkisi tespit edilmiştir
H13: Örgüt ikliminin tükenmişliğe etkisinde duygusal çabanın aracılık etkisi vardır	H13 desteklenmektedir	Örgüt iklimin tükenmişlik üzerindeki etkisinde duygusal çabanın kısmi aracılık etkisi tespit edilmiştir

Tablo 5.45’de özet olarak verilen sonuçlardan görüldüğü üzere araştırmanın hipotezlerinin tamamı desteklenmiş ve kabul edilmiştir. Araştırma hipotezlerinin tamamının kabul edilmesi çalışmanın amaçlarına ulaşıldığının göstergesidir. Bu sonuçların değerlendirilmesi ve konaklama işletmeleri uygulayıcılarına yönelik öneri ve tavsiyeler sonuç bölümünde yer alacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışı ve tükenmişlik üzerindeki etkisinde duygusal emeğin aracılık etkisi araştırılmıştır. Bu amaçla bir araştırma modeli geliştirilmiş ve modele göre belirlenen hipotezler test edilmiştir. Sonuç itibarıyla tüm hipotezlerin desteklendiği görülmüştür.

Araştırmanın analiz bölümünde ilk olarak H1 hipotezine yönelik analizler yapılmıştır. Çalışanların demografik özelliklerine göre algıladıkları araştırma değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla t testi ve ANOVA testi yapılmıştır. Bu analizlerin sonuçlarına göre algılanan örgüt ikliminin bekâr çalışanlarda evli çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. İş hayatının dışında bir aile hayatı da olan evli çalışanların örgüt iklimi algısının bekâr çalışanlara göre düşük olması birkaç nedenle açıklanabilir. Evli çalışanlar sosyal hayattaki konumları nedeniyle örgütlerinden daha fazla saygı ve özerklik talep ediyor olabilirler. Konaklama işletmeleri yapıları gereği otokratik yapılı iklim türüne daha yakındırlar. Yani iş tanımları ve görevler tanımlanmıştır. Çalışanlar kararlara katılamazlar. Bölümler arasında her zaman iletişim ve eşgüdüm sağlanamayabilir. Bir ailenin sorumluluğunu üstlenmiş olan evli çalışanlar konaklama işletmelerinde daha fazla sorumluluk almak ve fikirlerine saygı duyulmasını isteyebilirler. Konaklama işletmeleri evli çalışanlarda örgüt iklimi algısını yükseltmek için destekleyici örgüt iklimi ve ya yenilikçi örgüt iklimi yapısını seçebilirler. Çalışanların desteklendiği, yeni fikirlerin teşvik edildiği ve özgürlük ortamının sağlandığı örgüt iklimlerinde örgüt iklimi algısı daha yüksek olacağı beklenebilir.

Çalışanların yaşına göre araştırma değişkenleri algıları arasındaki anlamlı farklılaşmaya bakıldığında 17-25 yaş ile 26-32 yaş aralığındaki çalışanların duygusal emek algılarında farklılaşma tespit edilmiştir. 26-32 yaş aralığında çalışanların duygusal emek algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Mesleğin başlangıcındaki 17-25 yaş aralığında çalışanlarda duygusal emek algılarının daha düşük olduğu görülmektedir. Mesleğin başlangıcındaki bu çalışanların, sektörün özelliği gereği sergilemeleri gereken duygusal emek davranışını zamanla kazandıkları söylenebilir. Uzun yıllardır sektörde çalışan çalışanlar için ise bu tür davranışlar normal hale gelecektir.

Çalışılan işletmeye göre araştırma değişkenleri arasındaki anlamlı farklılaşmanın belirlenmesi için yapılan ANOVA ve t testi sonuçlarına göre tüm araştırma değişkenlerine göre anlamlı farklar bulunmuştur. Araştırma örneklemini farklı şirketler grubuna ait işletmelerde çalışanlardır. Aynı şirketler grubuna ait işletmeler diğer işletmelerden anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır. Bu işletmelerde örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık algılarının diğer işletmelere göre daha düşük olduğu, tükenmişlik algısının ise daha yüksek olduğu görülmüştür. Yine aynı şekilde bu işletmelerin duygusal emek algılarında da farklılaşma vardır. Diğer işletmeler içinde ise anlamlı şekilde farklılaşan birkaç işletme görülmektedir. Bu sonuçlara göre örgüt iklimi algısı yüksek olan işletmelerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin yüksek olduğu, tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olduğu görülmüştür. Bu veriler kurulan yapısal eşitlik modeli sonuçları ile örtüşmektedir. Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre, örgüt iklimi örgütsel vatandaşlık davranışları pozitif, tükenmişliği ise negatif yönlü etkilemektedir. İşletmeler daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı ve daha düşük tükenmişlik sağlamak istiyorlarsa, örgüt iklimlerini olumlu yönde düzenlemek durumundadırlar. Çalışma sonuçlarına göre, araştırmaya katılan konaklama işletmelerinden aynı şirketler grubuna ait olan işletmelerin farklılaşması oldukça anlamlıdır. Bu işletmelerde örgüt iklimi algısının düşük olması beraberinde düşük örgütsel vatandaşlık davranışları ve yüksek tükenmişlik algısı getirmektedir. Bu işletmelerde örgüt iklimi ile bağlantılı yönetsel sorunlar olduğu düşünülmektedir. Aynı şirketler grubuna ait olan bir kaç konaklama işletmesinde de bu tür bir farklılaşma görülmesi, bu işletmelerin şirket yönetim politikalarının dışında yönetildiğini göstermektedir.

Çalışılan departmanlara göre araştırma değişkenleri algısında anlamlı farklılıkları belirleyebilmek için yapılan t testi ve ANOVA testi sonuçlarına göre departmanlar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre teknik departmanda çalışanlarla diğer departman çalışanları arasında örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı algısında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Teknik departman çalışanlarında bu iki davranış algısının daha düşük olduğu görülmüştür. Teknik departman çalışanları turizm sektörünün dışında eğitim almış kişilerdir. Çalışma koşulları itibariyle de genelde müşteri ile yüz yüze gelmezler. Bu nedenlerle bu departman çalışanlarındaki bu farklılaşma ortaya çıkabilir. En yüksek tükenmişlik düzeyi de bu departman çalışanlarında görülmektedir. Bu durum tükenmişliğin yapısına

zıt bir durum olarak değerlendirilebilir. Çünkü tükenmişlik yapısı gereği müşteri ile yüz yüze çalışan iş görenlerde daha fazla görülmektedir ve tanımında da bu durum belirtilmektedir. Müşteri ile çok fazla yüz yüze çalışmayan teknik departman çalışanlarında tespit edilen yüksek tükenmişlik algısı, daha detaylı olarak çalışılması gereken bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç literatürde daha önce belirtilmeyen bir durumdur.

Çalışanlardaki tükenmişlik düzeylerine bakıldığında, teknik departman çalışanlarının yanı sıra müşteri ile yüz yüze çalışan ön büro, yiyecek içecek, kat ve mutfak departmanları çalışanlarının da tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. İş yoğunluğunun fazlalığı ve müşterilerle yüz yüze çalışmanın getirdiği olumsuzluklar nedeniyle bu departman çalışanlarında tükenmişlik düzeyi yüksek görülebilir. Tükenmişlik düzeyi insan kaynakları, animasyon ve güvenlik departmanı çalışanlarında diğer departmanlara göre daha düşüktür. Eğlenceli bir çalışma ortamı olan animasyon departmanı için bu durum beklenen bir sonuçtur. Yapılan işin eğlenceli hale getirilmesi tükenmişliği azaltabilir. Müşteri ile yüz yüze çalışmayan insan kaynakları departmanında tükenmişlik algısının düşük olması beklenebilir. Aynı özelliklere sahip olan teknik departmandaki yüksek tükenmişlik algısı bu açıdan da başka çalışmalarda incelenmelidir.

Algılanan duygusal emeğin departmanlara göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Müşteri ile yüz yüze gelerek çalışan ve her an duygusal emek sergileyen ön büro ve yiyecek içecek departmanı çalışanlarında duygusal emek algısının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Güvenlik ve animasyon departmanı çalışanlarında duygusal emek algısının daha düşük olduğu görülmektedir. Duygusal çaba alt boyutunda anlamlı bir farklılaşma tespit edilemezken duygusal çelişki boyutunda bir farklılaşma bulunmuştur. Bu boyutta da güvenlik ve animasyon departmanı çalışanlarında daha düşük duygusal çelişki algısı bulunmuştur. Güvenlik departmanı çalışanları görevleri gereği otoriteyi temsil ettikleri için daha az oyunculuk yapmak zorundadırlar. Animasyon departmanı çalışanları ise görevleri gereği her an oyunculuk yapmak zorunda oldukları için yüzey oyunculuktan kaynaklanan duygusal çelişkiyi daha az yaşıyor olabilirler.

Araştırma modellerinden birisi olarak, araştırmanın bağımsız değişkeni örgüt ikliminin bağımlı değişken örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü 0,47 etkisi tespit edilmiştir. Çalışanların çalışma çevrelerine yönelik algıları olarak tanımlanan örgüt iklimi düzeyi, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir. Görev tanımının ötesinde, örgütlerin yararına gönüllü olarak yapılan örgütsel vatandaşlık davranışları tüm örgütler için arzu edilen örgütsel davranışlardır. Örgütler tarafından oluşturulacak olumlu örgüt iklimi algısı büyük oranda çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışları oluşumunu etkileyecektir. Müşteri ile yüz yüze çalışılan ve üretilen hizmetin kalitesinin büyük oranda çalışana bağlı olduğu konaklama işletmelerinde örgüt iklimi algısının olumlu olarak algılanması son derece önemlidir. Literatürde örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi konusunda yapılmış birçok çalışma bulunmaktadır. Farklı meslek dallarında yapılan bu çalışmalarda benzer sonuçlar bulunmuş ve örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği belirtilmiştir (Çekmecelioğlu, 2011; Hajirasouliha ve ark., 2014; Shaemi ve ark., 2014; Shahin ve ark., 2014; Karataş, 2015). Çalışmanın analiz sonuçlarından görüldüğü üzere bu çalışmanın sonucu literatürü destekler niteliktedir.

Örgüt ikliminin bir diğer bağımlı değişken olan tükenmişlik üzerinde negatif yönlü -,45 bir etki bulunmuştur. Hizmet sektörü için tehlikeli ve kaçınılması gereken bir durum olan tükenmişlik olgusu, konaklama işletmeleri açısından önlenmesi gereken bir duygusal durumdur. Tükenmişlik çalışanlarda fiziksel tükenmeye ek olarak duygusal yorgunluk ve devamında duygusal çöküş yaşanmasına neden olmaktadır. Tükenmişliğin sonuçları örgütler için çok zarar verici olabilmektedir. Özellikle çalışan performansının müşteri memnuniyetinde çok önemli olduğu konaklama işletmelerinde tükenmişlik yaşayan çalışanlar müşteri memnuniyeti doğrudan etkileyebilmektedir. Tükenmişliğin son aşamalarında çalışan işi bırakabilmektedir. Kalifiye personel bulmanın önemli olduğu konaklama işletmeleri için bu durum önemli sonuçlar yaratmaktadır. Örgüt ikliminin tükenmişlik üzerindeki etkisi işletmeler açısından önemlidir. Örgüt ikliminde yapılacak düzenlemelerle yaşanacak tükenmişlik azaltılabilir.

