

**DUYGUSAL EMEĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞIYLA İLİŞKİSİ:
ÖĞRETMENLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Memduh BEGENİRBAŞ*

Cem Harun MEYDAN**

Öz:

Bu çalışmada, eğitim kurumlarının ana yapı taşlarından olan öğretmenlerin duygusal emek gösterimlerinin, onların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları (ÖVD) üzerine etkileri araştırılmıştır. Bu maksatla, Ankara'da orta öğretim kurumlarında görev yapan 169 katılımcıdan anket yoluyla elde edilen veriler analiz edilmiştir. Çalışmada değişkenler arası ilişkiler ve etkileri korelasyon ve regresyon analizleri ile ortaya konurken, değişkenlere ait ölçeklerin doğrulanması esnasında yapısal eşitlik modelinden istifade edilmiştir. Elde edilen bulgular incelendiğinde, öğretmenlerin duygusal emeklerinin, ÖVD'leri üzerinde önemli etkilere sahip olduğu görülmüştür. Özellikle, görevleri esnasında yüzeysel rol yapan öğretmenlerin, ÖVD'leri düşük iken, duygularını doğal olarak yaşayabilenlerin ise ÖVD'lerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Derinden rol yapanların ÖVD'leri düşük olmasına karşın yüzeysel rol yapanların ÖVD'lerine göre artma eğilimi göstermektedir. Çalışmada, duygusal emeğin alt boyutları bazında, kişiye ve örgüte yönelik ÖVD'ye olan etkileri de ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Emek, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

* Dr., Kara Harp Okulu Dekanlığı, İşletme Bölümü, mbegenirbas@kho.edu.tr

** Dr., Kara Kuvvetleri Komutanlığı, chmeydan@gmail.com

**THE EFFECTS OF EMOTIONAL LABOR ON ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR:
A STUDY IN THE PUBLIC SECTOR**

Abstract:

In this study, the display of emotional labor of teachers who are important constituent of education system are examined on their Organizational Citizenship Behaviors (OCB). For this purpose, data are obtained and analyzed from 169 secondary school teachers working in Ankara. The relations and effects between variables are presented by correlation and regression analyses. The validity of scales are measured with structural equation model. According to the findings, it is seen that teachers' emotional labors have significant effects on their OCB. Particularly, while teachers' OCB who surface act are low, teachers' OCB who can behave natural are high. As for deep acted teachers, their OCB are also low, but there is an upward trend in terms of surface acting. On the basis of sub-dimensions of emotional labors' effects on organizational behaviors towards individuals (OCBI) and organizational behaviors towards organizations (OCBO) are also exerted. Furthermore depend on findings, some suggestions are made to the human resource executives of education institutions, school managers and principals for qualified and effective education.

Keywords: Emotional Labor Organizational Citizenship Behavior

GİRİŞ

Örgütlerin faaliyetlerinde etkili ve verimli olmaları, bu örgütlerde çalışan bireylerin yaptıkları katkılarla doğru orantılı olarak artmaktadır. Bu nedenle örgütsel davranış yazınında bireylerin örgütlerine yaptığı olumlu katkıları içeren çalışma ve kavramlar önem kazanmaktadır. Bu kapsamda, örgütlerin performanslarına ve çalışanların yetenek ve becerilerinin geliştirilmesine katkı sağladığını düşündüğümüz kavramlardan birisinin de *örgütsel vatandaşlık davranışları* (ÖVD) olduğu düşünülmektedir. ÖVD, çalışanların çalışma ortamında gerek iş arkadaşlarına, gerekse örgüte karşı gönüllülük esasına dayanan davranışlar sergilemesini ifade etmektedir (Organ, 1988).

Başarı odaklı örgütlerin önemle üzerinde durduğu noktaların başında, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması gelmektedir. Hizmetin kalitesi ile müşteri memnuniyeti ise, genellikle o örgütte çalışanların, hizmet alanlar (müşteriler) ile kurduğu iletişime dayalı gayretlerinin bir sonucu olarak gelişebilmektedir. Bu anlamda hizmet alanların memnuniyetlerinin büyük oranda çalışanların gösterdikleri duygu gösterimleriyle doğrudan ilişkisinin olduğu söylenebilir (Chang ve Chiu, 2004; Özgen, 2010). Bu durum, örgüt çalışanlarının hizmet alanlara karşı sergiledikleri duygu gösterimlerinin önemini daha da arttırmakta ve örgütlerin göz ardı edemeyeceği bir hale dönüşmektedir. Doğal olarak bu süreçte örgütlerin, çalışanlarından müşteri memnuniyetini üst seviyede tutmalarını istemeleri ve beklmeleri söz konusu olabilmektedir. Bu kapsamda, çalışanların olumlu duygu gösterimlerini işlerine yansıtmaları, hizmet kalitesini artıran bir fonksiyon olarak düşünülmektedir.

Örgütlerin etkili, verimli ve kaliteli hizmetler üretebilmeleri için hem bireylerin örgütlerine yaptıkları gönüllülük esasına dayalı olumlu katkılar, hem de duygu gösterimlerinin o örgüte önemli değerler katabileceği düşünülmektedir. Bu iki örgütsel değişken bir arada değerlendirildiğinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları, büyük ölçüde onların duygu gösterimleriyle ilgili olabilmektedir. Başka bir deyişle, çalışanların kendilerinden istenen performansın ötesinde gönüllülük esasına dayalı bir çaba içerisinde olmaları, bir anlamda onların içinde bulunduğu duygu yoğunluğu ve bu duygunun dışı yansımalarıyla ilişkilendirilebilir.

Bu çerçevede bu çalışma, anılan iki örgütsel değişkeni ele almakta ve bireylerin ÖVD sergilemesinde duygularının önemini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, bir kamu eğitim kurumunda araştırma yapılmıştır. Eğitim kurum ve kuruluşlarında görev yapan öğretmenlerin de, kendilerinden istenen biçimsel rol davranışları haricinde, kurumuna ve kurum çalışanlarına karşı ekstra rol davranışı sergilemelerinin, onların mesleklerini icra ederlerken göstermiş oldukları duygusal emek gösterimlerine bağlı olarak şekillendiği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda çalışma bir yandan iki örgütsel değişken arasındaki ilişkileri, diğer yandan öğretmenlerin iş ortamında sergilediği duygusal emeğin onların örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkilerini ortaya koyabilecektir. Alan yazında okullardaki ÖVD konusunu araştıran çalışmaların azlığı (Runhaar ve diğerleri, 2013), özellikle ulusal yazında duygusal emek ve ÖVD ilişkisini ele alan çalışmalara rastlanılmaması ve daha önce öğretmenler üzerinde bu kapsamlı bir araştırmaya ulaşılamamış olması çalışmanın önemini arttırmaktadır.

