

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE  
DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ  
İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA:  
AFYONKARAHİSAR'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL  
İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

Mustafa GÜLAYDIN

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Gonca KILIÇ

Nisan, 2019

Afyonkarahisar

**T.C.**  
**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE DUYGUSAL  
EMEK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA:  
AFYONKARAHİSAR'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL  
İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

**Hazırlayan**

**Mustafa GÜLAYDIN**

**Danışman**

**Dr. Öğr. Üyesi Gonca KILIÇ**

**AFYONKARAHİSAR 2019**

**Bu Tez Çalışması BAPK tarafından Desteklenmiştir. Proje No:“16.SOS.BİL.04”**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Algılanan Örgütsel Destek ile Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma: Afyonkarahisar’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

**Mustafa GÜLAYDIN**

**19.04.2019**

## TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

### JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Gonca KILIÇ  
Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Özlem SÜRÜCÜ (ALTUNÖZ)  
Doç. Dr. Özcan ZORLU

İmza



Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans programı öğrencisi Mustafa GÜLAYDIN'ın "**Algılanan Örgütsel Destek ile Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği**" başlıklı tezi, 19.04.2019 günü saat 13.30'da Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Celal DEMİR  
MÜDÜR

## ÖZET

### ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: AFYONKARAHİSAR'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Mustafa GÜLAYDIN

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

Nisan 2019

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Gonca KILIÇ

Bu araştırmada beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde yapılan bir uygulamayla, algılanan örgütsel destek ile duygusal emek davranışları (yüzeysel davranış, samimi davranış ve derin davranış) arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan toplam 544 çalışana anket uygulanmıştır.

Araştırmada, beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının algılanan örgütsel destek düzeyleri ve sergiledikleri duygusal emek davranışları ile bireysel değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin ölçümler için t testi ve varyans analizi kullanılmıştır. Bununla birlikte, katılımcıların algılanan örgütsel destek düzeyleri ile sergiledikleri duygusal emek davranışları arasındaki ilişki korelasyon analizi ile belirlenmiştir.

Araştırmada, katılımcıların algılanan örgütsel destek düzeylerinin orta düzeyin üzerinde olduğu ve duygusal emek davranışları içerisinde en yüksek derin davranış sergileme eğiliminde olduklarına ilişkin görüş bildirmişlerdir. Bununla birlikte, algılanan örgütsel destek ile samimi davranış ve derin davranış arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu, yüzeysel davranış ile ise negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Algılanan Örgütsel Destek, Duygusal Emek Davranışları, Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri, Afyonkarahisar.

## **ABSTRACT**

### **A STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND EMOTIONAL LABOR BEHAVIORS: THE CASE OF FIVE STAR HOTELS IN AFYONKARAHISAR**

**Mustafa GÜLAYDIN**

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY  
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF TOURISM MANGEMENT**

**April 2019**

**Advisor: Asst. Prof. Dr. Gonca KILIÇ**

This study is intends to explain the relation between perceived organizational support and emotional labor behaviors (surface acting, genuine acting and deep acting) so an empirical study has been conducted on the employees of the five-star hotels. In order to serve this purpose, the questionnaire form was applied to 544 employees working at the five-star hotels operating in Afyonkarahisar.

In the study, whether the opinions of the five-star hotels employees on perceived organizational support and emotional labor behaviors differs significantly according to individual attributes through independent samples t-test and one way anova have been tested. In addition to this, the relation between the opinions on perceived organizational support and emotional labor behaviors have been identified with correlation analysis.

In the study, the participants stated that their perceived organizational support levels were above the middle level and that they tended to exhibit the deep acting among the emotional labor behaviors. In addition to this, it was found that there was a moderate significant relationship between perceived organizational support with genuine acting and deep acting, and a low level negative correlation with surface acting.