Çalışmada duygusal emek alt boyutları ile incelenmiştir. Duygusal emeğin iki alt boyutunda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Kurulan yapısal eşitlik modeli regresyon

analizine göre, örgüt ikliminin duygusal çelişki boyutu üzerinde negatif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer boyut olan duygusal çaba üzerinde ise pozitif yönlü bir etkisi olduğu bulunmuştur. Çalışanların duygularını müşteri ve işletme beklentilerine göre yönetmesi olarak tanımlanan duygusal emek konaklama işletmeleri için oldukça önemlidir. Doğru sergilenen duygusal emek müşteri memnuniyeti gibi olumlu sonuçlar göstermektedir. Duygusal emek yüzey oyunculuk ve derin oyunculuk olarak sergilenmektedir. Yüzey oyunculuk çalışanlarda duygusal çelişki ortaya çıkarabilmekte ve bu durumun sonuçları ise olumsuz olabilmektedir. Derin oyunculuk da ise çalışan duygularını göstermesi gereken davranışlarla uyumlu hale getirmekte ve bu nedenle yaşayacağı duygusal uyumsuzluk azalmaktadır. Çalışanın sergileyeceği duygusal çabanın sonuçları örgütler açısından olumlu olmaktadır. Örgütlerde arzu edilen duygusal emek davranışı derin oyunculuk ile benimsenerek gösterilecek olan duygusal emektir. Literatürde örgüt ikliminin duygusal emek üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla birçok çalışma yapılmıştır (Xiaoyun ve Yichen, 2007; Yao ve ark., 2015; Tuna ve Şalvarcı, 2017). Bu çalışma sonucunda elde edilen verilere göre, örgüt iklimin duygusal çelişki boyutu üzerindeki etkisinin negatif olması ve duygusal çaba üzerindeki etkisinin pozitif olması literatür ile uyumludur. Örgüt tarafından çalışan beklentilerine uygun düzenlenmiş bir örgüt ikliminin çalışanların sergileyeceği duygusal emek üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Çalışanların sergileyeceği duygusal emeğin çok önemli olduğu konaklama işletmelerinde, örgüt ikliminin önemi bu sonuçlarla ortaya çıkmaktadır.

Çalışma örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışı ve tükenmişlik üzerindeki etkisinde duygusal emeğin aracılık rolünü belirleyebilmek amacıyla yapılmıştır. Aracılığı test edebilmek için kurulan yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre, örgüt iklimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında duygusal emeğin iki boyutu da kısmi aracılık etkisi göstermiştir. Örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin, hem duygusal çelişki hem de duygusal çabanın aracılık etkisiyle azaldığı görülmüştür. Bu etkideki azalma duygusal çelişki boyutunun da negatif, duygusal çaba boyutunda ise pozitif yönde gerçekleşmiştir. Tam aracılık etkisinde bağımsız değişkenin etkisinin ortadan kalkması beklenir. Ancak çalışmada örgüt ikliminin etkisinin kısmi aracılığın etkisiyle azaldığı görülmüştür. Örgüt ikliminin çalışanlar için iş hayatında oldukça önemli olduğu ve diğer örgütsel davranış değişkenleri etkilediği görülmüştür.

Örgüt ikliminin tükenmişlik üzerindeki etkisinde duygusal emeğin aracılık rolünü belirleyebilmek amacıyla kurulan yapısal eşitlik modeli sonucuna göre örgüt ikliminin tükenmişlik üzerindeki etkisinde duygusal emeğin kısmi aracılık rolü üstlendiği görülmüştür. Literatüre uygun olarak duygusal çelişki boyutunun tükenmişliği artırdığı belirlenmiştir. Olumlu bir örgüt iklimi algısının çalışanlarda olumsuzluklara neden olan duygusal çelişkiyi azalttığı belirlenmiştir. Duygusal çaba boyutunun ise çalışan tükenmişliğini azalttığı görülmüştür. Konaklama işletmeleri yöneticilerinin işletmeleri için sorunlu bir durum olan tükenmişlikten kaçınabilmeleri için yalnızca örgüt iklimin düzenlenmesinin yeterli olmadığı görülmektedir. Konaklama işletmelerinde her an sergilenmesi gereken duygusal emek davranışları da tükenmişlik üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir.

Bu çalışma ile turizm sektörünün önemli yapı taşlarından olan konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyetini etkileyebilecek olan, örgütsel davranışlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışma sonuçlarına göre **uygulayıcılara yönelik önerilerin** sunulması araştırma sonuçlarının kullanılması açısından önem arz etmektedir.

Konaklama işletmesi çalışanlarının performansını etkileyen birçok örgütsel davranış değişkeni bulunmaktadır. Bu çalışmada örgüt iklimi, örgütsel vatandaşlık davranışı, tükenmişlik ve duygusal emek ilişkisi incelenmiştir. Bu tür örgütsel davranış değişkenlerinin sektör uygulayıcılarınca yeterince tanınmadığı ve bu davranışların düzenlenmesi ile ilgili çok fazla çalışma yapılmadığı görülmektedir. Konaklama işletmesi yöneticilerinin çalışanlarının istendik örgütsel davranış kalıplarına sahip olabilmesi için gerekli düzenlemeleri ve çalışmaları yapması gerekmektedir.

Çalışmada açıklandığı gibi örgüt iklimi, örgütsel vatandaşlık davranışı, tükenmişlik ve duygusal emek hizmet sektöründe oldukça önemli sonuçları olan davranışlardır. Yöneticilere düşen görev çalışanlar tarafından olumlu ve pozitif algılanacak bir örgüt iklimi ortamını ortaya çıkarabilmektir. Çalışma sonuçlarında görüldüğü üzere, örgüt iklimi bir diğer davranış olan örgütsel vatandaşlık üzerinde oldukça etkilidir. İşletmede uygun örgütsel vatandaşlık davranışlarının geliştirilmesi işletmenin başarısı için oldukça önemlidir.

Konaklama işletmelerinde çalışanların yaşayabileceği olumsuz davranışlardan birisi tükenmişliktir. Tükenmişlik yaşayan çalışanların kişisel başarısı düşecek ve sonunda işletme açısından istenmeyen bir durum olan kalifiye personel kaybına neden olacaktır. Konaklama işletmesi yöneticileri işletmelerinde tükenmişliğin nedenleri araştırmalı ve tükenmişliğe neden olan etkenleri ortadan kaldırmalıdır. Çalışmanın sonuçlarına göre, uygun örgüt iklimi algısı ile tükenmişlik arasında negatif ilişki vardır. Yani uygun örgüt iklimi tükenmişliği azaltmak için bir anahtar olarak kullanılabilir.

Çalışmada örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışı, tükenmişlik ve duygusal emek üzerindeki etkileri olduğu belirlenmiştir. Örgüt ikliminin olumlu olarak algılanmasının sağlanması diğer değişkenleri de etkileyecektir. Bu nedenle konaklama işletmeleri yöneticileri olumlu örgüt iklimi algısı yaratacak eylemleri gerçekleştirmelidirler. Yönetim işletme hedefleri ve politikalarını açık bir şekilde çalışanlarına bildirmelidirler. Çalışanların iş tanımları yapılmalı, işiyle ilgili standartlar belirlenmeli, sorumluluk alanları, ödül ve ceza sistemi açık bir şekilde tanımlanmalıdır. Çalışma ortamında üstler her zaman çalışanlarına destek olmalı ve çalışanlar arasında arkadaşça, samimi bir çalışma ortamı sağlanmalıdır.

Çalışma sonuçlarında, çalışanların sergiledikleri yüzey oyunculuk olarak tanımlanan duygusal çelişkinin de tükenmişliği artırdığı belirlenmiştir. Çalışmada yapılan fark analizlerinde, özellikle ön büro, yiyecek içecek ve kat departmanları çalışanlarında tükenmişlik düzeyinin yüksek olduğu, bu departmanlarda yaşanan duygusal çelişkinin de diğer departmanlara göre yüksek olduğu tespit edilmiştir. Müşteri ile yüz yüze çalışan bu çalışanların yaşayacakları olumsuzluklar müşteri memnuniyetini doğrudan etkileyecektir. Konaklama işletmesi yöneticilerinin işletmelerinde duygusal emek kavramı ile ilgili genel olarak bir çalışma yapmadıkları görülmektedir. Yapılacak düzenlemeler ile işletmeler için olumsuzluklar yaratabilecek olan duygusal emeğin duygusal çelişki boyutunu en az seviyeye indirmek gerekmektedir. Duygusal çelişkiye neden olan davranışlar yüzey oyunculuk davranışlarıdır. Yani çalışanların gerçekten hissetmeden, işletmenin istediği davranışları sergilemesidir. Konaklama işletmeleri, çalışanlarına yönelik duygu yönetimi eğitimleri düzenlemelidir. Bu eğitimlerde empati, hizmet sektörünün ve müşterilerin beklentileri gibi konular açıklanmalıdır. Çalışanlar arasında deneyim paylaşımı grupları oluşturarak, başarılı çalışanların duygularını ve mesleğe bakışlarını diğerleri ile paylaşması

sağlanmalıdır. Bu gibi önlemler hem tükenmişlik düzeyini azaltacak hem de beraberinde işletmeler için olumlu olan duygusal çaba boyutunun artmasını sağlayacaktır.

Analiz sonuçlarına göre, teknik departman çalışanlarının örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının düşük ve tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu departman çalışanlarına yönelik olarak işletme içinde genel turizm ve hizmet sektörü eğitimlerinin verilmesi faydalı olacaktır. Örgüt iklimi algılarının artırmaya yönelik diğer departmanlar için yukarıda belirtilen çalışmalar bu departman çalışanları için de yapılmalıdır.

Konaklama işletmesi yöneticilerinin güncel örgütsel davranışlar hakkında bilgi sahibi olmalarının sağlanması önem arz etmektedir. Bu amaçla akademik hayatta gerçekleştirilen örgütsel davranış kongre ve bilimsel etkinliklerine katılımlarının sağlanması oldukça faydalı olacaktır.

Çalışmanın sonunda *araştırmacılara yönelik öneriler* sunulmuştur. Bu çalışma konaklama işletmeleri açısından Türkiye'nin en önemli bölgesi olan Antalya'da gerçekleştirilmiştir. Antalya bölgesi konaklama işletmeleri, istisnaları olmasına rağmen genel olarak sezonluk çalışan işletmelerdir. Bu işletmelerde bir sezon çalışanlar diğer sezon başka işletmede çalışabilmektedir. Bu durum çalışanların örgütlerine ait algılarını etkilemektedir. Çalışma bünyesinde incelenen örgütsel davranış değişkenlerinin şehir otellerinde araştırılması farklı sonuçlar ortaya çıkarabilecektir.

Çalışma hizmet sektörün bir kolu olan konaklama işletmelerinde yapılmıştır. Aynı değişkenler ile farklı hizmet kollarında yapılacak çalışmaların sonuçların genellenebilmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- ABRAHAM, R., 1998, Emotional Dissonance in Organizations: Antecedents, Consequences, and Moderators, *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124 (2), 229.
- ACAR, A. Z., 2006, Örgütsel Yurttaşlık Davranışı : Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1), 1-14.
- ADAMS, M. S., 2019, Utopian Civic Virtue: Bakunin, Kropotkin, and Anarchism's Republican Inheritance, *Political Research Exchange*, 1 (1), 1668724.
- ALARCON, G., ESCHLEMAN, K. J. ve BOWLING, N. A., 2009, Relationships Between Personality Variables and Burnout: a Meta-Analysis, *Work & Stress*, 23 (3), 244-263.
- ALLEN, T. D. ve RUSH, M. C., 1998, The Effects of Organizational Citizenship Behavior on Performance Judgments: A Field Study and a Laboratory Experiment, *Journal Of Applied Psychology*, 83 (2), 247.
- ALLEN, T. D., FACTEAU, J. D. ve FACTEAU, C. L., 2004, Structured Interviewing for OCB: Construct Validity, Faking, and The Effects of Question Type, *Human Performance*, 17 (1), 1-24.
- ALLISON, B. J., VOSS, R. S. ve DRYER, S., 2001, Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Education for Business*, 76 (5), 282-288.
- ALTINTAŞ, F. Ç., 2001, Organizasyonel Davranış Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Organizasyonel Yurttaşlık Kavramı, *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 3 (1).
- ANDERSON, C. S., 1982, The Search for School Climate: A Review of the Research, *Review of Educational Research*, 52 (3), 368-420.
- ANDERSON, M. B. G. ve IWANICKI, E. F., 1984, Teacher Motivation and Its Relationship to Burnout, *Educational Administration Quarterly*, 20 (2), 109-132.
- ARAK, H., 2002, Thomas Mann'ın Buddenbrook Ailesi'nde Karakterler, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (12), 215-236.