I) KAVRAMSAL ÇERÇEVE

A) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışları görev ve iş tanımlarında bulunmayan, bireylerin gönüllü olarak yaptığı, kendilerinin karar verdiği, yapılmadığında bir zorunluluğu gerektirmeyen ve genel olarak bakıldığında örgüte fayda sağlayan davranışlardır (Bateman ve Organ, 1983; Organ, 1988; Podsakoff ve diğerleri, 2000; Smith ve diğerleri, 1983). Gönüllülük temeline dayanmasına rağmen, bazı bireyler bu davranışların performans değerlendirmede önemli olduğunu düşünmektedir (Kiker ve Motowidlo 1999), bu nedenle bu davranışları işlerinin bir parçası haline getiren bireyler de bulunmaktadır (Tepper ve diğerleri 2001). ÖVD, yazında “İyi Asker Sendromu” (Organ, 1988), “Ekstra Rol Davranışı” (Van Dyne ve diğerleri 1994), “Prososyal Örgütsel Davranış” (McNeely ve Meglino, 1994) olarak da anılmaktadır.

Bu davranışlara yönelik olarak bazı çalışmalar yapılmış ve örgütsel vatandaşlık davranışları tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu çalışmaların bazılarında vatandaşlık davranışları çok fazla sayıda iken (Podsakoff ve diğerleri 2000), bazılarında bu davranışlar iki boyutta ele alınmaktadır (Smith ve diğerleri 1983). DiPaola ve Tschannen-Moran (2001) ise, ÖVD'nin tek boyutlu olarak değerlendirilebileceğini belirtmektedir. Ancak yazında genel kabul görmüş olan örgütsel vatandaşlık davranışları beş grup altında toplanmaktadır (Organ, 1988). ÖVD'nin bu gruplandırması beş boyut şeklinde

diğerkâmlık (işle ilgili sorunlarda örgütteki diğer çalışanlara gönüllü olarak yardım etme niyeti ve isteği), *nezaket* (örgüte çalışanları etkileyecek konu ve durumlarda onları bilgilendirmeye yönelik davranışlar gösterme), *vicdanlılık* (çalışanların kendilerinden beklenen asgari rol davranışlarının ötesinde gönüllü olarak çaba sarf etmeleri), *sivil erdem* (çalışanların örgüt sorunları konusunda sorumluluk almaları ve kararlara katılmaları) ve *centilmenlik* (işe ilişkin kaçınılmaz zorluk ve problemleri şikâyet etmeden kabul etme istekliliği) olarak ifade edilmektedir (Organ, 1988).

Yukarıda sıralanan davranışlar iki grup altında daha genel olarak ele alınabilmekte, kişiye ve örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları olarak da ifade edilebilmektedir (Williams ve Anderson, 1991). Beş boyutlu tanım içinde yer alan diğerkâmlık ve nezaket, *kişiyeye yönelik*, vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenlik ise *örgüte yönelik* ÖVD olarak gruplandırılmaktadır (Podsakoff ve diğerleri 2000; Williams ve Anderson, 1991). Kişiyeye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVDK), çalışma arkadaşlarına karşı gönüllü olarak yardım etme davranışlarına işaret ederken, örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVDÖ) ise, isteğe bağlı olarak örgütün iyiliği anlamında yardımcı ve fazladan davranışlar sergilemeyi ifade etmektedir (Runharr ve diğerleri 2013). Örneğin; bir çalışanın çalışma arkadaşının işe gelmediği zaman onun görevlerini kendi isteği ile yapması ÖVDK iken, ilave görevleri kendine verilen zamandan daha önce yerine getirerek örgütünün yararına olacak davranış sergilemesi ise ÖVDÖ olarak görülebilir (Williams ve Anderson, 1991; Podsakoff ve diğerleri, 2009; Runharr ve diğerleri 2013).

Okulların başarılarını artırma istekleri, daha çok öğretmenlerin istekli ve gönüllü olarak bu amaç ve hedefe ulaşma istekleriyle paralellik göstermektedir (Somech ve Ron, 2007). Başka bir deyişle, okulların başarıları büyük oranda öğretmenlerin istekli olarak mesleklerini icra etmeleri yanında, gönüllü ve bir beklenti içerisinde olmadan görevinin ötesinde rol davranışları sergilemelerine bağlıdır (DiPaola ve Tschannen-Moran, 2001; Zeinabadi, 2010). Okullardaki değişim ve sınıflardaki çeşitlilik, araştıran, mesleğindeki gelişmeleri takip eden ve bu bilgileri meslektaşlarıyla paylaşan öğretmen ihtiyacını ortaya çıkarmakta ve bu ihtiyaç da bir anlamda öğretmenlerin ÖVD sergilemelerini zorunlu hale getirmektedir. Biçimsel meslek ve görev tanımları, okulların ihtiyacı olan başarı hedeflerini gerçekleştirmede tam anlamıyla yeterli olamamaktadır (George ve Brief, 1992). Bu bağlamda, öğretmenlerin gösterecekleri gerek kişiye yönelik ÖVD, gerekse örgütsel ÖVD eğitim kurum ve kuruluşlarının başarısı, dolayısıyla ulusal eğitim sisteminin etkinliği anlamında daha bir önem

kazanmaktadır. Öğretmenlerin gösterecekleri ÖVD, birinci derecede öneme haiz ve kaçınılmazdır; çünkü bu sayede okullar ilave güç ve kaynağa sahip olabilmektedirler (Christ ve diğerleri 2003; Organ, 1997).

B) Duygusal Emek

Genel olarak, iş ortamında çalışanların içlerinde hissettikleri duygular çok çeşitlilik gösterebilir, ancak örgütlerin çalışanlarından göstermelerini bekledikleri duygular ise, işin niteliğine göre değişmekle birlikte, oldukça biçimsellik arz etmektedir. Örneğin hosteslerden daima güler yüzlü olmaları beklenirken, gardiyanların ise ciddi ve yerine göre asabi davranmaları onların görevlerini daha iyi yerine getirmelerine olanak sağlamaktadır (Mastracci ve diğerleri, 2006). Bu çerçevede örgütler, çalışanlarının duygularına da yön vermek suretiyle bir kazanç ve beklenti içerisinde olarak, duyguları ekonomik değere dönüştürmektedirler. Çalışanlar da bu beklentiye karşılık olarak, hizmetleri esnasında kendilerinden istenen ve görevlerinin gereği olan duygu gösterimlerinde bulunmaktadırlar. Bu kapsamda, özellikle hizmet sektöründe çalışanların fiziksel ve zihinsel performanslarının yanında duygusal çaba içerisinde olmaları, onların başarıları ve dolayısıyla örgütün etkinliği ve verimliliği açısından önem taşımaktadır (Sohn ve Lee, 2012).

Çalışanların iş gereği duygularını karşısındakiler tarafından gözlenecek şekilde düzenleyerek gösterdikleri, yüz ifadeleri ve bedensel hareketleri *duygusal emek* olarak isimlendirilmektedir (Hochschild, 1983). Duygusal emek yüz yüze ve vücut ifadeleri ile gösterilebilirken (Hochschild, 1983), çalışanların konuşmaları esnasında ses tonu ve davranışlarına yansıyan her türlü gayreti de duygusal emek kapsamında değerlendirilmektedir (Wharton ve Erickson, 1993; Rafaeli ve Sutton, 1987, 1989). Bu bağlamda ele alındığında, bireyin göstereceği duygusal emeğin, çoğunlukla yüz yüze görüşme ve konuşma esnasında sergilenen bir tutum olarak (Steinberg ve Figart, 1999), karşısındakiler (alıcılar, müşteriler vb.) üzerindeki etkisi oldukça önemli olmaktadır.