**Key Words:** Perceived Organizational Support, Emotional Labor Behaviors, Five-Star Hotels, Afyonkarahisar.

## ÖNSÖZ

Yönetim; özellikle turizmin sektörel özellikleri göz önüne alındığında emek-yoğun yapısı, üretim ve tüketimin eş zamanlı gerçekleşmesi, sunulan ürün ve hizmetin soyut yapıya sahip olması, ürün ve hizmet sunumu esnasında çalışan ile müşteri arasındaki etkileşimin maksimum düzeyde olması ve çalışan davranışlarına yönetimin etkisinin kısıtlı olmasından dolayı turizm işletmelerinde açısından büyük önem arz etmektedir. Bu yüzden, turizm alanında yönetim ile ilgili yapılan çalışmalar büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle “16.SOS.BİL.04” proje numaralı çalışmamı destekleyen Afyon Kocatepe Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi’ne (BAPK) teşekkür ederim.

Çalışmanın konusunun belirlendiği günden itibaren, bilgi, birikim ve deneyimlerini benimle paylaşarak bana yol gösteren, değerli zamanını bana ayıran, tez yazım sürecinde her zaman desteğini arkamda hissettiğim çok kıymetli tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Gonca KILIÇ’a sonsuz minnet ve teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca lisans ve yüksek lisans öğrenimim boyunca bana yapmış oldukları katkılardan dolayı Sayın Doç. Dr. Ahmet BAYTOK’a, Sayın Doç. Dr. Elbeyi PELİT’e, Sayın Doç. Dr. Özcan ZORLU’ya, Sayın Öğr. Gör. Engin AYTEKİN’e ve araştırma verilerinin çözümlenmesinde desteklerini esirgemeyen Sayın Doç. Dr. İbrahim KILIÇ’a diğer bütün hocamalarıma ve fakülte Dekanım Sayın Prof. Dr. Şuayıp ÖZDEMİR’e teşekkürlerimi sunarım.

Benim için önemli bir adım olan bu süreçte, desteklerini her zaman arkamda hissettiğim ve bu ailenin bir bireyi olmaktan gurur duyduğum çok değerli annem ve babama ve sevgili kardeşime teşekkür ederim.

Ve tabiki en büyük teşekkürü hakeden, bana olan inancını hiçbir zaman kaybetmeyen ve desteğiyle her zaman yanımda olan hayatımdaki en değerli insan Kimya Yüksek Mühendisi Gamze ARABACI’ya sabır ve hoşgörüsünden dolayı sonsuz teşekkür ederim.

**Mustafa GÜLAYDIN**

**Afyonkarahisar**

**Nisan, 2019**

*Destekleriyle Her Zaman Yanımda Olan  
Canım Aileme ve  
En Değerlime...*



## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
YEMİN METNİ .....	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT .....	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	viii
TABLolar .....	xii
ŞEKİLLER .....	xv
KISALTMALAR DİZİNİ .....	xvi
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

1. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMI.....	5
2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMININ ÖNEMİ.....	9
3. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖZELLİKLERİ .....	10
4. DESTEKLEYİCİ ÖRGÜTÜN ÖZELLİKLERİ.....	11
5. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK KURAMLARI.....	14
5.1. KİŞİSELLEŞTİRİLMİŞ ÖRGÜT KURAMI.....	14
5.2. SOSYAL DEĞİŞİM KURAMI .....	14
5.3. KARŞILIKLILIK KURAMI.....	16
5.4. ÖRGÜTSEL DESTEK KURAMI .....	17
5.5. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ KURAMI .....	18
5.6. ERG KURAMI.....	19
6. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİ OLUŞTURAN UNSURLAR .....	20
6.1. ÖRGÜTSEL ADALET .....	20
6.2. YÖNETİCİ DESTEĞİ .....	22
6.3. ÖRGÜTSEL ÖDÜLLER VE İŞ KOŞULLARI.....	23
6.4. ÇALIŞAN ÖZELLİKLERİ.....	25

<b>7. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN SONUÇLARI.....</b>	<b>27</b>
7.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....	27
7.2. İŞE BAĞLILIK .....	28
7.3. İŞ PERFORMANSI .....	29
7.4. İŞTE KALMA NİYETİ .....	30
7.5. İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	30
<b>8. TURİZM İŞLETMELERİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK .....</b>	<b>31</b>