- ARDIÇ, K. ve POLATCI, S., 2008, Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği), *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 69-96.
- ARGYRIS, C., 1958, Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank, *Administrative Science Quarterly*, 501-520.
- ARSLAN, N. T. ve HALİS, M., 2000, Örgüt İklimi ve Türkiye'de Örnek Olarak Seçilen İki Örgütte Uygulamalı Bir Araştırma, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi* (43-44).
- ARSLAN, N. T., 2004, " Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak" Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (1).
- ARSLANTAŞ, C. C. ve PEKDEMİR, I., 2007, Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma.
- ASHFORTH, B. E. ve HUMPHREY, R. H., 1993, Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity, *The Academy of Management Review*, 18 (1), 88-115.
- ASHKANASY, N., WILDEROM, C. ve PETERSON, M., 2011, Introduction to the Handbook of Organizational Culture and Climate.
- ASHKANASY, N. M., HÄRTEL, C. E. ve DAUS, C. S., 2002, Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research, *Journal of Management*, 28 (3), 307-338.
- ASHKANASY, N. M. ve HUMPHREY, R. H., 2011, Current Emotion Research in Organizational Behavior, *Emotion Review*, 3 (2), 214-224.
- AVCI, U. ve BOYLU, Y., 2010, Türk Turizm Çalışanları İçin Duygusal Emek Ölçeği Geçerlemesi, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 7 (2), 20-29.
- AYDOĞAN, E. ve DİNÇER, E., 2017, Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Kalkınma Bakanlığı Örneği, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (9), 48-66.
- AZİZOĞLU, Ö. ve ÖZYER, K., 2010, Polislerde Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Ampirik Çalışma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21 (1), 137-147.
- BACHRACH, D. G., POWELL, B. C., BENDOLY, E. ve RICHEY, R. G., 2006, Organizational Citizenship Behavior and Performance Evaluations: Exploring

- The Impact of Task Interdependence, *Journal of Applied Psychology*, 91 (1), 193.
- BAKKER, A. B., SCHAUFELI, W. B., SIXMA, H. J., BOSVELD, W. ve VAN DIERENDONCK, D., 2000, Patient Demands, Lack of Reciprocity, and Burnout: A Five-Year Longitudinal Study Among General Practitioners, *Journal of Organizational Behavior*, 21 (4), 425-441.
- BAKKER, A. B., WESTMAN, M. ve HETTY VAN EMMERIK, I. J., 2009, Advancements in Crossover Theory, *Journal of Managerial Psychology*, 24 (3), 206-219.
- BALABAN, Ö. ve KONYALI, H., 2016, Kamu Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sakarya SGK Örneği, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4 (1).
- BARGETZ, B., 2013, Markt der Gefühle, *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 38 (2), 203-220.
- BARNARD, C. I., 1938, The Functions of The Executive, *Cambridge, MA, US*, Harvard University Press, p.
- BARON, R. M. ve KENNY, D. A., 1986, The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations, *Journal of personality and social psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- BARRY, B., OLEKALNS, M. ve REES, L., 2019, An Ethical Analysis of Emotional Labor, *Journal of Business Ethics*, 160 (1), 17-34.
- BARUTÇU, E. ve SERİNKAN, C., 2008, Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma, *Ege Academic Review*, 8 (2), 541-561.
- BASIM, H. N. ve ŞEŞEN, H., 2015, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama Ve Karşılaştırma Çalışması, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi; Yıl: 2006 Cilt: 61 Sayı: 4*.
- BAŞTÜRK, S. ve TAŞTEPE, M., 2013, Evren ve Örneklem, *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Vize Yayıncılık, 129-159.

- BATEMAN, T. S. ve ORGAN, D. W., 1983, Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship", *The Academy of Management Journal*, 26 (4), 587-595.
- BAYAD, A., 2016, Erving Goffman'ın Benlik Kavramı ve İnsan Doğası Varsayımı, *Psikoloji Çalışmaları*, 36 (1), 81-93.
- BECTION, J. B. ve FIELD, H. S., 2009, Cultural Differences in Organizational Citizenship Behavior: A Comparison Between Chinese and American Employees, *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (8), 1651-1669.
- BEGENİRBAŞ, M. ve MEYDAN, C. H., 2012, Duygusal Emegin Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (3).
- BELCASTRO, P. A., HAYS, L. C. ve GOLD, R. S., 1983, Maslach Burnout Inventory: Factor structures for samples of teachers, *Psychological Reports*, 53 (2), 364-366.
- BERGER, P. L. ve LUCKMANN, T., 1967, The Social Construction of Reality, *New York*, Anchor Books.
- BERKOWITZ, L., 1962, Aggression: A social Psychological Analysis, *New York, NY, US*, McGraw-Hill.
- BIENSTOCK, C. C., DEMORANVILLE, C. W. ve SMITH, R. K., 2003, Organizational Citizenship Behavior and Service Quality, *Journal Of Services Marketing*, 17 (4), 357-378.
- BIRON, M. ve VAN VELDHOFEN, M., 2012, Emotional Labour In Service Work: Psychological Flexibility and Emotion Regulation, *Human Relations*, 65 (10), 1259-1282.
- BIYIK, Y. ve AYDOĞAN, E., 2015, Duygusal Emek ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (3), 159-180.
- BLAU, P., 1964, Exchange and Power in Social Life Wiley New York, 352.
- BOLAT, O. İ. ve BOLAT, T., 2008, Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (19), 75-94.

- BOLGER, N., DELONGIS, A., KESSLER, R. C. ve WETHINGTON, E., 1989, The Contagion of Stress across Multiple Roles, *Journal of Marriage and Family*, 51 (1), 175-183.
- BOLINO, M. C. ve TURNLEY, W. H., 2005, The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work-Family Conflict, *Journal of applied psychology*, 90 (4), 740.
- BORMAN, W. C. ve MOTOWIDLO, S., 1993, Expanding The Criterion Domain To Include Elements of Contextual Performance, *Personnel Selection in Organizations; San Francisco: Jossey-Bass*, 71.
- BORMAN, W. C., WHITE, L. A. ve DORSEY, D. W., 1995, Effects of Ratee Task Performance and Interpersonal Factors on Supervisor and Peer Performance Ratings, *Journal of applied psychology*, 80 (1), 168.
- BORMAN, W. C. ve MOTOWIDLO, S. J., 1997, Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research, *Human Performance*, 10 (2), 99-109.
- BORMAN, W. C., PENNER, L. A., ALLEN, T. D. ve MOTOWIDLO, S. J., 2001, Personality Predictors of Citizenship Performance, *International Journal of Selection and Assessment*, 9 (1- 2), 52-69.
- BOWEN, D. D. ve KILMANN, R. H., 1975, Developing a Comparative Measure of The Learning Climate in Professional Schools, *Journal of Applied Psychology*, 60 (1), 71-79.
- BOWEN, D. E., CHASE, R. B. ve CUMMINGS, T. G., 1990, Service Management Effectiveness: Balancing Strategy, Organization and Human Resources, Operations, and Marketing, *San Francisco, CA, US*, Jossey-Bass.
- BOYATZIS, R., BRIZZ, T. ve GODWIN, L., 2011, The Effect of Religious Leaders' Emotional and Social Competencies on Improving Parish Vibrancy, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18 (2), 192-206.
- BRIEF, A. P. ve MOTOWIDLO, S. J., 1986, Prosocial Organizational Behaviors, *Academy of Management Review*, 11 (4), 710-725.
- BRISLIN, R., 1993, Understanding Culture's Influence on Behavior, Harcourt Brace Jovanovich, p.

- BROOKS, I., 2006, Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation, Financial Times Prentice Hall, p.
- BROTHERIDGE, C. M. ve GRANDEY, A. A., 2002, Emotional labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of “People Work”, *Journal of Vocational Behavior*, 60 (1), 17-39.
- BROTHERIDGE, C. M. ve LEE, R. T., 2002, Testing a Conservation of Resources Model of The Dynamics of Emotional Labor, *Journal of Occupational Health Psychology*, 7 (1), 57-67.
- BROTHERIDGE, C. M. ve LEE, R. T., 2003, Development and Validation of The Emotional Labour Scale, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76 (3), 365-379.
- BROTHERIDGE, C. M., 2006, The Role of Emotional Intelligence and Other Individual Difference Variables in Predicting Emotional Labor Relative To Situational Demands, *Psicothema*, 18, 139-144.
- BUDAK, G. ve SÜRGEVİL, O., 2005, Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (2), 95-108.
- BURKE, M., BORUCKI, C. ve HURLEY, A., 1992, Reconceptualizing Psychological Climate in a Retail Service Environment: A Multiple-Stakeholder Perspective, *Journal of applied psychology*, 77, 717-729.
- BUUNK, B. P. ve SCHAUFELI, W. B., 1993, Burnout: A Perspective From Social Comparison Theory, in: Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research., Eds, *Philadelphia, PA, US*: Taylor & Francis, p. 53-69.
- CARMINES, E. G. ve ZELLER, R. A., 1979, Reliability and Validity Assessment. Thousand Oaks, California, Sage Publications.
- CARTWRIGHT, S., COOPER, C. L., MASLACH, C., LEITER, M. P. ve SCHAUFELI, W., 2009, Measuring Burnout, Oxford University Press.
- CHEN, X.-P., HUI, C. ve SEGO, D. J., 1998, The Role of Organizational Citizenship Behavior in Turnover: Conceptualization and Preliminary Tests of Key Hypotheses, *Journal of applied psychology*, 83 (6), 922-931.

- CHEN, X.-P., 2005, Organizational Citizenship Behavior: a Predictor of Employee Voluntary Turnover, *Handbook of Organizational Citizenship Behavior*, 435-454.
- CHERNISS, C., 1980a, Staff Burnout : Job Stress in The Human Services, *Beverly Hills, Calif ; London*, Sage Publications, p.
- CHERNISS, C., 1980b, Professional Burnout in Human Service Organizations, *New York*, Praeger, p.
- CHEUNG, F. Y. L. ve LUN, V. M.-C., 2015, Relation Between Emotional Labor and Organizational Citizenship Behavior: An Investigation Among Chinese Teaching Professionals, *The Journal of General Psychology*, 142 (4), 253-272.
- CHOI, Y.-G. ve KIM, K.-S., 2015, A Literature Review of Emotional Labor and Emotional Labor Strategies, *Universal Journal of Management*, 3, 294-301.
- CODA, R., DA SILVA, D. ve CUSTODIO, I., 2015, Multidimensional Configurations of The Organizational Climate Construct, *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (14), 1827-1847.
- COLEMAN, V. I. ve BORMAN, W. C., 2000, Investigating The Underlying Structure of The Citizenship Performance Domain, *Human resource management review*, 10 (1), 25-44.
- CORDES, C. L. ve DOUGHERTY, T. W., 1993, A Review and An Integration of Research on Job Burnout, *Academy of management Review*, 18 (4), 621-656.
- CRONBACH, L. J., 1951, Coefficient Alpha and The Internal Structure of Tests, *Psychometrika*, 16 (3), 297-334.
- ÇAPRI, B., 2006, Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (1).
- ÇEKMECELİOĞLU, H. G., 2005, Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (2).
- ÇEKMECELİOĞLU, H. G., 2006, Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (2).
- ÇEKMECELİOĞLU, H. G., 2011, Algılanan örgüt ikliminin çalışanların iş tatmini, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinin

incelenmesi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 22 (68).