Duygusal emeği, diğerlerini anlama çabası, diğerleri ile empati kurma, diğerlerinin duygularını kendi duygularıymış gibi hissetme olarak belirtmek de mümkündür (England ve Farkas, 1986). Duygusal emek hislerin içsel yönetiminden ziyade, bir yandan hizmet veren ve alan arasındaki davranış örüntüsü olarak belirtilmekte (Asforth ve Humprey, 1993), diğer yandan, kişiler arası etkileşim ve iletişim esnasında örgüt tarafından gösterilmesi istenilen duyguların, çalışanlar tarafından sergilenmesi için gereken çaba,

planlama ve kontrol gereksinimleri olarak değerlendirmektedir (Morris ve Feldman, 1996). Farklı bir açıdan değerlendirildiğinde duygusal emek, çalışanların işlerini yaparken göstermeleri gereken isimsiz görevleri olarak da ele alınmaktadır (Mastracci ve diğerleri, 2006).

Duygusal emek kavramı, özellikle örgütsel davranış alanındaki önemi nedeniyle, bu alandaki araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Konu üzerinde yapılan araştırmalar neticesinde, duygusal emek ve onun alt bileşenlerini ortaya koyabilmek maksadıyla çeşitli yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlar ışığında, hizmet çalışanlarının duyguları ile ilgili davranış gösterimleri *yüzeysel rol yapma (YRY)* ve *derinden rol yapma (DRY)* olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır (Hochschild, 1979; 1983). Yüzeysel rol yapmada, çalışanlar örgütlerinin kendilerinden istedikleri gösterim kuralları çerçevesinde duygularını bir anlamda sahteleştirerek ve gerçek hissettiği duygulardan farklılaştırarak, karşısındaki müşteriye yansıtmaktadır (Hochschild, 1983; Brothridge ve Grandey, 2002). Başka deyişle, gerçek hislerini maskeleyerek değişik sebeplerle dışarıya farklı duygusal gösterimlerde bulunmaktadır (Grandey, 2003). Burada önemli olan nokta, çalışanın gerçek duygularıyla sergilediği duyguların tamamen birbirinden farklı olmasıdır. Derinden rol yapmada ise, çalışan gerçek hislerini kendisinden beklenen davranışlarla uyumlu hale getirmeye gayret etmekte (Grandey, 2003), göstermek durumunda olduğu duyguyu bizzat tecrübe etmeye ve yaşamaya çalışmaktadır (Diefendorff ve Gosserand, 2003). Bir anlamda çalışan, içsel duygularına odaklanarak, örgütünün kendisinden istediği rolü bir aktör/aktris gibi oynamak için çaba göstererek ve bu çaba neticesinde karşı tarafa duygularını aktarmaya çalışarak (Hochschild, 1983) derinden rol yapmaktadır.

Hizmet sektörü çalışanlarının yüzeysel ve derinden rol yapmalarına gerek kalmadan, gerçekten hissederek ve içten gelerek gösterebilecekleri davranışlar olabileceği belirtilerek (Ashforth ve Humrey,1993), iki boyutlu duygusal emek yaklaşımına (Hochschild, 1983) üçüncü boyut olarak *doğal (samimi) duygular (DD)* eklenmiştir. Doğal duygu gösteriminde, bir zorunluluk ve çaba sarf etmeksizin çalışanlar, içlerinden geldikleri biçimde karşısındakilere duygularını yansıtmaktadırlar. Duygusal emek, bir çalışmada *duygu gösterim kuralları, duygusal uyumsuzluk, duygu çeşitliliği ve duygu gösterim sıklığı* olarak ele alınırken (Morris ve Feldman, 1996), daha sonraki bir çalışmada (Kruml ve Geddes, 2000) duygusal emek, *duygusal çelişki ve duygusal çaba* alt boyutlarında değerlendirilmiştir.

Hizmet sektörünün çok geniş yelpazesinde bulunan görev tanımları değişik duygu gösterimlerini gerektirirken, bu sektörde çalışanların da daha fazla duygu çeşitliliğine gereksinim duymaları kaçınılmazdır. Bu duygu çeşitliliğine olan ihtiyaç ise, çalışanlarda duygusal uyumsuzluk yaşanmasına sebep olabilmektedir (Morris ve Feldman, 1997).

Bir başka çalışmada (Grandey, 2000) duygusal emek daha önceki çalışmalara benzer şekilde yüzeysel ve derinden rol yapma davranışı olarak ele alınmasına karşın, bu iki boyutun *duyguların düzenlenmesi* için kullanılması gerektiği vurgulanmıştır. Bu anlayışla duyguların düzenlenmesinde bir takım durumsal değişkenler (sıklık, süre, gösterim kuralları gibi), bireysel (cinsiyet, duygusal zekâ gibi) ve örgütsel faktörler (yönetici ve iş arkadaşı desteği, özerklik gibi) etkili olabilmektedir. Konu ile ilgili alan yazın incelendiğinde, çoğunlukla duygusal emeğin yüzeysel ve derinden rol yapma ile doğal duyguları kapsayan üç boyutlu yaklaşımının ele alındığı görülmektedir (Diefendorff ve diğerleri, 2005). Bu bağlamda, bu çalışmada da duygusal emek üç boyutlu yaklaşımda olduğu şekliyle ele alınmaktadır.

Hizmet sektörü tarafından önemi her geçen gün daha iyi anlaşılan duygusal emek kavramının, bu sektörde çalışanlar için adeta bir zorunluluk haline geldiğini düşündüğümüzde (Grandey, 2000), özellikle öğretmenler, sağlık çalışanları, uçuş görevlileri ve satış temsilcileri gibi hizmet tabanlı ve yardım amaçlı kurum ve kuruluşlarda çalışanlarda sıklıkla duygusal emek gösterimlerine gereksinim duyulmaktadır (James, 1989; Pierce, 1995). Benzer şekilde Hochschild (1983) de, yüksek oranda duygusal emek gerektiren işlerde kadın hâkimiyetinden söz ederek, bunlardan bazılarının öğretmenlik, hemşirelik ve satış elemanlığı olduğunu belirtmiştir. Ayrıca öğretmenlik mesleği sosyal beklenti ve gerçek anlamda fedakârlık gerektiren mesleklerin başında geldiğinden (Acker, 1995), öğretmenlerin görevlerini yerine getirirken gösterecekleri duygusal emek performansları onların başarılarını arttırırken, aynı zamanda eğitim kurum ve kuruluşlarının etkinliğine önemli katkılar sağlayabilecektir.

C) Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının, ilk kez Dennis Organ ve arkadaşları tarafından yazınına kazandırılmasına (Smith ve diğerleri, 1983) ve daha sonraki çalışmalarında (Organ, 1988; 1997) kullanılmasına karşın, temelleri daha önce ortaya konan bazı kuramlara dayanmaktadır. Bu teorilerin başında ise Sosyal Mübadele Teorisi (Blau, 1964) ile Karşılıklılık

Norm Teorisi (Gouldner, 1960) gelmektedir. Örgüt çalışanları açısından, örgütlerinin kendilerine iyi imkânlar sağlaması ve onları her anlamda gözetmesinin onlarda motive edici ve güdümlenici bir etki yaratacağı düşünülmektedir. Bu anlamda gerek Sosyal Mübadele Teorisi, gerekse Karşılıklılık Norm Teorisi gereğince çalışanlar örgütlerinin kendilerine sağladıkları yarar ölçüsünde, hizmetleri esnasında olumlu ve örgüt yararına olacak davranışları gönüllü sergileme çabası içerisine girebileceklerdir.

Hizmet çalışanlarının bir anlamda kendilerinden beklenen davranışlardan daha fazlasını gösterip göstermemeleri, onların görevleri esnasında içinde buldukları duygu yoğunluğu ile de ilintilidir (Kiffin-Petersen ve diğerleri, 2011). Bu durumu *Duygusal Olaylar Teorisi* (Weiss ve Cropanzano, 1996) kapsamında ele aldığımızda, örgüt içinde yaşanan olumlu ve olumsuz olaylar çalışanlarda davranış değişikliklerine yol açan duygusal tepkilere neden olabilmektedir. Pozitif duygular olumlu davranışa yöneltirken, negatif duygular ise çalışanlarda olumsuz tutum ve davranışları beraberinde getirmektedir (Fisher ve Ashkanasy, 2000). Çalışanların örgüt içerisinde memnuniyet, adalet, iş tatmini gibi pozitif duygular yaşaması, onların işlerine karşı olumlu tutumlar beslemesine neden olurken (Grandey, 2000), aynı zamanda müşteriler ile iletişim ve etkileşimlerine de pozitif olarak yansımaktadır (Morris ve Feldman, 1997; Brotheridge ve Grandey, 2002).

Örgütün sağlıklı işleyişini sağlayan, çalışanların beceri ve yeteneklerini geliştirmeyi, etkin bir koordinasyon kurarak örgütün verimliliği ile performansını artırmayı amaçlayan ÖVD'nin (Basım ve Şeşen, 2006) oluşmasını sağlayan öncüllerin neler olduğunun bilinmesinin örgütler açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda yapılan çalışmalarda, ÖVD'nin başlıca öncülleri arasında iş tatmini, algılanan örgütsel adalet, lider desteği, örgütsel bağlılık (Organ ve Ryan, 1995), çalışanın kişilik özellikleri (Podsakoff ve diğerleri, 2000), örgütsel yapı ve politikalar (George ve Jones, 1997) gelmektedir. Kiffin-Petersen ve arkadaşlarının (2011) farklı hizmet sektörlerinde çalışan personel üzerinde yaptığı çalışmada ise duygusal emek ve kişilik ÖVD'nin öncülleri olarak ele alınmıştır. Anılan bu çalışmada ÖVD, kişiye ve örgüte yönelik ÖVD olarak ele alınarak, derinden rol yapmanın kişi ve örgüte yönelik ÖVD'yi pozitif ve anlamlı, yüzeysel rol yapmanın ise her iki ÖVD'yi de negatif olarak yordadığı tespit edilmiştir. Özellikle çalışanların derin, içten ve doğal davranışlar sergilemeleri örgütlerine karşı pozitif yoğun duygular beslemelerine yol açmakta ve bu durumda çalışanların örgüt yararına

olacak davranış ve performansı gönüllü olarak göstermelerini de beraberinde getirmektedir (Grandey, 2000; Johnson ve Spector, 2007). Salami (2007), kamu hizmetinde çalışanlar üzerinde yaptığı bir çalışmada benzer bulgulara ulaşarak, derinden rol yapma ile ÖVD arasında pozitif bir ilişki tespit etmiş, yüzeysel rol yapma ile ÖVD arasındaki negatif etkileşime vurgu yapmıştır.

Duygusal emek ve ÖVD ile ilişkili bulunan iş tatmini, örgütsel bağlılık ve izlenim yönetimi gibi örgütsel değişkenler ile yapılan çalışmalardan yola çıkarak da, duygusal emeğin ÖVD'yi yordayabileceği düşünülebilir. Şöyle ki; hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmada (Yang ve Chang, 2008), duygusal emeğin iş tatmini ve örgütsel bağlılığın önemli bir öncülü olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu çalışmada yüzeysel rol ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki bulunamazken, yüzeysel rol yapan hemşirelerin örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu tespit edilmiştir. Ancak, derinden rol yapan, bir anlamda davranışlarını içten yaşayan hemşirelerin ise hem iş tatminleri, hem de örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Lam ve Chen'in (2012) otel çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada da, yüzeysel rol yapma ile iş tatmini arasında negatif ilişki gözlenirken, derinden rol yapmanın iş tatmini üzerinde olumlu etkilerine rastlanmıştır. Eğer çalışan bağlılığı, bir tutum, davranış ve güdüsel bir etkileşim olarak görürse ÖVD sergilemesi yüksek olacaktır (Finegan, 2005, Gürbüz, 2006). Bu kapsamda Schappe (1998) iş tatmini ve örgütsel bağlılığın ÖVD'nin öncülü olduğunu belirtirken, Dyne ve arkadaşları (1995) anılan değişkenlerin ÖVD'nin en önemli belirleyicileri olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca, örgüt ortamında kendini sevdirmeye, örnek davranışlar sergilemeye, niteliklerini tanıtmaya gibi izlenim yönetimi taktikleri kullanan bir çalışan acaba gerçekten "iyi asker midir", yoksa "iyi bir aktör müdür" (Bolino, 1999)? Bu sorunun yanıtı olarak birçok araştırmacı (Fandt ve Ferris, 1990; Schanake, 1991; Wayne ve Green, 1993; Eastman, 1994) ÖVD ile izlenim yönetiminin birbirleri ile çok yakın ilişkili olduğunu, hatta yüzeysel olarak benzerlikler gösterdiklerini söylemişlerdir. Duygusal emeği de örgütün istekleri doğrultusunda gösterilen bir rol davranışı (Grandey, 2000) olarak ele aldığımızda, izlenim yönetimi kavramına çok benzediği ve bu anlamda da ÖVD ile çok yakın bir etkileşim içinde olduğu değerlendirilmektedir. Yukarıda belirtilen kuramsal çerçeve, çalışmalardan elde edilen bulgular ve çıkarımlar neticesinde, duygusal emek ile ÖVD arasında belirgin bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir. Bu çerçevede bu çalışmada, öğretmenlerin duygusal emek gösterimlerinin onların hem bireysel, hem de örgütsel ÖVD'lerine olan etkileri araştırılmaktadır.

Bu tespit ve yaklaşımlardan yola çıkarak, yoğun hizmet sergileyen öğretmenlerin göstermiş oldukları duygusal emegın, onların ÖVD'leri ile ilişkisini test etmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 1: Öğretmenlerin yüzeysel rol davranışları ile ÖVD'leri arasında negatif bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Öğretmenlerin derinden rol davranışları ile ÖVD'leri arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Öğretmenlerin doğal duyguları ile ÖVD'leri arasında pozitif bir ilişki vardır.