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **DUYGUSAL EMEK**

<b>1. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI .....</b>	<b>41</b>
<b>2. DUYGUSAL EMEK KAVRAMININ ÖNEMİ .....</b>	<b>46</b>
<b>3. DUYGUSAL EMEK İLE İLGİLİ KURAMLAR .....</b>	<b>47</b>
3.1. HOCHSCHILD'IN DUYGUSAL EMEK KURAMI .....	48
3.2. ASHFORTH VE HUMPREY'İN DUYGUSAL EMEK KURAMI.....	49
3.3. MORRIS VE FELDMAN'IN DUYGUSAL EMEK KURAMI.....	50
3.4. GRANDEY'İN DUYGUSAL EMEK KURAMI .....	53
<b>4. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞINA İLİŞKİN BOYUTLAR.....</b>	<b>57</b>
4.1. YÜZEYSEL DAVRANIŞ.....	57
4.2. DERİN DAVRANIŞ .....	59
4.3. SAMİMİ DAVRANIŞ .....	61
<b>5. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER ...</b>	<b>64</b>
5.1. BİREYSEL FAKTÖRLER .....	64
5.2. ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER .....	68
5.3. DURUMSAL FAKTÖRLER .....	70
<b>6. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARININ SONUÇLARI.....</b>	<b>73</b>
6.1. TÜKENMİŞLİK.....	73
6.2. İŞ TATMİNİ .....	76
6.3. PERFORMANS .....	78
6.4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	80
<b>7. TURİZM İŞLETMELERİNDE DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI ...</b>	<b>82</b>

**8. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE DUYGUSAL EMEK  
DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ..... 96**

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE DUYGUSAL EMEK  
DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA:  
AFYONKARAHİSAR'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ  
ÖRNEĞİ**

<b>1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, VARSAYIMLARI, MODELİ VE HİPOTEZLERİ .....</b>	<b>103</b>
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	103
1.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	105
1.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	106
<b>2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....</b>	<b>107</b>
<b>3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>	<b>108</b>
3.1. VERİLERİN TOPLANMASI .....	108
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM .....	109
3.3. VERİLERİN ANALİZİ.....	110
<b>4. BULGULAR VE TARTIŞMA .....</b>	<b>111</b>
4.1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERİN GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZİNE YÖNELİK BULGULAR .....	111
4.2. KATILIMCILARIN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE YÖNELİK BULGULAR .....	115
4.3. KATILIMCILARIN ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK DÜZEYLERİNE YÖNELİK BULGULAR .....	117
4.4. KATILIMCILARIN ÖRGÜTSEL DESTEK ALGILARININ BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK BULGULAR .....	119
4.5. KATILIMCILARIN DUYGUSAL EMEK Davranışlarına YÖNELİK BULGULAR .....	126
4.6. KATILIMCILARIN DUYGUSAL EMEK Davranışlarının BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK BULGULAR .....	130
4.7. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BULGULAR .....	142

<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>146</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>152</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>185</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>187</b>

## TABLULAR

### Sayfa

<b>Tablo 1.</b> Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizine Yönelik Bulgular.....	112
<b>Tablo 2.</b> Duygusal Emek Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizine Yönelik Bulgular .....	113
<b>Tablo 3.</b> Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği ile Duygusal Emek Ölçeğine Yönelik Güvenirlilik Katsayıları.....	114
<b>Tablo 4.</b> Araştırmaya Katılan Çalışanların Bireysel ve İşletmeye Ait Özelliklerine Yönelik Bulgular.....	116
<b>Tablo 5.</b> Çalışanların Algılanan Örgütsel Destek Görüşlerine Yönelik Betimsel İstatistikler.....	118
<b>Tablo 6.</b> Katılımcıların Örgütsel Destek Algıları ile Cinsiyet Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi.....	119
<b>Tablo 7.</b> Katılımcıların Örgütsel Destek Algıları ile Yaş Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi.....	120
<b>Tablo 8.</b> Katılımcıların Örgütsel Destek Algıları ile Medeni Durum Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi.....	121
<b>Tablo 9.</b> Katılımcıların Örgütsel Destek Algıları ile Eğitim Durumu Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi.....	121
<b>Tablo 10.</b> Katılımcıların Örgütsel Destek Algıları ile Çalışılan Departman Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi .....	122
<b>Tablo 11.</b> Katılımcıların Örgütsel Destek Algıları ile Sektörde Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi .....	123
<b>Tablo 12.</b> Katılımcıların Örgütsel Destek Algıları ile Turizm Alanında Eğitim Düzeyi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi.....	123
<b>Tablo 13.</b> Katılımcıların Örgütsel Destek Algıları ile İşletmede Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi .....	124