- ÇETİNKAYA, M. ve ÇİMENCI, S., 2014, Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12 (23), 237-278.
- DEDE, Y. ve ARGÜN, Z., 2004, Öğrencilerin Matematiğe Yönelik İçsel ve Dışsal Motivasyonlarının Belirlenmesi, *Eğitim ve Bilim*, 29 (134).
- DELUGA, R. J., 1995, The Relationship Between Attributional Charismatic Leadership and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Applied Social Psychology*, 25 (18), 1652-1669.
- DEMEROUTI, E., BAKKER, A. B., DE JONGE, J., JANSSEN, P. P. ve SCHAUFELI, W. B., 2001, Burnout and Engagement At Work As A Function of Demands and Control, *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 279-286.
- DEMİRCİ, K., ERBAŞ, A. ve GİDERLER ATALAY, C., 2009, Üniversite Öğrencilerinin Stk'lara Katılım Potansiyellerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarından Sivil Erdem Boyutu Çerçevesinde İncelenmesi, *Journal of Azerbaijani Studies*, 752-767.
- DENISON, D., 1996, What Is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars, *The Academy of Management Review*, 21.
- DENSTEN, I. L., 2001, Re- Thinking Burnout, *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22 (8), 833-847.
- DIEFENDORFF, J. M. ve GOSSERAND, R. H., 2003, Understanding The Emotional Labor Process: a Control Theory Perspective, *Journal of Organizational Behavior*, 24 (8), 945-959.
- DIEFENDORFF, J. M. ve RICHARD, E. M., 2003, Antecedents and Consequences of Emotional Display Rule Perceptions, *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 284.

- DIEFENDORFF, J. M., CROYLE, M. H. ve GOSSERAND, R. H., 2005, The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies, *Journal of Vocational Behavior*, 66 (2), 339-357.
- DIEFENDORFF, J. M. ve CROYLE, M. H., 2008, Antecedents of Emotional Display Rule Commitment, *Human Performance*, 21 (3), 310-332.
- DUNPHY, D., 1987, Convergence/Divergence: A Temporal Review of The Japanese Enterprise and Its Management, *Academy of Management Review*, 12 (3), 445-459.
- EKMAN, P., 1973, Darwin and Facial Expression: A Century of Research in Review, *New York*, Akademik Press, p.
- ERDİRENÇELEBİ, M. ve AKCAN, A. T., 2016, Effects of Ethical Climate on the Organizational Citizenship Perceptions and Performance of Employees, *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*, 2 (3).
- ERĞİN, C., 1992, Doktor ve Hemsirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması, *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi, 22th September 1992 Ankara (Turkey)*.
- EROĞLU, Ş. G., 2014, Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (19), 147-160.
- ERÖZ, S. S., 2014, Otel İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Duygusal Emek İlişkisi: Trakya Bölgesinde Bir Araştırma, *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3 (7), 198-223.
- ERTEKİN, Y., 1978, Örgüt İklimi, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- EUWEMA, M. C., WENDT, H. ve VAN EMMERIK, H., 2007, Leadership Styles and Group Organizational Citizenship Behavior Across Cultures, *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28 (8), 1035-1057.
- EVAN, W. M., 1968, A Systems Model of Organizational Climate, *Organizational Climate: Explorations of a Concept*, 107-123.

- FARBER, B. A. ve MILLER, J., 1981, Teacher Burnout: A Psychoeducational Perspective, *Teachers College Record*, 83 (2), 235-243.
- FARBER, B. A., 1982, Teacher Burnout: Assumptions, Myths, and Issues.
- FARBER, B. A. ve HEIFETZ, L. J., 1982, The Process and Dimensions of Burnout in Psychotherapists, *Professional Psychology*, 13 (2), 293.
- FARBER, B. A., 1984, Stress and Burnout in Suburban Teachers, *The Journal of Educational Research*, 77 (6), 325-331.
- FARH, J.-L., PODSAKOFF, P. M. ve ORGAN, D. W., 1990, Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction, *Journal Of Management*, 16 (4), 705-721.
- FARH, J.-L., EARLEY, P. C. ve 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.
- FARH, J.-L., ZHONG, C.-B. ve ORGAN, D. W., 2004, Organizational Citizenship Behavior in The People's Republic of China, *Organization Science*, 15 (2), 241-253.
- FAROOQUI, M. R., 2012, Measuring Organizational Citizenship Behavior (OCB) As A Consequence of Organizational Climate (OC), *Asian Journal of Business Management*, 4 (3), 294-302.
- FELDT, T., RANTANEN, J., HYVÖNEN, K., MÄKIKANGAS, A., HUHTALA, M., PIHLAJASAARI, P. ve KINNUNEN, U., 2014, The 9-Item Bergen Burnout Inventory: Factorial Validity Across Organizations and Measurements of Longitudinal Data, *Industrial Health*, 52 (2), 102-112.
- FIELD, A., 2009, Discovering Statistics Using SPSS : 3. Edition, *Los Angeles [i.e. Thousand Oaks, Calif]*; London, SAGE Publications, p.
- FLEISHMAN, E. A., 1953, The Measurement of Leadership Attitudes in Industry, *Journal of Applied Psychology*, 37 (3), 153.
- FOREHAND, G. A. ve VON HALLER, G., 1964, Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior, *Psychological Bulletin*, 62 (6), 361.
- FOREHAND, G. A., 1968, On The Interaction of Persons and Organizations, *Organizational Climate: Explorations of a Concept*, 65-82.

- FREUDENBERGER, H. ve NORTH, G., 1992, Burn-Out Bei Frauen, *Über Das Gefühl Des Ausgebranntseins*, 12.
- FREUDENBERGER, H. J., 1974, Staff Burn-Out, *Journal of Social Issues*, 30 (1), 159-165.
- FREUDENBERGER, H. J., 1975, The Staff Burn-Out Syndrome in Alternative Institutions, *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 12 (1), 73.
- FREUDENBERGER, H. J., 1977a, Burn-Out: The Organizational Menace, *Training & Development Journal*.
- FREUDENBERGER, H. J., 1977b, Burn-Out: Occupational Hazard of The Child Care Worker, *Child Care Quarterly*.
- FREUDENBERGER, H. J. ve RICHELSON, G., 1980, The High Cost of High Achievement, *Paperback-Bantam Books*.
- FREUDENBERGER, H. J., 1983, Burnout: Contemporary Issues, Trends, and Concerns, *Stress and Burnout in The Human Service Professions*, 23-28.
- FREUDENBERGER, H. J. ve NORTH, G., 1985, Women's Burnout, Doubleday.
- FREUDENBERGER, H. J., 1986, The Issues of Staff Burnout in Therapeutic Communities, *Journal of Psychoactive Drugs*, 18 (3), 247-251.
- FRITH, G. H. ve MIMS, A., 1985, Burnout among Special Education Paraprofessionals, *Teaching Exceptional Children*, 17 (3), 225-227.
- GAYMAN, M. D. ve BRADLEY, M. S., 2013, Organizational Climate, Work Stress, and Depressive Symptoms Among Probation and Parole Officers, *Criminal Justice Studies: A Critical Journal of Crime, Law & Society*, 26 (3), 326-346.
- GELLERMAN, S. W., 1970, The Uses of Psychology in Management, Collier-Macmillan.
- GEORGE, J. M. ve BETTENHAUSEN, K., 1990, Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance, and Turnover: a Group-Level Analysis in a Service Context, *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), 698.
- GEORGE, J. M. ve BRIEF, A. P., 1992, Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship, *Psychological Bulletin*, 112 (2), 310.
- GIL-MONTE, P., PEIRÓ, J. ve VALCÁRCEL, P., 1995, El Síndrome De Burnout Entre Profesionales De Enfermería: Una Perspectiva Desde Los Modelos

- Cognitivos De Estrés Laboral, L. González, A. De La Torre Y J. De Elena (Comp.) *Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones, Gestión De Recursos Humanos Y Nuevas Tecnologías*, 211-224.
- GIL-MONTE, P. R. ve MORENO-JIMÉNEZ, B., 2005, El Síndrome De Quemarse Por El Trabajo (Burnout), *Una Enfermedad Laboral En La Sociedad Del Bienestar. Madrid: Pirámide*, 36-37.
- GİRGIN, G. ve BAYSAL, A., 2005, Tükenmişlik Sendromuna Bir Örnek: Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi, *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, 4 (4), 172-187.
- GLOMB, T. M. ve TEWS, M. J., 2004, Emotional Labor: A Conceptualization and Scale Development, *Journal of Vocational Behavior*, 64 (1), 1-23.
- GOFFIN, R. D., WOYCHESHIN, D. E., HOFFMAN, B. J. ve GEORGE, K., 2013, The Dimensionality of Contextual and Citizenship Performance in Military Recruits: Support for Nine Dimensions Using Self-, Peer, and Supervisor Ratings, *Military Psychology*, 25 (5), 478-488.
- GOFFMAN, E., 1967, Interaction Ritual: Essays on Face-to-Face Interaction, *Oxford, England, Aldine*, p.
- GONG, T., PARK, J. ve HYUN, H., 2020, Customer Response Toward Employees' Emotional Labor in Service Industry Settings, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52, 101899.
- GÖK, S., 2009, Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 587-605.
- GRAHAM, J. W., 1989, Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Operationalization, and Validation, *Unpublished Working Paper, Loyola University of Chicago, Chicago, IL*, 68.
- GRAHAM, J. W., 1991, An Essay on Organizational Citizenship Behavior, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4 (4), 249-270.
- GRANDEY, A. A., 2000, Emotional Regulation in The Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 95-110.

- 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.
- GRANDEY, A. A., CHI, N.-W. ve DIAMOND, J. A., 2013, Show Me The Money! Do Financial Rewards for Performance Enhance Or Undermine The Satisfaction From Emotional Labor?, *Personnel Psychology*, 66 (3), 569-612.
- GRANDEY, A. A. ve GABRIEL, A. S., 2015, Emotional Labor at a Crossroads: Where Do We Go From Here?, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 323-349.
- GRANDEY, A. A. ve MELLOY, R. C., 2017, The State of The Heart: Emotional Labor as Emotion Regulation Reviewed and Revised, *Journal of Occupational Health Psychology*, 22 (3), 407.
- GRAY, J. A., 1971, The Psychology of Fear And Stress, *New York, NY, England*, McGraw-Hill Book Company.
- GREENBERG, J., BARON, R. A. ve GROVER, R. A., 1993, Behavior in Organizations: Understanding and Managing The Human Side Of Work.
- GRIFFIN, M. L., 2001, Job Satisfaction Among Detention Officers: Assessing The Relative Contribution of Organizational Climate Variables, *Journal of Criminal Justice*, 29 (3), 219-232.
- GROSS, J. J., 1998, The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review, *Review of General Psychology*, 2 (3), 271-299.
- GROVE, S. J. ve FISK, R. P., 1989, Impression Management in Services Marketing: A Dramaturgical Perspective, *Hillsdale, NJ, US*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- GUION, R. M., 1973, A Note on Organizational Climate, *Organizational Behavior & Human Performance*, 9 (1), 120-125.
- GÜRBÜZ, F. G. ve DEDE, E., 2018, Relationship between Emotional Labor, Perceived School Climate and Emotional Exhaustion: A Study on Public School Teachers, *International Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS)*, 4 (3).
- GÜRBÜZ, S., 2006, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.