II) YÖNTEM

A) Katılımcılar

Araştırmanın katılımcılarını, Ankara'da görev yapan ve ulaşılabilen ortaöğretim öğretmenleri oluşturmaktadırlar. Araştırmada, ele alınan değişkenler arasındaki nedensel ilişkinin test edilebileceği ve araştırmanın kuramsal bağlamına uygun (convenience) bir kitle olması noktasından hareketle, Ankara'da bulunan 21 okulda çalışan toplam 252 öğretmene anket formları ulaştırılarak, formların gönüllülük esasıyla doldurulması sağlanmıştır. Bu anketlerin 187'si geri toplanmıştır. Eksik ve ciddi doldurulmadığı belirlenen 12 anket ile uç analizi sonucunda 6 anket değerlendirme dışında bırakılmış ve analizler 169 anket üzerinde yürütülmüştür. Araştırmamızın amacı ele alınan değişkenler arası nedensel ilişkileri açıklamak olduğundan, katılımcı öğretmenler bu beklentiyi karşılamaktadırlar. Katılımcıların, 45'i erkek (%26,6), 124'u kadındır (%73,4); yaşları 22 ile 63 arasında değişmekte olup, yaş ortalaması 41,08'dir (ss=7,73); çalışma süreleri 10,67 ortalamaya sahip olup (ss=7,54), 1 ile 35 arasında değişmektedir.

B) Ölçüm Araçları

1) Duygusal Emek Ölçeği

Duygusal emek ölçeği, Diefendorff ve arkadaşları (2005) tarafından iki farklı ölçekten istifade edilerek geliştirilmiş ve ölçeğin Türkçe geçerlemesi ve öğretmenlere uyarlaması Basım ve Begenirbaş (2012) tarafından yapılmıştır. Ölçekte duygusal emek; *yüzeysel rol yapma* (6 madde), *derinden rol yapma* (4

madde) ve *doğal duygular* (3 madde) olmak üzere üç alt boyutta 13 madde ile ölçülmektedir. Ölçek, “Öğrencilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım”, “Öğrencilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten hissetmeye çalışırım”, “Öğrencilere sergilediğim duygular samimidir” gibi bazı duygu ve durumları içeren ifadelerden oluşmaktadır. Öğretmenlerin bu ifadelerde belirtilen duygu ve durumları yaşayıp yaşamadıklarını düşünerek kendilerine en uygun dereceyi “(1) Hiçbir Zaman”, “(5) Her Zaman” aralığında işaretlemeleri istenmiştir. Yükselen puanlar duygusal emek gösteriminin arttığına işaret etmektedir. Çalışmada ölçeğin geçerliliğini test etmek için Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış ve iç tutarlılık katsayıları değerlendirilmiştir. DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir seviyededir ($\Delta\chi^2=256,72$, $sd=131$, $\Delta\chi^2/sd=1,96$, $RMSEA=0,076$, $CFI=0,90$, $IFI=0,90$). Duygusal emeğin her bir alt boyutu için Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları; yüzeysel rol yapma için 0,84, derinden rol yapma için 0,72, doğal duygular için ise 0,83 olarak bulunmuştur. Çalışmada ölçeğin toplam iç tutarlılığı ise 0,81 olarak tespit edilmiştir.

2) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek için Türkçe geçerliliği ve uyarlaması Basım ve Şeşen (2006) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte 6’lı Likert tipinde 19 madde yer almaktadır. Ölçek, örgütsel vatandaşlık davranışını, Williams ve Anderson (1991) tarafından ortaya konan kişiye (8 madde) ve örgüte (11 madde) yönelik ÖVD boyutları altında ölçümlenebilmektedir. Yükselen puanlar örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki artışı göstermektedir. Ölçeğin geçerliliğini test etmek için YEM kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış ve iç tutarlılık katsayısı değerlendirilmiştir. DFA ile ölçeğin iki faktörlü yapısı test edilmiştir. Analiz sonuçları ($\Delta\chi^2=73,29$, $sd=48$, $\Delta\chi^2/sd=1,52$, $RMSEA=0,056$, $CFI=,97$, $IFI=,97$) ölçeğin yapısını doğrulamaktadır. Ölçeğin iç tutarlılığı ölçeğin tamamı için 0,89 olarak, kişiye yönelik ÖVD boyutu için 0,84 ve örgüte yönelik ÖVD boyutu için 0,82 olarak tespit edilmiştir.

III) BULGULAR

Uygulama sonucunda değişkenlere ve boyutlara ait ortalamalar hesaplanmıştır. Sonuçlar incelendiğinde bireylerin genel ÖVD (Ort=4,01,

ss=0,44), örgüte yönelik ÖVD (Ort=3,96, ss=0,47) ve kişiye yönelik ÖVD (Ort=4,11, ss=0,49) puanlarının ortalamasının üzerinde olduğu, duygusal emek boyutlarından doğal duygular boyutunun ortalamasının üzerinde (Ort=3,93, ss=0,73), yüzeysel rol yapma (Ort=2,46, ss=0,80) ve derinden rol yapma (Ort=2,91, ss=0,72) boyutlarının ise ortalamasının altında olduğu dikkat çekmektedir.

Boyutlar arası korelasyonlar incelendiğinde (Tablo: 1), ÖVD'nin duygusal emek boyutlarından yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma ile düşük negatif yönlü, doğal duygular ile düşük pozitif yönlü ilişkili olduğu; ÖVD'ye ait alt boyutlardan örgüte yönelik ÖVD'nin duygusal emek boyutlarının hiç birisi ile anlamlı ilişki içerisinde olmadığı, bununla birlikte kişiye yönelik ÖVD'nin duygusal emek boyutlarından yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma ile düşük negatif yönlü, doğal duygular ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkili olduğu görülmektedir.

Tablo: 1
**Boyutlar Arası Korelasyonlar, Güvenilirlik Katsayıları,
Betimleyici İstatistikler**

	Ort.	Ss.	ÖVD	ÖVDÖ	ÖVDK	YRY	DRY	DD
ÖVD	4,04	,435	(0,89)					
ÖVDÖ	3,96	,467	,907**	(0,84)				
ÖVDK	4,11	,488	,833**	,523**	(0,82)			
YRY	2,46	,801	-,173*	-0,054	-,269**	(0,84)		
DRY	2,91	,717	-,156*	-0,062	-,244**	,552**	(0,72)	
DD	3,93	,725	,242**	0,064	,407**	-,356**	-,218**	(0,83)

* p<0,05; **p<0,01; Not: Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları parantez içinde verilmiştir.

Hipotezlerin test edilmesi için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analize birinci adımda yaş ve çalışma süresi değişkenleri dahil edilerek kontrol altına alınmış, ikinci adımda yordayıcı değişkenler olan duygusal emek boyutları dahil edilerek ÖVD ve ÖVD boyutları üzerindeki etkileri tespit edilmiştir. Duygusal emek boyutlarının ÖVD ve boyutlarını yordamasına ilişkin test sonuçları Tablo: 2'de görülmektedir.