<b>Tablo 14.</b> Katılımcıların Örgütsel Destek Algıları ile Gelir Düzeyi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi.....	124
<b>Tablo 15.</b> Katılımcıların Örgütsel Destek Algıları ile İşletmede Çalışma Şekli Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi .....	125
<b>Tablo 16.</b> Çalışanların Duygusal Emegin Yüzeysel Davranış Boyutu ile ilgili Görüşlerine Yönelik Betimsel İstatistikler.....	126
<b>Tablo 17.</b> Çalışanların Duygusal Emegin Samimi Davranış Boyutu ile ilgili Görüşlerine Yönelik Betimsel İstatistikler.....	127
<b>Tablo 18.</b> Çalışanların Duygusal Emegin Derin Davranış Boyutu ile ilgili Görüşlerine Yönelik Betimsel İstatistikler.....	128
<b>Tablo 19.</b> Katılımcıların Duygusal Emek Davranışları ile Cinsiyet Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi.....	131
<b>Tablo 20.</b> Katılımcıların Duygusal Emek Davranışları ile Yaş Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi.....	132
<b>Tablo 21.</b> Katılımcıların Duygusal Emek Davranışları ile Medeni Durum Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi .....	133
<b>Tablo 22.</b> Katılımcıların Duygusal Emek Davranışları ile Eğitim Durumu Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi .....	134
<b>Tablo 23.</b> Katılımcıların Duygusal Emek Davranışları ile Çalışılan Departman Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi .....	135
<b>Tablo 24.</b> Katılımcıların Duygusal Emek Davranışları ile Sektörde Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi .....	136
<b>Tablo 25.</b> Katılımcıların Duygusal Emek Davranışları ile Turizm Alanında Eğitim Düzeyi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi.....	137
<b>Tablo 26.</b> Katılımcıların Duygusal Emek Davranışları ile İşletmede Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi .....	138
<b>Tablo 27.</b> Katılımcıların Duygusal Emek Davranışları ile Gelir Düzeyi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi.....	139

<b>Tablo 28.</b> Katılımcıların Duygusal Emek Davranışları ile İşletmede Çalışma Şekli Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi .....	140
<b>Tablo 29.</b> Algılanan Örgütsel Destek ile Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi.....	142

## ŞEKİLLER

	<b><u>Sayfa</u></b>
Şekil 1. Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Modeli.....	53
Şekil 2. Duygu Düzenleme Süreci Modeli .....	54
Şekil 3. Grandey'in Duygusal Emek Modeli .....	55
Şekil 4. Duygusal Emek Modeli .....	62
Şekil 5. Araştırmanın Modeli.....	106



## KISALTMALAR DİZİNİ

<b>ANOVA</b>	: Analysis of Variance (ANOVA)
<b>ERG</b>	: Existence-Relatedness-Growth Theory
<b>F</b>	: Varyans Analizine (ANOVA) İlişkin Parametre
<b>f</b>	: Frekans
<b>KMO</b>	: Kaiser-Meyer-Olkin Test
<b>n</b>	: Birey Sayısı
<b>p</b>	: Önemlilik Testlerine İlişkin Olasılık Değeri
<b>r</b>	: Korelasyon Katsayısı
<b>s.s.</b>	: Standart Sapma
<b>t</b>	: t-Testine İlişkin Parametre
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
$\bar{X}$	: Aritmetik Ortalama

## GİRİŞ

Turizm sektöründe önemli bir yere sahip olan konaklama işletmeleri, turistlerin konaklama, yeme-içme, eğlenme ve dinlenme gibi temel ihtiyaçlarını karşılayan ve turizmin emek-yoğun yapısı göz önüne alındığında hizmet sunumu açısından en fazla insan unsurundan yararlanan hizmet işletmeleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Konaklama işletmelerinde üretilen turistik ürünün soyut bir özellik taşıması ve üretildiği yerde tüketilmesinden dolayı kuşkusuz en önemli üretim faktörü ve farklılık yaratmadaki anahtar unsuru insandır (Kaplan, 2010: 1). Konaklama işletmelerinin kapasitesi arttıkça buna orantılı olarak çalışan sayısının arttığı ve bunun sonucunda da büyük örgütsel yapıların oluştuğu görülmektedir. Konaklama işletmelerinde her ne kadar otomasyon sistemlerinden yararlanılıyor olsa da hizmet sunumu esnasında en önemli yeri insan unsuru tutmaktadır. Bu yüzden turizm sektöründe faaliyet gösteren ve büyük ölçekli olan konaklama işletmelerinde çalışanların yönetilmesi büyük önem taşımaktadır.