- HAJIRASOULIHA, M., ALIKHANI, E., FARAJI, A., KAMALI, S., AZIZIHA, H. ve MOUSAVI, S., 2014, An investigation on the role of organizational climate on organizational citizenship behavior, *Management Science Letters*, 4 (4), 771-774.
- HALBESLEBEN, J. R. ve BUCKLEY, M. R., 2004, Burnout in Organizational Life, *Journal of Management*, 30 (6), 859-879.
- HALBESLEBEN, J. R. ve BOWLER, W., 2007, Emotional Exhaustion and Job Performance: The Mediating Role of Motivation, *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), 93.
- HALBESLEBEN, J. R. B. ve DEMEROUTI, E., 2005, The Construct Validity of an Alternative Measure of Burnout: Investigating The English Translation of The Oldenburg Burnout Inventory, *Work & Stress*, 19 (3), 208-220.
- HALİS, M. ve UĞURLU, Ö. Y., 2008, Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi, *İSGÜC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 10 (2), 101-123.
- HALL, D. T. ve SCHNEIDER, B., 1972, Correlates of Organizational Identification as a Function of Career Pattern and Organizational Type, *Administrative Science Quarterly*, 17 (3), 340-350.
- HALPIN, A. W. ve CROFT, D. B., 1963, The Organizational Climate of Schools. Washington: 130.
- HARPER, P. J., 2015, Exploring Forms of Organizational Citizenship Behaviors (OCB): Antecedents and Outcomes, *Journal of Management and Marketing Research*, 18, 1.
- HARRISON, W. D., 1983, A Social Competence Model of Burnout, *Stress and Burnout in The Human Services Professions*, 1, 29-39.
- HAYES, A. E., 1973, A Reappraisal of the Halpin-Croft Model of the Organizational Climate of Schools.
- HEINEMANN, L. V. ve HEINEMANN, T., 2017, Burnout Research: Emergence and Scientific Investigation of a Contested Diagnosis, *Sage Open*, 7 (1), 2158244017697154.
- HELLER, F. A., 1961, " The Human Side of Enterprise". By Douglas McGregor (Book Review), *Industrial and Labor Relations Review*, 14 (3), 494.

- HELLRIEGEL, D. ve SLOCUM, J., 1974, Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies, *Academy of management Journal*, 17, 255-280.
- HENDRIE, J., 2004, A Review of a Multiple Retailer's Labour Turnover, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32 (9), 434-441.
- HENNIG-THURAU, T., GROTH, M., PAUL, M. ve GREMLER, D. D., 2006, Are All Smiles Created Equal? How Emotional Contagion and Emotional Labor Affect Service Relationships, *Journal of Marketing*, 70 (3), 58-73.
- HOBFOLL, S. E., 1989, Conservation of Resources: a New Attempt at Conceptualizing Stress, *American Psychologist*, 44 (3), 513-524.
- 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 : Commercialization of Human Feeling, *Berkeley*, University of California Press, p.
- HOY, W. K. ve FEDMAN, J. A., 1987, Organizational Health: The Concept and Its Measure, *Journal of Research and Development in Education*, 20 (4), 30-37.
- HUANG, C.-C., YOU, C.-S. ve TSAI, M.-T., 2012, A Multidimensional Analysis of Ethical Climate, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors, *Nursing Ethics*, 19 (4), 513-529.
- HUMPHREY, R. H., ASHFORTH, B. E. ve DIEFENDORFF, J. M., 2015, The Bright Side of Emotional Labor, *Journal of Organizational Behavior*, 36 (6), 749-769.
- HÜLSHEGER, U. R. ve 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.
- İLHAN, M. ve ÇETİN, B., 2014, LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması, *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5.
- ISEN, A. M., 2001, An Influence of Positive Affect on Decision Making in Complex Situations: Theoretical Issues With Practical Implications, *Journal Of Consumer Psychology*, 11 (2), 75-85.
- İŞCAN, Ö. F. ve KARABEY, C. N., 2007, Örgüt İklimi İle Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (2), 180-193.

- JACKOFSKY, E. F. ve SLOCUM, J. W., 1988, A Longitudinal Study of Climates, *Journal of Organizational Behavior*, 9 (4), 319-334.
- JACKSON, S. E. ve MASLACH, C., 1982, After- Effects of Job- Related Stress: Families As Victims, *Journal of Organizational Behavior*, 3 (1), 63-77.
- JAHANGIR, N., AKBAR, M. M. ve HAQ, M., 2004, Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, *BRAC University Journal*, I(2), 2004, pp. 75-85
- JAMES, L. R. ve JONES, A. P., 1974, Organizational Climate: A Review of Theory and Research, *Psychological Bulletin*, 81 (12), 1096.
- JAMES, N., 1989, Emotional Labour: Skill and Work in the Social Regulation of Feelings, *The Sociological Review*, 37 (1), 15-42.
- JOYCE, W. F. ve SLOCUM, J., 1982, Climate Discrepancy: Refining the Concepts of Psychological and Organizational Climate, *Human Relations*, 35 (11), 951-971.
- KAHILL, S., 1988a, Interventions for Burnout in The Helping Professions: A Review of The Empirical Evidence, *Canadian Journal of Counselling*, 22 (3), 162-169.
- KAHILL, S., 1988b, Symptoms of Professional Burnout: A Review of The Empirical Evidence, *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 29 (3), 284-297.
- KAHN, R., 1978, Job Burnout: Prevention and Remedies, *Maryland*, U.S. Department of Health and Human Services, Public Health Service, p. 300-304.
- KAMMEYER- MUELLER, J. D., RUBENSTEIN, A. L., LONG, D. M., ODIO, M. A., BUCKMAN, B. R., ZHANG, Y. ve HALVORSEN- GANEPOLA, M. D., 2013, A Meta- Analytic Structural Model of Dispositional Affectivity and Emotional Labor, *Personnel Psychology*, 66 (1), 47-90.
- KANBUR, E., ÖZYER, K. ve AKYÜZ, M., Normatif Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma.
- KAPLAN, M. ve ULUTAŞ, Ö., 2016, Duygusal Emegin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (35), 165-174.
- KARAASLAN, A., ÖZLER, D. E. ve KULAKLIOĞLU, A. S., 2009, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir

- Araştırma, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (2), 135-160.
- KARATAŞ, A., 2015, Örgütsel İklimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi. Bursa İlinde Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1).
- KATZ, D., 1964, The Motivational Basis of Organizational Behavior, *Behavioral Science*, 9 (2), 131-146.
- KATZ, D. ve KAHN, R. L., 1966, The Social Psychology of Organizations, *Oxford, England*, Wiley.
- KATZ, D. ve KAHN, R. L., 1978, The Social Psychology of Organizations, *New York*, Wiley.
- KAYA, N., KAYA, H., AYIK, S. E. ve UYGUR, E., 2010, Bir Devlet Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Tükenmişlik, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7 (1), 401-419.
- KELNER, S., 1998, Managing the Climate of a TQM Organization, *Center for quality of management journal*, 7 (1), 31-37.
- KEMPER, T. D., 1978, Toward A Sociology Of Emotions: Some Problems And Some Solutions, *American Sociologist*, 13 (1), 30-41.
- KIM, H. J., 2008, Hotel Service Providers' Emotional Labor: The Antecedents and Effects on Burnout, *International Journal of Hospitality Management*, 27 (2), 151-161.
- KOÇEL, T., 2015, İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar, Beta Basım Yayım Dağıtım.
- KOYS, D. J. ve DECOTIIS, T. A., 1991, Inductive Measures of Psychological Climate, *Human Relations*, 44 (3), 265-285.
- KOZLOWSKI, S. ve L. DOHERTY, M., 1989, Integration of Climate and Leadership: Examination of a Neglected Issue, *Journal of applied psychology*, 74, 546-553.
- KÖSE, S., ORAL, L. ve TÜRESİN, 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.

- KRISTENSEN, T. S., BORRITZ, M., VILLADSEN, E. ve CHRISTENSEN, K. B., 2005, The Copenhagen Burnout Inventory: A New Tool for The Assessment of Burnout, *Work & Stress*, 19 (3), 192-207.
- KRUMML, S. ve GEDDES, D., 2000a, Catching Fire Without Burning Out: Is There an Ideal Way to Perform Emotion Labor?, In, Eds, p. 177-188.
- KRUMML, S. M. ve GEDDES, D., 2000b, Exploring the Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild's Work, *Management Communication Quarterly*, 14 (1), 8-49.
- KUNDU, K., 2007, Development of The Conceptual Framework of Organizational Climate, *Vidyasagar University Journal of Commerce*, Vol. 12, 99-107.
- LAM, W. ve 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.
- LAVIAN, R. H., 2012, The Impact of Organizational Climate on Burnout Among Homeroom Teachers and Special Education Teachers (Full Classes/Individual Pupils) in Mainstream Schools, *Teachers and Teaching*, 18 (2), 233-247.
- LEE, E., ESAKI, N., KIM, J., GREENE, R., KIRKLAND, K. ve MITCHELL-HERZFELD, S., 2013, Organizational Climate and Burnout Among Home Visitors: Testing Mediating Effects of Empowerment, *Children and Youth Services Review*, 35 (4), 594-602.
- LEE, Y., LEE, S. ve CHUNG, J., 2019, Research on How Emotional Expressions of Emotional Labor Workers and Perception of Customer Feedbacks Affect Turnover Intentions: Emphasis on Moderating Effects of Emotional Intelligence, *Frontiers in Psychology*, 9, 2526.
- LEIDNER, R., 1991, Serving Hamburgers and Selling Insurance: Gender, Work, and Identity in Interactive Service Jobs, *Gender & Society*, 5 (2), 154-177.
- LEITER, M. P. ve MASLACH, C., 1988, The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment, *Journal of Organizational Behavior*, 9 (4), 297-308.
- LEITER, M. P. ve SCHAUFELI, W. B., 1996, Consistency of The Burnout Construct Across Occupations, *Anxiety, Stress, and Coping*, 9 (3), 229-243.

- LEITER, M. P. ve MASLACH, C., 2003, Areas of Worklife: a Structured Approach to Organizational Predictors of Job Burnout, *Research in Occupational Stress and Well Being*, 3 (1), 91-134.
- LEONE, S. S., WESSELY, S., HUIBERS, M. J. H., KNOTTNERUS, J. A. ve KANT, I., 2011, Two Sides of The Same Coin? On The History and Phenomenology of Chronic Fatigue and Burnout, *Psychology & Health*, 26 (4), 449-464.
- LEWIN, J. E. ve SAGER, J. K., 2007, A Process Model of Burnout Among Salespeople: Some New Thoughts, *Journal of Business Research*, 60 (12), 1216-1224.
- LEWIN, K., LIPPITT, R. ve WHITE, R. K., 1939, Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates", *The Journal of Social Psychology*, 10 (2), 269-299.
- LITWIN, G. H. ve STRINGER, R., 1966, The Influence of Organizational Climate on Human Motivation, *A Conference on Organizational Climate, Foundation for Research on Human Behavior, Ann Arbor, Mich.*
- LITWIN, G. H. ve STRINGER, R. A., 1968, Motivation and Organizational Climate.
- LORENZ, K., 1963, Das Sogenannte Böse, Verlag Dr Borothea-Schoeler, Vienna, Austria.
- LUTHANS, F., NORMAN, S., AVOLIO, B. ve AVEY, J., 2008, The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate—Employee Performance Relationship, *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219-238.
- MA, E., QU, H., WILSON, M. ve EASTMAN, K., 2013, Modeling OCB for Hotels: Don't Forget the Customers, *Cornell Hospitality Quarterly*, 54 (3), 308-317.
- MANZANO-GARCÍA, G. ve AYALA-CALVO, J.-C., 2013, New Perspectives: Towards an Integration of the Concept "Burnout" and its Explanatory Models, *Anales de psicología*, 29 (3), 800-809.
- MASLACH, C., 1976, Burned-out. Human Behavior, Vol. 5: 16-22.---(1982). Burnout: The Cost of Caring, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- MASLACH, C. ve PINES, A., 1977, The Burn-Out Syndrome in The Day Care Setting, *Child care quarterly*, 6 (2), 100-113.