Tablo: 2
ÖVD ve Boyutlarını Yordayan Duygusal Emek Değişkeninin
Regresyon Analizi Sonuçları

		ÖVD			ÖVDK			ÖVDÖ		
		B	Beta	R ²	B	Beta	R ²	B	Beta	R ²
Adım1	Sabit	4,12		0,01	4,47		0,01	3,90		0,01
	Yaş	0,00	-0,04		-0,01	-0,17		0,00	0,04	
	Ç.Süresi	0,00	0,03		0,01	0,09		0,00	-0,05	
Adım2	YRY	0,04	-0,21*	0,070*	0,02	-0,23*	0,15*	-0,04	-0,08	0,14*
	DRY	0,10	-0,17*		-0,15	-0,22*		-0,03	-0,05	
	DD	0,14	0,23*		0,16	0,24*		0,02	0,04	

* p<0,01

Tablo: 2’de görüldüğü üzere, çalışmada ele alınan demografik değişkenlerin ÖVD ve onun alt boyutları anlamında herhangi bir yordama gücü bulunmamaktadır. Ancak demografik değişkenler kontrol altında iken, duygusal emek değişkenlerinden yüzeysel rol yapma, genel ÖVD’yi ($\beta = -0,21$, $p < 0,01$) ve kişiye yönelik ÖVD’yi ($\beta = -0,23$, $p < 0,01$) negatif yordamaktadır. Aynı şekilde derinden rol yapma da genel ÖVD’yi ($\beta = -0,17$, $p < 0,01$) ve kişiye yönelik ÖVD’yi ($\beta = -0,22$, $p < 0,01$) negatif yordamaktadır. Duygusal emek değişkenlerinden doğal duyguların ise ÖVD’yi ($\beta = 0,23$, $p < 0,01$) ve kişiye yönelik ÖVD’yi ($\beta = 0,24$, $p < 0,01$) pozitif olarak yordadığı tespit edilmiştir. Ancak duygusal emeğin hiçbir alt boyutu ile örgüte yönelik ÖVD arasında anlamlı bir etkiye rastlanılmamasına rağmen, örgüte yönelik ÖVD’deki toplam değişimin %14’ünün duygusal emek ile açıklanabileceği görülmektedir.

Çalışmanın hipotezleri bulgular ışığında değerlendirildiğinde; Hipotez-1 ve Hipotez-3’ün desteklendiği, Hipotez-2’nin ise desteklenmediğini görülmektedir. Başka bir deyişle, yüzeysel rol davranışı sergileyen öğretmenlerin ÖVD’lerinin düşük olduğu, derinden rol davranışı sergileyen öğretmenlerin ÖVD’lerinin düşük ancak artma eğiliminde olduğu, doğal duygular sergileyen öğretmenlerin ÖVD’lerinin yüksek olduğu görülmüştür.

SONUÇ

Okulların görevlerini ve amaçlarını gerçekleştirme istekleri bir anlamda öğretmenlerin biçimsel meslek gereksinimleri ötesindeki katkılarına ve sorumluluk almalarına ihtiyaç göstermektedir (Runhaar ve diğerleri, 2013). Bu kapsamda, çalışmada öğretmenlerin duygusal emek gösterimlerinin onların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Çalışmanın sonuçları, kuramlardan ve daha önceki benzer çalışmalardan yola çıkarak tahmin edildiği gibi, duygusal emek gösteriminin ÖVD'yi yordadığını göstermektedir. Öncelikle duygusal emeğin alt boyutlarının genel ÖVD üzerindeki yordama gücüne bakıldığında, yüzeysel rol yapan öğretmenlerin ÖVD sergilemelerinin daha düşük olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgu daha önceki yapılan araştırma bulguları (Kiffin-Petersen ve diğerleri, 2011; Salami, 2007) ile benzerlik göstermektedir. Gerçekten de, hissetmediği duyguları, bir anlamda duygularını sahteleştirerek, sergilemek zorunda kalan öğretmenlerin gönüllü olarak biçimsel görev tanımlarının dışına çıkmalarının, ekstra yenilikçi girişimlerde ve müfredat dışı faaliyetlerde bulunmalarının, ayrıca kendi boş zamanlarını öğrencileri ile iş arkadaşları ve kurumlarına ayırmalarının zor olduğu düşünüldüğünde, çalışmada elde edilen bulgunun anlamlı olduğu gözlenmektedir.

Derinden rol yapan, diğer bir söylemle, göstermek zorunda olduğu duyguyu bizzat yaşamaya ve hissetmeye çalışan öğretmenlerin de ÖVD'lerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu düşüklük yüzeysel rol yapmaya oranla daha azdır. Bu bağlamda, derinden rol yapan öğretmenlerin ÖVD'lerinin yüzeysel rol yapanlara nazaran artma eğiliminde olduğu görülmekle birlikte, bu artış sınırlı kalmıştır. Çalışmada elde edilen bu bulgu, daha önceki araştırma bulguları (Kiffin-Petersen ve diğerleri, 2011; Salami, 2007) ile örtüşmemektedir. Anılan araştırmaların bulguları derinden rol yapma ile ÖVD arasında pozitif ilişkilerin olduğunu ortaya koyarken, bu çalışmada yordama gücü düşük, fakat negatif yönlü bulunmuştur. Bu farklılığın, örneklemden veya öğretmenlerde duygusal emeği etkileyen başka ana değişkenlerinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Öğretmenler üzerinde yapılacak benzer çalışmalarla bu durum açıklığa kavuşabilecektir. Ancak, çalışmamızdaki bulgu, öğretmenlerin mesleklerinin gerekliliklerini yerine getirirken, gerçek hislerini kendilerinden beklenen davranışlarla uyumlu hale getirme çabalarını tam anlamıyla başaramadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Bu çalışmada, öğretmenlerin görevlerini icra ederken doğal duygu gösterimlerinin ve buna bağlı olarak doğal davranışlarının, onların ÖVD sergilemelerini pozitif olarak yordadığı tespit edilmiştir. Okulda içinden geldiği şekilde davranan, öğrencilere, çalışma arkadaşlarına ve idarecilere gösterdiği duyguları kendiliğinden ve samimi olarak ortaya çıkan öğretmenler, çalışma ortamlarından memnuniyet duymakta ve zevk almaktadır (Polat, 2009). Aynı zamanda böyle bir çalışma ortamı, onların iş tatmini, örgütsel bağlılık (Zeinabadi, 2010; Zeinebadi ve Salehi, 2011) gibi örgütsel davranış değişkenlerine olumlu yansımalar sağlamakla kalmayıp, öğretmenlerin ÖVD sergilemelerini de artmasına sebep olduğu değerlendirilmektedir.