Küresel rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için, verimlilik artışı sağlanması ve bu artışın izlenmesi gerekmektedir. Verimliliğin en önemli bileşenleri bireysel ve örgütsel performans değişkenleri olup, bu değişkenlerin temel aktörü ise insan unsurudur (Turunç ve Çelik, 2010: 210). Turizm sektöründe faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri şüphesiz konaklama işletmeleri arasında birden fazla çalışanın bir araya gelerek oluşturdukları büyük örgütsel yapıya sahip işletmelerdir. Örgütlerin artan rekabet ortamında devamlılığının sağlanabilmesi için en önemli kaynaklardan biri olan insan faktörünün etkili bir biçimde yönetilmesi gereklidir (Kılıç, 2008). Bu açıdan çalışanların yönetilmesi beş yıldızlı otel işletmeleri gibi büyük örgütsel yapılar düşünüldüğünde örgütsel başarı, rekabetçi avantaj üstünlüğü yaratma, verimlilik, sunulan hizmet kalitesinin artması gibi durumlar için önem taşımaktadır. Turizm sektörünün özelliklerinden birisi olan üretim ve tüketimin eş zamanlı olması, hizmet sunumu sırasında çalışan ve müşteri etkileşiminin maksimum düzeye çıkması ve çalışanların sergileyeceği davranışlarda yönetim kontrolünün minimum düzeye inmesi durumu ortaya çıkarmaktadır. Bu durum otel işletmelerindeki örgüt yönetiminin önemini bir kat daha arttırmaktadır. Örgütlerin destekleyici bir yönetim anlayışına sahip olması çalışanların davranışlarını etkileyerek çalışanlardan maksimum verim almada,

örgütsel başarının sağlanmasında ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamada işletmeye katkı sağlayabilir.

Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda yapmış oldukları katkılarına değer verilmesi ve örgüt tarafından refahlarının önemsendiğine yönelik duydukları inanç olarak ifade edilmektedir (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986: 500). Otel işletmelerinde örgütün bir bireyi olarak görev yapan çalışanlara, örgütleri tarafından sağlanan desteğin çalışanların görevleri sırasında sergileyecekleri davranışları şekillendirmede etkili olacağı söylenebilir. Çalıştıkları otel işletmelerinde çalışanların kendilerine değer verildiğini hissetmeleri ve her durumda bireyi oldukları örgütün kendilerine destek verdiklerine inanmaları, çalışan ile örgüt arasında gönül bağı kurulmasında etkili olmaktadır. Çalışanların algıladıkları bu örgütsel desteğin karşılığını gönüllü ve istekli bir şekilde örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda daha fazla çaba sarf ederek ve çalışarak vermeleri beklenmektedir (Turunç ve Çelik, 2010: 184). Otel işletmelerindeki ürünün hizmet olup bunun da soyut olması, üretim ve tüketimin eş zamanlı olması ve yönetimin çalışan davranışları üzerindeki etkisinin kısıtlı olmasından dolayı ortaya çıkacak duygusal emek davranışının ve örgütün bireye olan desteğinin önemi giderek artmaktadır. Bu nedenle çalışanın örgüte karşı aitlik hissetmesi ve destek görmesi bununla birlikte sergileyeceği duygusal emek davranışını şekillendirmesi, örgütün çalışana karşı destekleyici olmasının önemini bir kat daha arttırmaktadır.