- MASLACH, C., 1978, The Client Role in Staff Burn- Out, *Journal of Social Issues*, 34 (4), 111-124.
- MASLACH, C. ve JACKSON, S., 1978, Lawyer Burn Out, *Barrister*, 5, 8.
- MASLACH, C., 1979, The Burn-Out Syndrome and Patient Care, *Stress and survival: The emotional realities of life-threatening illness*, 111-120.
- MASLACH, C. ve JACKSON, S. E., 1979, Burned-Out Cops and Their Families, *Psychology Today*, 12 (12), 59-62.
- MASLACH, C. ve JACKSON, S. E., 1981, The Measurement of Experienced Burnout, *Journal of Organizational Behavior*, 2 (2), 99-113.
- MASLACH, C., 1982, Understanding Burnout: Definitional Issues in Analyzing a Complex Phenomenon, *Job Stress and Burnout*, 29-40.
- MASLACH, C. ve JACKSON, S. E., 1984, Burnout in Organizational Settings, *Applied Social Psychology Annual*.
- MASLACH, C. ve JACKSON, S. E., 1985, The Role of Sex And Family Variables in Burnout, *Sex Roles*, 12 (7-8), 837-851.
- MASLACH, C., JACKSON, S. E., LEITER, M. P., SCHAUFELI, W. B. ve SCHWAB, R. L., 1986, Maslach Burnout Inventory, Consulting Psychologists Press Palo Alto, CA.
- MASLACH, C. ve SCHAUFELI, W. B., 1993, Historical and Conceptual Development of Burnout, in: Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research., Eds, *Philadelphia, PA, US*: Taylor & Francis, p. 1-16.
- MASLACH, C., JACKSON, S. E. ve LEITER, M. P., 1996, The Maslach Burnout Inventory: Test manual . Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- MASLACH, C., JACKSON, S. ve LEITER, M., 1997, The Maslach Burnout Inventory Manual, In, Eds, p. 191-218.
- MASLACH, C., 2001, What Have We Learned About Burnout and Health?, *Psychology & Health*, 16 (5), 607-611.
- MASLACH, C., SCHAUFELI, W. B. ve LEITER, M. P., 2001, Job Burnout, *Annual Review of Psychology*, 52 (1), 397-422.
- MASLACH, C., 2003, Job Burnout: New Directions in Research and Intervention, *Current Directions in Psychological Science*, 12 (5), 189-192.

- MASLACH, C. ve LEITER, M. P., 2008, The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What To Do About It, John Wiley & Sons.
- MASLACH, C. ve LEITER, M. P., 2016, Understanding The Burnout Experience: Recent Research and Its Implications for Psychiatry, *World Psychiatry : Official Journal Of the World Psychiatric Association (WPA)*, 15 (2), 103-111.
- MASLACH, C. ve SCHAUFELI, W. B., 2017, Historical and Conceptual Development of Burnout, in: Professional Burnout, Eds: Routledge, p. 1-16.
- MCDOUGALL, W., 1933, The Energies of Men, *Oxford, England*, Scribners.
- MCGREGOR, D., 1960, The Human Side of Enterprise, New York McGraw- Hill, p. 166-171,
- MERT, İ. S., 2010, İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9 (2), 117-143.
- MEYDAN, C. H. ve ŞEŞEN, H., 2011, Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları, Detay Yayıncılık.
- MIDDLETON, D. R., 1989, Emotional Style: The Cultural Ordering of Emotions, *Ethos*, 17 (2), 187-201.
- MILL, R. C., 2016, Managing for Productivity in the Hospitality Industry. The Open University Of Hong Kong: 224.
- MISCHEL, W. ve AYDUK, O., 2002, Self-Regulation in a Cognitive--Affective Personality System: Attentional Control in the Service of the Self, *Self and Identity*, 1 (2), 113-120.
- MONTES, F. J. L., MORENO, A. R. ve FERNANDEZ, L. M. M., 2004, Assessing the Organizational Climate and Contractual Relationship for Perceptions of Support for Innovation, *International Journal of manpower*, 25 (2), 167-180.
- MONTGOMERY, A. J., PANAGOPOLOU, E., DE WILDT, M. ve 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.

- MOORMAN, R. H., NIEHOFF, B. P. ve 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.
- MORAN, E. T. ve VOLKWEIN, J. F., 1992, The Cultural Approach to The Formation of Organizational Climate, *Human Relations*, 45 (1), 19-47.
- MORRIS, J. A. ve FELDMAN, D. C., 1996, The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor, *The Academy of Management Review*, 21 (4), 986-1010.
- MOSSHOLDER, K. W., SETTOON, R. P. ve HENAGAN, S. C., 2005, A Relational Perspective on Turnover: Examining Structural, Attitudinal, and Behavioral Predictors, *Academy of Management Journal*, 48 (4), 607-618.
- MOTOWIDLO, S. J. ve VAN SCOTTER, J. R., 1994, Evidence That Task Performance Should Be Distinguished from Contextual Performance, *Journal of Applied Psychology*, 79 (4), 475.
- NÁBRÁDY, M., 2005, Emotion Theories and Transactional Analysis Emotion Theory: A Comparison, *Transactional Analysis Journal*, 35 (1), 68-77.
- NAKTİYOK, A. ve KARABEY, C. N., 2005, İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (2), 179-198.
- NWANKWO, B., SOLOMON, A., ONWUKWE, L., SYDNEY-AGBOR, N. ve EBEH, R., 2015, Relationship between Organizational Climate, Organizational Support, Organizational Citizenship Behavior and Taking Charge, *Psychology and Social Behavior Research*, 3, 30-35.
- O'DRISCOLL, M. P. ve SCHUBERT, T., 1988, Organizational Climate and Burnout in a New Zealand Social Service Agency, *Work & Stress*, 2 (3), 199-204.
- O'REILLY, C. A. ve 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.
- OĞUZBERK, M. ve AYDIN, A., 2008, Ruh Sağlığı Çalışanlarında Tükenmişlik, *Klinik Psikiyatri*, 11, 167-179.

- ORAL, L. ve KÖSE, S., 2011, Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı İle İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 463-492.
- ORGAN, D. W., 1977, A Reappraisal and Reinterpretation of The Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis, *Academy of Management Review*, 2 (1), 46-53.
- ORGAN, D. W., 1988, Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome, *Lexington, MA, England*, Lexington Books/D. C. Heath and Com, p.
- ORGAN, D. W. ve KONOVSKY, M., 1989, Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 157.
- ORGAN, D. W., 1990, The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior, *Research in Organizational Behavior*, 12 (1), 43-72.
- ORGAN, D. W. ve LINGL, A., 1995, Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior, *The Journal of Social Psychology*, 135 (3), 339-350.
- ORGAN, D. W. ve RYAN, K., 1995, A Meta- Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior, *Personnel Psychology*, 48 (4), 775-802.
- ORGAN, D. W., 1997, Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time, *Human Performance*, 10 (2), 85-97.
- OTACIOĞLU, S. G., 2008, Müzik Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (15), 103-116.
- ÖZDAMAR, K., 2010, Paket Programları İle İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler) 2, , *Eskişehir*, Kaan Kitabevi, p.
- ÖZTÜRK, Y. E. ve ÖZATA, M., 2013, Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Tıbbi Hataya Eğilim Arasındaki İlişkinin Araştırılması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (3), 365-381.
- ÖZYER, K., ORHAN, U. ve ORHAN, D. D., 2012, Demografik Özelliklerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları İle İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27 (1), 181-204.

- ÖZYER, K. ve ALICI, İ., 2015, Duygusal Zekâ İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma, *Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks*, 7 (1), 69-85.
- PAINE, J. B. ve 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.
- PARKINSON, B., TOTTERDELL, P., BRINER, R. B. ve REYNOLDS, S., 1996, Changing Moods: The Psychology of Mood and Mood Regulation, Longman London.
- PELİT, E. ve TÜRKMEN, F., 2008, Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 117-139.
- PENNER, L. A., MIDILI, A. R. ve KEGELMEYER, J., 1997, Beyond Job Attitudes: a Personality and Social Psychology Perspective on The Causes of Organizational Citizenship Behavior, *Human Performance*, 10 (2), 111-131.
- PERLMAN, B. ve HARTMAN, E. A., 1982, Burnout: Summary and Future Research, *Human Relations*, 35 (4), 283-305.
- PETERSON, M. F., ASHKANASY, N. M. ve WILDEROM, C. P., 2011, The Handbook of Organizational Culture and Climate, Sage Publications, Inc, p.
- PINES, A. ve KAFRY, D., 1978, Occupational Tedium in The Social Services, *Social Work*, 23 (6), 499-507.
- PINES, A., ARONSON, E. ve KAFRY, D., 1981, Burnout from Tedium to Personal Growth. A Division of Macmillan Publishing Co, Inc, New York.
- PINES, A. ve ARONSON, E., 1988, Career Burnout: Causes and Cures, New York: Free press.
- PLUTCHIK, R., 1962, The Emotions: Facts, Theories and a New Model, New York, NY, US, Crown Publishing Group/Random House, p.
- PODSAKOFF, N. P., WHITING, S. W. ve BLUME, B. D., 2009, Individual-and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: a Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 94 (1), 122.

- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., MOORMAN, R. H. ve FETTER, R., 1990, Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors, *The Leadership Quarterly*, 1 (2), 107-142.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B. ve BOMMER, W. H., 1996, Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership As Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Management*, 22 (2), 259-298.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., PAINE, J. B. ve BACHRACH, D. G., 2000, Organizational Citizenship Behaviors: a Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.
- POLATCI, S. ve CİNDİLOĞLU, M., 2013, Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (3), 299-318.
- POLATCI, S., ÖZÇALIK, F. ve CİNDİLOĞLU, M., 2014, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Kişi-Örgüt Uyumunun Etkileri, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (3), 1-12.
- POLATCI, S. ve ÖZYER, K., 2015, Duygusal Emek Stratejilerinin Duygusal Zekanın Tükenmişliğe Etkisindeki Aracılık Rolü, *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (3), 131-156.
- PRETTY, G. M., MCCARTHY, M. E. ve CATANO, V. M., 1992, Psychological Environments and Burnout: Gender Considerations Within The Corporation, *Journal of Organizational Behavior*, 13 (7), 701-711.
- PUFFER, S. M., 1987, Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance among Commission Salespeople, *Journal of Applied Psychology*, 72 (4), 615.
- RAFAELI, A. ve SUTTON, R. I., 1987, Expression of Emotion as Part of the Work Role, *The Academy of Management Review*, 12 (1), 23-37.

- RAFAELI, A., 1989, When Cashiers Meet Customers: An Analysis of the Role of Supermarket Cashiers, *The Academy of Management Journal*, 32 (2), 245-273.
- RAFAELI, A. ve SUTTON, R. I., 1989, The Expression of Emotion in Organizational Life, *Research in Organizational Behavior*, 11 (1), 1-42.
- RAFIQUE, T., TASLEEM, S., HASSAN, Q., TARIQ, A. ve MUMTAZ, S., 2017, Antecedents and Consequences of Emotional labor: A review, *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 6 (4), 157-165.
- RIETHOF, N. ve BOB, P., 2019, Burnout Syndrome and Logotherapy: Logotherapy As Useful Conceptual Framework for Explanation and Prevention of Burnout, *Frontiers in Psychiatry*, 10.
- SALVÁN, P. M., 2011, Community, Enquiry and Auto-Immunity in Graham Greene's A Burnt-Out Case, *Lit: Literature Interpretation Theory*, 22 (4), 301-322.
- SAMRA, R., 2018, Brief History of Burnout, *BMJ*, 363-364.
- SCHAPPE, S. P., 1998, The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior, *The Journal of Psychology*, 132 (3), 277-290.
- SCHAUFELI, W. ve ENZMANN, D., 1998a, The Burnout Companion to Study and Practice: a Critical Analysis, CRC Press.
- SCHAUFELI, W. B., MASLACH, C. ve MAREK, T., 1993, The Future of Burnout, *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*, 253, 259.
- SCHAUFELI, W. B. ve ENZMANN, D., 1998b, The Burnout Companion to Study and Practice : a Critical Analysis, *London*, Taylor & Francis.
- SCHAUFELI, W. B. ve GREENGLASS, E. R., 2001, Introduction to Special Issue on Burnout and Health, *Psychology & Health*, 16 (5), 501-510.
- SCHAUFELI, W. B. ve TARIS, T. W., 2005, The Conceptualization and Measurement of Burnout: Common Ground and Worlds Apart, *Work & Stress*, 19 (3), 256-262.
- SCHAUFELI, W. B., LEITER, M. P. ve MASLACH, C., 2009, Burnout: 35 Years of Research and Practice, *Career Development International*, 14 (3), 204-220.
- SCHAUFELI, W. B., 2017, Burnout: A Short Socio-Cultural History, in: Burnout, Fatigue, Exhaustion, Eds: Springer, p. 105-127.
- SCHEIN, E. H., 1990, Organizational Culture, *American Psychologist*, 45 (2), 109-119.