ÖVD alt boyutları şeklinde değerlendirildiğinde; duygusal emeğin tüm alt boyutlarının kişiye yönelik ÖVD'yi anlamlı olarak yordadığı, örgüte yönelik ÖVD ile duygusal emek alt boyutları arasında ise anlamlı ilişkilerin olmadığı tespit edilmiştir. Ancak, genel olarak duygusal emeğin örgüte yönelik ÖVD üzerinde anlamlı yordama gücüne sahip olduğu da çalışma bulguları ile gözlemlenmiştir. Duygusal emeğin alt boyutları bazında her birinin kişiye yönelik ÖVD'yi anlamlı olarak yordayıp, örgüte yönelik ÖVD'yi anlamlı olarak yordamamasının olası bir nedeninin, ÖVD'nin bütüncül yapısından kaynaklandığı ve ÖVD'nin tek boyut altında ele alınabileceği (DiPaola ve Tschannen-Moran, 2001) gerçeğinden kaynaklı olabileceği yorumu yapılabilir.

Çalışma bulguları, eğitim kurum ve kuruluşlarının idarecilerinin, ulusal eğitimin gelişmesine katkı sağlayacak öğretmenlerin davranışları hakkında önemli çıkarım ve olası sonuçlar elde etmesine imkân vermiştir. Öncelikle, öğretmenlik duygusal emek gerektiren bir meslek olduğu için, eğitim-öğretim odaklı ve özellikle öğretmenlerin etkisinin yoğun olduğu faaliyetlerde, onların duygu durumlarının göz önünde bulundurulmasının, onların daha etkin, özverili ve gönüllülük esasına dayalı olarak ilave görevler üstlenmesinde önem arz ettiği anlaşılmıştır. Bu nedenle eğitim kurumlarında öğretmenlerin uyması gereken kurallar ve davranış kalıplarını çok biçimselleştirilmeyen, bir başka anlamda onları sahte ve yapmacık duygu gösterimlerinde bulunmalarına zorlamadan, doğal ve içten gelen duygularını ön plana çıkaracak tarzda daha bir yönetim anlayışının uygulanmasının, öğretmenlerin ÖVD sergilemelerine çok büyük bir imkân sağlayacağı söylenebilir. Bu yönetim tarzının demokratik, katılımcı ve istisnalarla yönetim anlayışının yerleştirilerek, öğretmenlerin öz güvenlerinin gelişmesi ve öz yeterliliklerinin ortaya çıkarılması ile mümkün olabileceği düşünülmektedir. Okullarda bu anlayış

paralelinde bir çalışma ortamının yaratılmasının öğretmenler için olduğu kadar, öğrenciler, idareciler ve nihayetinde eğitim sisteminin kalitesi ve etkinliğin artmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma neticesinde ulaşılan bulgular ve neticelere göre, bundan sonra yapılacak araştırmalara zemin hazırlamak ve yön vermek maksadıyla araştırmacılara bazı önerilerde bulunulabilir. Bu maksatla, çalışmada ele alınan iki değişkenin öncül ve ardılları ile aracılık ve düzenleyicilik etkileri söz konusu olabilecek örgütsel davranış değişkenleri ile farklı araştırma modelleri oluşturulabilir. Ayrıca, duygusal emeğin gerekli olduğu ve ÖVD'nin sergilenebileceği değişik örgüt ve meslek dallarında (sağlık, güvenlik, vb.) çalışan katılımcı gruplarla yapılacak benzer çalışmalarla, daha genellenebilir sonuçlara ulaşılabilir. Yine anılan konu hakkında benzer çalışmaların çoğalması, araştırmacıları kapsayıcı meta analizlere yönlendirebilir. Elde edilen bulguların yanında çalışma bazı sınırlılıklar da içermektedir. Araştırmanın katılımcılarının bir ildeki orta öğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden oluşması nedeniyle, bulgular doğal olarak, katılımcı özellikleriyle sınırlıdır. Bunların yanı sıra, veriler kişilerin yalnızca kendi değerlendirmelerini yansıttığından, ortak yöntem varyansı ve sosyal beğenirlik sınırlılıkları, sonuçların değerlendirilmesinde dikkate alınmalıdır.

KAYNAKÇA

- ACKER, S. (1995), "Carry on Caring: The Work of Women Teachers", *British Journal of Sociology of Education*, 16(1), 21-36.
- ASHFORTH, B.E. and HUMPHREY R.H. (1993), "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity", *Academy of Management Review*, 18.
- BASIM, H.N. ve ŞEŞEN H. (2006), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83-101.
- BASIM, H.N. ve BEGENİRBAŞ, M. (2012), "Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19 (1), 77-90.
- BATEMAN, T.S and ORGAN, D.W. (1983) "Job Satisfaction And The Good Soldier: The Relationship Between Affect And Employee "Citizenship"", *The Academy of Management Journal*, 26(1), 587-595.
- BLAU, P.M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: New York: Wiley.
- BOLINO M.C. (1999), "Citizenship And Impression Management: Good Soldiers Or Good Actors?", *Academy of Management Review*, 24(1), 82-98.
- BROTHERIDGE, C. and GRANDEY, A. (2002), "Emotional Labor And Burnout: Comparing Two Perspectives Of People Work", *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39, 2002.
- CHAN, C.P. and CHIU, J.M. (2004), "Flight Attendants' Emotional Labor And Exhaustion In The Taiwanese Airline Industry", *Journal of Service Science and Management*, 2, 305-311.
- CHRIST, O., VAN DICK, R., WAGNER, U. And Stellmacher, J. (2003), "When Teachers Go The Extra Mile: Foci Of Organisational Identification As Determinants Of Different Forms Of Organisational Citizenship Behaviour Among School Teachers", *British Journal of Educational Psychology*, 73, 329-341.

- DİPAOLA, M. F. and TSCHANNEN-MORAN, M. (2001), "Organizational Citizenship Behavior In Schools And Its Relationship To School Climate", *Journal of School Leadership*, 11, 424-447.
- DIEFENDORFF, J. M. and GOSSERAND, R.H. (2003), "Understanding The Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 945-959.
- DIEFENDORFF, J.M., CROYLE, M.H. and GROSSERAND, R.H. (2005), "The Dimensionality And Antecedents Of Emotinal Labor Strategies", *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- DYNE, L.V., CUMMINGS, L.L. and PARKS, J.M. (1995), Extra-Role Behaviors: In Pursuit Of Construct And Definitional Clarity (A Bridge Over Muddied Waters), *Research In Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, 17, 218.
- EASTMAN, K. K. (1994), "In the eyes of the beholder: An Attributional Approach To Ingratiation And Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, 37(4), 1379-1391.
- ENGLAND, P. and FARKAS, G. (1986), *Households, Employment, And Gender: A Social, Economic, And Demographic View*, New York: Aldine.
- FANDT, P.M and FERRIS, G.R. (1990), "The Management Of Information And Impressions: When Employees Behave Opportunistically", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 45, 140-158.
- FINEGAN, J.E. (2000), "The Impact Of Person And Organizational Values On Organizational Commitment", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 73 (2), 149-169.
- FISHER, C.D. and ASHKANASY, N.M. (2000), "Special Issue On Emotions In Work Life", *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 123-129.
- GEORGE, J.M. and BRIEF, A.P. (1992), "Feeling Good Doing Good: A Conceptual Analysis Of The Mood At Work Organizational Spontaneity Relationship", *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- GEORGE J.M. and JONES, G.R. (1997), "Organizational Spontaneity In Context", *Human Performance*, 10(2), 153-70.