Duygusal emek, çalışanların müşteriyle etkileşim içerisindeyken duygularını yönetmeleri ve bu yönetme sırasında sarf ettikleri çaba olarak ifade edilmektedir (Hochschild, 1983). Örgütün sergilenmesini istediği bu davranışlar yüzeysel, derin ve samimi davranış olarak ortaya çıkmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 88-94). Çalışanın o an hissetmese dahi, örgüt tarafından kendisinden beklenen davranışı sergilemesi yüzeysel davranış olarak tanımlanırken, derin davranış çalışanın örgüt tarafından sergilenmesi istenen duyguları gerçekten hissetmek için çaba sarf etmesi, samimi davranış ise çalışanın hissettiği doğal ve gerçek duyguları sergilemesi olarak ifade edilmektedir. Otel işletmelerinde çalışanlar hizmet sunumu esnasında ve müşteri ile etkileşim halindeyken bu üç davranışı benimserler ve duygularını bu davranışlara göre kontrol altında tutarlar. Çünkü duygusal emek, çalışanın hissettiği

duygular ne olursa olsun örgüt tarafından istenen ve beklenen doğru duyguların müşterilere yansıtılmasıdır (Yürür ve Ünlü, 2011: 85-86). Buradan hareketle çalışanların örgütsel destek algısının yüksek olması, sergileyecekleri duygusal emek davranışlarının pozitif eğilimli olmasına ve bunun sonucunda da verimlilik, müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi, örgütsel başarı, rekabet üstünlüğü gibi işletmeye fayda sağlayacak durumların ortaya çıkmasına katkı sağlayacağı söylenebilir. Örgütsel destek algısı düşük düzeyde olan çalışanların duygusal emek davranışları sergileme de negatif yüzeysel boyutta gerçekleşebileceği ve bu durumun ise işletmeye negatif yönlü yansiyebileceği söylenebilir. Gosserand ve Dienfendorff (2005) yaptıkları çalışmada, çalışanların örgüte karşı olumlu duygulanım içerisinde bulunmalarının, sergileme eğiliminde oldukları duygusal emek davranışlarını olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda çalışanların örgütsel destek algılarının duygusal emek davranışlarıyla ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmanın amacı beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının algılanan örgütsel destek düzeyleri ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Dolayısı ile bu çalışma beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının algılanan örgütsel destek düzeylerini tespit etmek ve örgütsel destek algıları sonucunda duygusal emek davranışlarına ilişkin görüşlerini belirlemek ve ilişkilendirmek açısından önem taşımaktadır. Bu çalışma hem daha etkili örgüt ve insan kaynağı yönetimi hem de daha etkili bir işletme yönetimi bakımından yöneticiler için de önem arz etmektedir.

Çalışmanın amacı doğrultusunda algılanan örgütsel destek ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere anket tekniği ile elde edilen verilerin analiz edildiği bu araştırma, üç bölümden oluşmaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde, algılanan örgütsel destek kavramı ve tarihsel gelişimi, önemi, özellikleri ve destekleyici örgütün sahip olması gereken özellikler, kavramla ilgili kuramlar ile algılanan örgütsel desteği oluşturan unsurlar, algılanan örgütsel desteğin sonuçları ve turizm alanında algılanan örgütsel destek ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde, duygusal emek kavramı, tanımı, önemi, duygusal emek kavramı ile ilgili yaklaşımlar ve boyutları, duygusal emeği etkileyen faktörler, duygusal emeğin sonuçları ve duygusal emek ile ilgili turizm alanında yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Bununla birlikte algılanan örgütsel destek ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise, otel işletmeleri çalışanları üzerinde gerçekleştirilen uygulamanın amacı, önemi, varsayımları ve bu kapsamda geliştirilen hipotezler ile araştırmanın sınırlılıkları ve yöntemi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Otel işletmeleri çalışanları üzerinde gerçekleştirilen anket sonucunda elde edilen bulgulara ve bu doğrultuda tartışmalara yer verilmiş olup, konu ile ilgili çeşitli kurum, kuruluş ve işletmelerde çalışan üst kademe ve orta kademe yöneticilere ve özellikle insan kaynakları departmanı müdürlerine yönelik olarak öneriler sunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

Araştırmanın bu bölümünde, algılanan örgütsel destek kavramı ve tarihsel gelişimi, algılanan örgütsel desteğin önemi, özellikleri ve destekleyici örgütün özellikleri ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Bununla birlikte, algılanan örgütsel destek ile ilgili kuramlar, örgütsel desteği oluşturan unsurlar ve örgütsel destek algısının sonuçları açıklanmıştır. Ayrıca, turizm işletmelerinde algılanan örgütsel desteğe ve turizm alanında yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