- SCHNEIDER, B. ve BARTLETT, C. J., 1968, Individual Differences and Organizational Climate: I. The Research Plan and Questionnaire Development, *Personnel Psychology*.
- SCHNEIDER, B. ve REICHERS, A. E., 1983, On The Etiology of Climates, *Personnel Psychology*, 36 (1), 19-39.
- SCHNEIDER, B., 1990, Organizational Climate and Culture, *San Francisco*, Jossey-Bass.
- SCHNEIDER, B., WHEELER, J. K. ve COX, J. F., 1992, A Passion for Service: Using Content Analysis to Explicate Service Climate Themes, *Journal of Applied Psychology*, 77 (5), 705-716.
- SCHNEIDER, B., BRIEF, A. P. ve GUZZO, R. A., 1996, Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change, *Organizational Dynamics*, 24 (4), 7-19.
- SCHNEIDER, B., SALVAGGIO, A. N. ve SUBIRATS, M., 2002, Climate Strength: a New Direction for Climate Research, *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 220.
- SCHNEIDER, B., EHRHART, M. ve MACEY, W., 2012, Organizational Climate and Culture, *Annual Review of Psychology*, 64.
- SCHNEIDER, B., EHRHART, M. G. ve MACEY, W. H., 2013, Organizational Climate and Culture, *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
- SCHWAB, R. L. ve IWANICKI, E. F., 1982, Perceived Role Conflict, Role Ambiguity, and Teacher Burnout, *Educational Administration Quarterly*, 18 (1), 60-74.
- SCHWARTZ, M. S. ve WILL, G. T., 1953, Low Morale and Mutual Withdrawal on a Mental Hospital Ward, *Psychiatry*, 16 (4), 337-353.
- SEYYEDMOHARRAMI, I., Dehaghi, B., Abbaspour, S., Zandi, A., Tatari, M. ve TEIMORI-BOGHSANI, G., 2019, The Relationship Between Organizational Climate, Organizational Commitment and Job Burnout: Case Study Among Employees of the University of Medical Sciences, *The Open Public Health Journal*, 12, 94-100.
- SEZGİN, F., 2005, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme Ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (1).

- SHADUR, M. A., KIENZLE, R. ve RODWELL, J. J., 1999, The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement: The Importance of Support, *Group & Organization Management*, 24 (4), 479-503.
- SHAEMI, A., SHABANI NAFTCHALI, J. ve KHAZAEI POOL, J., 2014, Analysis the impact of perceived organizational climate on organizational citizenship behavior, *Journal of Holistic Nursing And Midwifery*, 24 (3), 27-37.
- SHAHIN, A., SHABANI NAFTCHALI, J. ve KHAZAEI POOL, J., 2014, Developing a model for the influence of perceived organizational climate on organizational citizenship behaviour and organizational performance based on balanced score card, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63 (3), 290-307.
- SHALANI, B. ve ALIMORADI, F., 2019, Investigating the Relationship between Job Stress and Innovative Organizational Climate with Burnout in Hospital Personnel, *Depiction Of Health*, 10 (3 #T00213), -.
- SHALLEY, C. E., GILSON, L. L. ve BLUM, T. C., 2000, Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave, *Academy of management Journal*, 43 (2), 215-223.
- SHEPHERD, C. D., MARCHISIO, G., MORRISH, S., C., DEACON, J., H. ve MILES, M., P., 2010, Entrepreneurial Burnout: Exploring Antecedents, Dimensions and Outcomes, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 12 (1), 71-79.
- SHIN, Y., 2012, CEO Ethical Leadership, Ethical Climate, Climate Strength, and Collective Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Business Ethics*, 108 (3), 299-312.
- SHIROM, A., 1989, Burnout in Work Organizations, in: International Review of Industrial and Organizational Psychology, Eds, *Oxford, England: John Wiley & Sons*, p. 25-48.
- SHIROM, A., 2003, Job-Related Burnout: a Review, in: Handbook of Occupational Health Psychology., Eds, *Washington, DC, US: American Psychological Association*, p. 245-264.
- SHIROM, A., 2005, Reflections on The Study of Burnout The Views Expressed in Work & Stress, *Work & Stress*, 19 (3), 263-270.

- SHIROM, A. ve MELAMED, S., 2006, A Comparison of The Construct Validity of Two Burnout Measures in Two Groups of Professionals, *International Journal of Stress Management*, 13 (2), 176-200.
- SHOJI, K., CIESLAK, R., SMOKTUNOWICZ, E., ROGALA, A., BENIGHT, C. C. ve LUSZCZYNSKA, A., 2016, Associations between Job Burnout and Self-Efficacy: a Meta-Analysis, *Anxiety, Stress, & Coping*, 29 (4), 367-386.
- SHOTT, S., 1979, Emotion and Social Life: A Symbolic Interactionist Analysis, *American journal of Sociology*, 84 (6), 1317-1334.
- SKARLICKI, D. P. ve LATHAM, G. P., 1996, Increasing Citizenship Behavior Within a Labor Union: a Test of Organizational Justice Theory, *Journal of Applied Psychology*, 81 (2), 161.
- SMITH, C., ORGAN, D. ve NEAR, J., 1983a, Organizational Citizenship Behavior: Its Nature & Antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- SMITH, P., 1992, The Emotional Labour of Nursing: Its Impact on Interpersonal Relations, Management and Educational Environment, Macmillan International Higher Education, p.
- SOLUM, L. B., 2018, Virtue As The End of Law: an Aretaic Theory of Legislation, *Jurisprudence*, 9 (1), 6-18.
- SONY, M. ve MEKOTH, N., 2016, The Relationship between Emotional Intelligence, Frontline Employee Adaptability, Job Satisfaction and Job Performance, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 20-32.
- SPECTOR, P. E. ve CHE, X. X., 2014, Re-examining Citizenship: How the Control of Measurement Artifacts Affects Observed Relationships of Organizational Citizenship Behavior and Organizational Variables, *Human Performance*, 27 (2), 165-182.
- STEINBERG, R. J. ve 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.
- STRINGER, R., 2001, Leadership and Organizational Climate : The Cloud Chamber Effect, *New Jersey*, Pearson Higher Education, p.

- SÜRAL ÖZER, P., TOPALOĞLU, T. ve TİMURCANDAY ÖZMEN, Ö. N., 2013, Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi, *Ege Academic Review*, 13 (4).
- SWIDER, B. W. ve ZIMMERMAN, R. D., 2010, Born To Burnout: a Meta-Analytic Path Model of Personality, Job Burnout, and Work Outcomes, *Journal of Vocational Behavior*, 76 (3), 487-506.
- ŞEN, Y. ve YAŞLIOĞLU, M., 2010, Dönüşümcü Liderliğin Yeniliği Destekleyici Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 21 (66), 97-117.
- ŞENCAN, H., 2005, Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik, *Ankara*, Seçkin Yayınevi, p. 867.
- TAGIURI, R., LITWIN, G. H. ve BARNES, L. B., 1968, Organizational Climate: Explorations of a Concept, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard.
- TANG, T. L.-P. ve İBRAHİM, A. H. S., 1998, Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Revisited: Public Personnel in the United States and in the Middle East, *Public Personnel Management*, 27 (4), 529-550.
- TARTER, J. ve KOTTKAMP, R., 1991, Open Schools, Healthy Schools: Measuring Organizational Climate, Newbury Park: Age publishing.
- TOURIGNY, L., BABA, V. V., HAN, J. ve WANG, X., 2013, Emotional Exhaustion and Job Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment, *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (3), 514-532.
- TSUKAMOTO, N. ve ASAMI, H., 2007, The Influence of Organizational Climate on Burnout Among Nurses, *The Japanese Journal of Health Psychology*, 20 (1), 12-20.
- TUNA, M. ve ŞALVARCI, S., 2017, Örgüt İkliminin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi, *Journal of Recreation and Tourism Research*, 4 (3), 106-121.
- TURGUT, E. ve BEĞENİRBAŞ, M., 2013, Çalışanların Yenilikçi Davranışları Üzerinde Sosyal Sermaye ve Yenilikçi İklimin Rolü: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 23 (2), 101-124.

- TURHAN, Ö. ve PAKSOY, M., 2019, Duygusal Emeğin Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Yaşamda Yalnızlığın Düzenleyici Rolü, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 41 (2), 516-535.
- TURNIPSEED, D., 1996, Organization Citizenship Behaviour: an Examination of The Influence of The Workplace, *Leadership & Organization Development Journal*, 17 (2), 42-47.
- TUTAR, H. ve ALTINÖZ, M., 2010, Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (2), 196-218.
- TÜMKAYA, S., SABAHATTIN, Ç. ve ÇAVUŞOĞLU, I., 2009, Tükenmişlik Ölçeği Kısa Versiyonu'nun Türkçe'ye Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (1), 387-398.
- TÜRKAY, O. ve KAYIKÇI, M. Y., 2017, İşletmelerde Duygu Gösterim Kuralları ve Örgütsel Vatandaşlığın Duygusal Emek Üzerine Etkileri, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13 (2), 53-73.
- TÜTÜNCÜ, Ö. ve DEMİR, M., 2003, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (2), 146-169.
- URAL, A., 2014, Gazi Üniversitesi'nde Örgütsel İklim, *Amme İdaresi Dergisi*, 47 (2), 145-165.
- VALLEN, G. K., 1993, Organizational Climate and Burnout, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34 (1), 54-59.
- VANDYNE, L., GRAHAM, J. W. ve DIENESCH, R. M., 1994, Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation, *Academy of management Journal*, 37 (4), 765-802.
- VANDYNE, L., CUMMINGS, L. L. ve MCLEAN PARKS, J., 1995, Extra-Role Behaviors: in Pursuit of Construct and Definitional Clarity (a Bridge Over Muddied Waters), *Research in Organizational Behavior : an Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, 17, 215-285.
- VAN MAANEN, J. ve KUNDA, G., 1989, Real Feelings-Emotional Expression and Organizational Culture, *Research in Organizational Behavior*, 11, 43-103.

- VAN SCOTTER, J. R. ve MOTOWIDLO, S. J., 1996, Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance, *Journal of Applied Psychology*, 81 (5), 525.
- VELDSTRA, C., 2020, Bad Feeling at Work: Emotional Labour, Precarity, and The Affective Economy, *Cultural Studies*, 34 (1), 1-24.
- VERBEKE, W., VOLGERING, M. ve HESSELS, M., 1998, Exploring the Conceptual Expansion within the Field of Organizational Behaviour: Organizational Climate and Organizational Culture, *Journal of Management Studies*, 35 (3), 303-329.
- WALLACH, E. J., 1983, Individuals and Organizations: The Cultural Match, *Training & Development Journal*, 37 (2), 28-36.
- WALZ, S. M. ve NIEHOFF, B. P., 1996, Organizational Citizenship Behaviors and Their Effect on Organizational Effectiveness in Limited-Menu Restaurants, *Academy of Management Proceedings*, 307-311.
- WALZ, S. M. ve NIEHOFF, B. P., 2000, Organizational Citizenship Behaviors: Their Relationship to Organizational Effectiveness, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24 (3), 301-319.
- WANG, G., SEIBERT, S., E. ve BOLES, T, L., 2011, Chapter 1 Synthesizing What We Know and Looking Ahead: A Meta-Analytical Review of 30 Years of Emotional Labor Research, Emerald Group Publishing Limited, p. 15-43.
- WATERS, L., ROACH, D. ve BATLIS, N., 1974, Organizational Climate Dimensions and Job-Related Attitudes, *Personnel Psychology*.
- WHARTON, A. S. ve ERICKSON, R. I., 1993, Managing Emotions on The Job and at Home: Understanding The Consequences of Multiple Emotional Roles, *Academy of Management Review*, 18 (3), 457-486.
- WHARTON, A. S., 2009, The Sociology of Emotional Labor, *Annual Review of Sociology*, 35, 147-165.
- WINNUST, J., 1993, Organizational Structure, Social Support, and Burnout, in: Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research., Eds, Philadelphia, PA, US: Taylor & Francis, p. 151-162.
- WOO, K.-s. ve CHAN, B., 2020, "Service With a Smile" and Emotional Contagion: a Replication and Extension Study, *Annals of Tourism Research*, 80, 102850.