- GOULDNER, A.W. (1960), "The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement", *American Sociological Review*, 25, 161-78.
- GRANDEY, A. (2000), "Emotion Regulation In The Workplace: A New Way To Conceptualize Emotional Labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95-110.
- GRANDEY, 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, 86-96.
- GÜRBÜZ, S.(2006), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 48-75
- HOCHSCHILD, A.R. (1979), "Emotion Work, Feeling Rules, And Social Structure", *American Journal of Sociology*, 85(3), 551-75.
- HOCHSCHILD, A.R.(1983). *The Managed Heart*, Berkeley, CA: University of California Pres.
- JAMES, N. (1989), "Emotional Labour: Skill And Work In The Social Regulation Of Feelings", *Sociological Review*.
- JOHNSON, H. and SPECTOR, P.E. (2007), "Service With A Smile: Do Emotional Intelligence, Gender, And Autonomy Moderate The Emotional Labour Process?", *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 319–333.
- KIFFIN-PETERSEN, S.A., JORDAN, C.L. and SOUTAR, G.N. (2011), "The Big Five, Emotional Exhaustion And Citizenship Behaviors In Service Settings: The Mediating Role Of Emotional Labor", *Personality And Individual Differences*, 50(1), 43-48.
- KIKER, D.S. and MOTOWIDLO, S.J. (1999), "Main And Interaction Effects Of Task And Contextual Performance On Supervisory Reward Decisions", *Journal of Applied Psychology*, 84 (4), 602-609.
- KRUMML, S.M. and GEDDES, D. (2000), "Exploring The Dimensins Of Emotional Labor: The Heart Of Hoschschild's Work", *Management Communication Quarterly*, 14, 8-49.
- LAM, W. and 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, 3-11.

- MASTRACCI, S.H., NEWMAN, M.A. and GUY, M.E. (2006), “Appraising Emotional Work: Determining Whether Emotional Labor is Valued In Government Jobs”, *American Review of Public Administration*, 36(2), 123-138.
- McNEELY, B.L. and MEGLINO, B.M. (1994), “The Role Of Dispositional And Situational Antecedents In Prosocial Organizational Behavior: An Examination Of The Intended Beneficiaries Of Prosocial Behavior”, *Journal of Applied Psychology*, 79, 836-844.
- MORRIS, J.A. and FELDMAN D.C. (1996), “The Dimensions, Antecedents, And Consequences Of Emotional Labor”, *Academy of Management Review*, 21, 986-1010.
- MORRIS, J. and FELDMAN D.C. (1997), “Managing Emotions In The Workplace”, *Journal of Managerial Issues*, 9, 257-274.
- ORGAN, D.W. (1988), *Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome*, Lanham, MA: Lexington Books.
- ORGAN ,D.W. and RYAN, K.A. (1995), “Meta-Analytic Review Of Attitudinal And Dispositional Predictors Of Organizational Citizenship Behavior”, *Personnel Psychology*, 48, 775-82.
- ORGAN, D.W. (1997), “Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-Up Time”, *Human Performance*, 10, 85-97.
- ÖZGEN, I. (2010). *Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- PIERCE, J.L. (1995). *Gender Trials: Emotional Lives In Contemporary Law Firms*, Berkeley: University of California Press.
- PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B., PAINE, J.B. and 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.
- PODSAKOFF, N.P., WHITING, S.W., PODSAKOFF, P.M. and BLUME, B.D. (2009), “Individualand Organizational-Level Consequences Of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.

- POLAT S. (2009), “Organizational Citizenship Behavior (OCB) Display Levels Of The Teachers At Secondary Schools According To The Perceptions Of The School Administrators”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 1591–1596.
- RAFAELI, A. and SUTTON R. (1987), “Expression Of Emotion As Part Of The Work Role”, *Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.
- RAFAELI, A. and SUTTON, R. (1989), The Expression Of Emotion In Organizational Life, Barry M. Staw and L. L. Cummings (ed), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 11. Greenwich, CT: JAI Press.
- RUNHAAR P., KONERMANN J. and SANDERS K. (2013), “Teachers’ Organizational Citizenship Behaviour: Considering The Roles Of Their Work Engagement, Autonomy And Leader-member Exchange”, *Teaching and Teacher Education*, 30, 99-108.
- SALAMI S.O. (2007), “Moderating Effect Of Emotional Intelligence On The Relationship Between Emotional Labour And Organizational Citizenship Behaviour”, *European Journal of Social Sciences*, 5 (2), 142–150
- SCHAPPE, S.P. (1998), “The Influence Of Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Fairness Perceptions On Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Psychology*, 132, 277-290.
- SCHNAKE, M. (1991), “Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model And Research Agenda”, *Human Relations*, 44, 735-759.
- SMITH, C.A., Organ, D. and NEAR, J.P. (1983), “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature And Antecedents”, *Journal of Applied Psychology*, 68, 655-663.
- SOMECH, A. and RON, I. (2007), “Promoting Organizational Citizenship Behavior In Schools: The Impact Of Individual And Organizational Characteristics”, *Educational Administration Quarterly*, 43, 38-66.
- STEINBERG R.J. and FIGART, D.M. (1999), “Emotional Demands At Work: A Job Content Analysis”, *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 561, 177.
- TEPPER, B.J., LOCKHART, D. and HOOBLER, J.M. (2001), “Justice, Citizenship, And Role Definition Effects”, *Journal of Applied Psychology*, 86, 789-796.

- VAN DYNE, L., GRAHAM, J.W. and DIENESCH, R.M. (1994), “Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement And Validation”, *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- WAYNE, S.J. and GREEN, S.A. (1993), “The Effects Of Leader Member Exchange On Employee Citizenship And Impression Management Behavior”, *Human Relations*, 46, 1431- 1440.
- WEISS, H.M. and CROPANZANO R. (1996), “Affective Events Theory: A Theoretical Discussion Of The Structure, Causes And Consequences Of Affective Experiences At Work”, *Research in Organizational Behavior*, 18(1), 1-79.
- WHARTON, A.S. and ERICKSON, R.J. (1993), “ Managing Emotions On The Job And At Home: Understanding The Consequences Of Multiple Emotional Roles. *Academy of Management Review*”.
- WILLIAMS, L.J. and ANDERSON, S.E. (1991), “Job Satisfaction And Organizational Commitment As Predictors Of Organizational Citizenship And In-Role Behavior”, *Journal of Management*, 17, 601-617.
- YANG, F. and CHANG, C. (2008), “Emotional Labour, Job Satisfaction And Organizational Commitment Amongst Clinical Nurses: A Questionnaire Survey”, *International Journal of Nursing Studies*, 45, 879–887.
- ZEINABADI, H. (2010), “Job Satisfaction And Organizational Commitment As Antecedents Of Organizational Citizenship Behavior (OCB) Of Teachers”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 998–1003.
- ZEINABADI H. and SALEHI K. (2011), “Role Of Procedural Justice, Trust, Job Satisfaction, And Organizational Commitment In Organizational Citizenship Behavior (OCB) Of Teachers: Proposing A Modified Social Exchange Model”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 1472 – 1481.