- WRIGHT, C. W., 1996, An Examination of The Influence of Mood, Procedural Justice and Prosocial Personality on Organizational Citizenship Behavior, *University of South Florida*.
- XIAOYUN, L. Q. W. C. H. ve YICHEN, L., 2007, The Impact of Organizational Service Climate and Employees' Emotional Labor on Service Quality [J], *Tourism Science*, 5.
- XU, S., MARTINEZ, L. R. ve LV, Q., 2017, Explaining The Link Between Emotional Labor and Turnover Intentions: The Role of in-Depth Communication, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 18 (3), 288-306.
- XU, S. T., CAO, Z. C. ve HUO, Y., 2020, Antecedents and Outcomes of Emotional Labour in Hospitality and Tourism: a Meta-Analysis, *Tourism Management*, 79, 104099.
- YANG, C., CHEN, Y. ve ZHAO, X., 2019, Emotional Labor: Scale Development and Validation in the Chinese Context, *Frontiers in Psychology*, 10 (2019).
- YAO, X., YAO, M., ZONG, X., LI, Y., LI, X., GUO, F. ve CUI, G., 2015, How School Climate Influences Teachers' Emotional Exhaustion: The Mediating Role of Emotional Labor, *International journal of environmental research and public health*, 12 (10), 12505-12517.
- YAZICIOĞLU, Y. ve ERDOĞAN, S., 2004, SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, *Detay Yayıncılık, Ankara* (s 53).
- YENİÇERİ, Ö., DEMİREL, Y. ve SEÇKİN, Z., 2009, Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009 (1), 83-99.
- YEŞİLYURT, H. ve KOÇAK, N., 2014, İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Açısından İncelenmesi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (2), 303-324.
- YILMAZ, V. ve DALBUDAK, Z., 2018, Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hızlı Tren İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14 (2), 517-534.

- YOUNG, S. A. ve PARKER, C. P., 1999, Predicting Collective Climates: Assessing The Role of Shared Work Values, Needs, Employee Interaction and Work Group Membership, *Journal of Organizational Behavior*, 20 (7), 1199-1218.
- YÜCELER, A., 2009, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (22), 445-458.
- ZAPF, D., SEIFERT, C., SCHMUTTE, B., MERTINI, H. ve HOLZ, M., 2001, Emotion Work and Job Stressors and Their Effects on Burnout, *Psychology & Health*, 16 (5), 527-545.
- ZAPF, D., 2002, Emotion Work and Psychological Well-Being: a Review of The Literature and Some Conceptual Considerations, *Human Resource Management Review*, 12 (2), 237-268.
- ZHANG, J. ve LIU, Y., 2010, Organizational Climate and Its Effects on Organizational Variables: an Empirical Study, *International Journal of Psychological Studies*, 2 (2), 189.
- ZHAO, H., WU, J., SUN, J.-M. ve CHEN, C. W., 2012, Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society: a Reexamination, *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (19), 4145-4165.
- ZHAO, X. ve DING, S., 2020, Phenomenology of Burnout Syndrome and Connection Thereof with Coping Strategies and Defense Mechanisms among University Professors, *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10 (1), 82-93.
- ZOU, Z., YANG, Y., MA, Q. ve LIU, Z., 2016, The Mechanism between Emotional Labor and Organizational Citizenship Behavior: Based on Chinese Context Research, *Nanjing Business Review* (4), 9.

EK:1 ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Aşağıda yer alan soru formu bilimsel bir çalışma için veri toplanması amacı ile oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında yanıtlarınız doğrultusunda elde edilecek sonuçlar toplu olarak değerlendirilecektir. Söz konusu çalışma tamamen bilimsel amaçlı olup, vereceğiniz bilgiler hiçbir şekilde bu amaç dışında kullanılmayacak ve üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır.

Araştırmaya getirdiğiniz değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Öğr. Gör. Selim ÇAKAR

1. BÖLÜM- Demografik Bilgiler

Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek Yaşınız:.....Medeni durumunuz: () Evli () Bekâr

İşletme Adı:

Eğitiminiz:

Çalıştığınız Departman:

Sektörde Çalışma Yılıınız:

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
2. BÖLÜM- Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği					
1. Otelimizde yeni çalışmaya başlayan kişilerin çalışma ortamına uyum sağlamalarına yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
2. Çalışma arkadaşlarıma, işleri ile ilgili sorunlarını çözmeleri konusunda yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
3. İhtiyaç duyduklarında çalışma arkadaşlarımla işlerini onlar için yaparım.	1	2	3	4	5
4. İşlerini daha iyi yapmaları için çalışma arkadaşlarıma yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
5. Verilen görevler zor bile olsa itiraz etmem.	1	2	3	4	5
6. İşe zamanında gelirim.	1	2	3	4	5
7. Bana verilen işleri zamanında tamamlamaya özen gösteririm.	1	2	3	4	5

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
8. Otel kurallarına harfiyen uyarım.	1	2	3	4	5
9. Çalışma arkadaşlarıma zarar veren davranışlardan kaçınırım.	1	2	3	4	5
10. Çalışma arkadaşlarıma sorun olmamak için çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
11. Çalışma arkadaşlarıma haklarına zarar vermekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
12. Çalışma arkadaşlarıma etkileyebilecek bir durum söz konusu olduğunda, harekete geçmeden önce onların mutlaka görüşünü alırım.	1	2	3	4	5
13. Otel içinde yaşanan küçük olayları büyütmem.	1	2	3	4	5
14. Olayların genellikle olumlu yanlarını görmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
15. Sıradan olayları şikâyet konusu yapmaktan kaçınırım.	1	2	3	4	5
16. Otelin yaptıklarında mutlaka kusurlu bir yan bulurum.	1	2	3	4	5
17. Otelim ile ilgili gelişmeleri takip ederim.	1	2	3	4	5
18. Otelimin gelişimi için yapıcı önerilerde bulunurum.	1	2	3	4	5
19. Otel toplantılarına aktif olarak katılırım.	1	2	3	4	5
20. Otel ile ilgili bilgileri içeren ilanlar, mesajlar ya da yazılı materyaller dikkatimi çeker.	1	2	3	4	5
3. BÖLÜM- Örgüt İklimi Ölçeği					
21. İhtiyacım olduğunda bağlı olduğum yöneticimin bana yardım edeceğine güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
22. Bağlı olduğum yönetici benim otelde yükselmemle yakından ilgilenir.	1	2	3	4	5
23. İşle ilgili problemlerim hakkında bağlı olduğum yöneticiyle rahatça konuşabilirim.	1	2	3	4	5
24. Bağlı olduğum yönetici beni destekler ve yaptığım hatalardan yeni şeyler öğrenmeme izin verir.	1	2	3	4	5
25. Yapacak çok fazla işim ve bunları yapmam için de çok az zamanım var.	1	2	3	4	5
26. Kendimi hiç tatil günüm yokmuş gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
27. Benimle aynı pozisyondaki çok sayıda çalışan işlerinin fazlalığı dolayısıyla kendilerini tükenmiş hissediyorlar.	1	2	3	4	5
28. Bu oteldeki çalışanlar birbirlerine yardım etmek için işe dört elle sarılırlar.	1	2	3	4	5
29. Bu oteldeki çalışanlar birbirleriyle genelde iyi geçinirler.	1	2	3	4	5
30. Bu oteldeki çalışanlar diğer çalışanlarla kişisel olarak ilgilenirler.	1	2	3	4	5
31. Bu oteldeki çalışanlar arasında güçlü bir takım ruhu vardır.	1	2	3	4	5
32. Birisi yüksek performans gösterdiğinde bağlı olduğum yönetici bunu hemen fark eder ve takdir eder.	1	2	3	4	5
33. Bağlı olduğum yönetici ne yapılması gerektiğini açıklarken beni örnek gösterir.	1	2	3	4	5
34. Bağlı olduğum yönetici çalışanlar arasında ayrımcılık yapmaz.	1	2	3	4	5
35. Eğer bağlı olduğum yönetici birini cezalandırırsa, muhtemelen o kişi bu cezayı gerçekten hak etmiştir.	1	2	3	4	5

	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
4. BÖLÜM Tükenmişlik Ölçeği					
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	1	2	3	4	5
3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	1	2	3	4	5
5. İşim gereği karşılaştığım bazı insanlara sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	1	2	3	4	5
6. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten yıpratıcı.	1	2	3	4	5
7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	1	2	3	4	5
8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	1	2	3	4	5
11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	1	2	3	4	5
12. Kendimi işimde çok şeyler yapabilecek güçte hissediyorum.	1	2	3	4	5
13. İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
14. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
15. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	1	2	3	4	5
16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende stres yaratıyor.	1	2	3	4	5
17. İşimin gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.	1	2	3	4	5
18. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.	1	2	3	4	5
19. Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.	1	2	3	4	5
20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
21. İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.	1	2	3	4	5
22. İşimde karşılaştığım insanların, bazı problemlerinin nedeni sanki benmişim gibi davrandıklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
5. BÖLÜM- Duygusal Emek Ölçeği							
1. Müşterilerle ilgilenirken göstermelik hisler sergilerim	1	2	3	4	5	6	7
2. Müşterilerle gereken şekilde ilgilenmek için rol yaparım	1	2	3	4	5	6	7
3. Müşterilerle ilgilenirken sergilediğim duygularım yapmacıktır	1	2	3	4	5	6	7
4. Müşterilere karşı gerçekte hissettiklerimden farklı davranırım	1	2	3	4	5	6	7
5. Müşterilere karşı sergilediğim duygular doğal hislerimle aynıdır	1	2	3	4	5	6	7
6. Müşterilere karşı içimden gelen duyguların aynısını sergilerim	1	2	3	4	5	6	7
7. Müşterilerle ilgilenirken robot gibiyimdir	1	2	3	4	5	6	7
8. Gerçekte hissetmediğim bir duyguyu sergilerken davranışıma daha fazla dikkat etmek zorunda kalırım.	1	2	3	4	5	6	7
9. Müşterilere karşı sergilemem gereken duyguları sergileyebilmek için çaba harcarım.	1	2	3	4	5	6	7
10. Müşterilerle ilgilenirken işletmenin sergilemeye çalıştığı imaja uygun duyguları hissetmeye çalışırım.	1	2	3	4	5	6	7

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı	:	Selim ÇAKAR
Doğum Yılı ve Yeri	:	1969- Tokat
Eğitim Durumu		
Lisans Öğrenimi	:	Gazi Üniversitesi Mesleki Eğitim Fakültesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Eğitimi
Yüksek Lisans Öğrenimi	:	Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi
Yabancı Dili	:	İngilizce
İş Deneyimi	:	Milli Eğitim Bakanlığı Meslek Dersleri Öğretmeni Bartın-Ankara (1991-1994) Gaziosmanpaşa Üniversitesi Öğretim Görevlisi (1994-)
İletişim E-Posta Adresi	:	selim.cakar@gop.edu.tr