#### 1. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMI

Algılanan örgütsel destek kavramı 1980'li yıllara kadar ortaya konulmamasına karşın örgütsel destek fikri neredeyse yetmiş yıldır yönetim literatüründe yer almaktadır (Zagenczyk, 2006: 8). Algılanan örgütsel destek kavramını ilk kez kullanan Eisenberger ve diğerleri (1986) örgütün çalışanlarını desteklemesinin çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olmasından dolayı algılanan örgütsel destek kavramının yönetim ve örgüt alanında önemli bir kavram haline geldiğini vurgulamışlar ve konu ile ilgili yaptıkları birden fazla çalışma ile yönetim literatürünün gelişimine önemli katkılar sağlamışlardır.

Örgüt ve yönetim teorisi alanında yapılan çalışmalar neo-klasik yönetim anlayışı üzerine yapılan araştırmalar sonucunda yeni bir boyut kazanmıştır. Bunun sonucunda insanı bir makine olarak gören klasik yönetim anlayışı temsilcilerinin aksine neo-klasik yönetim kuramı insanı, insan ilişkilerini ve insan duygularını incelemeye başlamıştır (Kartal, Yirci ve Özdemir, 2015: 478). Klasik yönetim anlayışı kuramı, 1930'lu yıllara kadar organizasyon yapısı ve işleyişine yol gösteren tek kuram olarak kalmıştır. Fakat 1929 Dünya Ekonomik Krizinin etkisiyle bir yandan da işletmelerde çeşitli organizasyon sorunları oluşması sonucu, klasik yönetim anlayışının eksikleri hissedilmeye başlanmış ve yeni bir yönetim yaklaşımı olan ve klasik yönetim anlayışının eksik bıraktığı insan unsurunu inceleyen neo-klasik yönetim yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu kuramın gelişmesinde Hawthorne Araştırmaları önemli rol oynamıştır (Parlak, 2013: 81).

Yönetim ve örgüt alanında Hawthorne Araştırmaları olarak bilinen ve Harvard Üniversitesi'nden F. Roethlisberger ve Elton Mayo önderliğinde 1924 yılında başlanan ve 1930 yılında sonuçlanan Hawthorne fabrikasında yapılan araştırmalar örgüt içi insan davranışları ile ilgili yaklaşımın başlangıcını oluşturmaktadır. Araştırmanın hipotezi: "Işıklandırma, ısıtma, dinlenme zamanları gibi fiziksel iyileştirmelerin derecesi arttıkça produktivite (verim) de artacaktır" şeklindedir (Koçel, 2013: 236). İlgili çalışma üzerine yapılan deneyler ve araştırmalar bu hipotezi doğrulamamış olup bazı zamanlar yapılan iyileştirmelere rağmen verimlilik değişmezken, bazı zamanlarda ise herhangi bir iyileştirme yapmadan da verimliliğin arttığı gözlenmiştir. Bu durumdan yola çıkarak araştırmacılar fiziksel faktörler yerine sosyal faktörlerin işçilerin verimliliğini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuca göre Hawthorne araştırmaları, yönetim düşüncesinin gelişmesi ile insan duyguları ve davranışlarının önemli hale gelmesi konularında önemli bir adım olmuştur (Parlak, 2013: 83). Bu kapsamda örgüt ve örgütsel davranış üzerine yapılan araştırmalar çalışanların duygusal davranış ve yönlerinin iş yaşamı üzerine etkilerini de incelemeye başlamıştır (Kartal vd., 2015: 479).

Elton Mayo (1945), Hawthorne çalışmalarının bulguları neticesinde örgüt tarafından sağlanan sosyo-duygusal desteğin çalışanların sosyal değişimler yaşamasında yardımcı olduğunu savunmuştur. Benzer biçimde, Harry Levinson (1965) 'da örgütsel desteğin çalışanların sosyal ve coğrafi değişimler yaşamasında önemli etkisi olduğunu savunmuştur. Levinson'un çalışması, çalışan-örgüt ilişkileri için daha geniş kapsamlı çalışmalar yapılması gerektiğinin önemini vurgulamıştır. Bunun sonucunda, çalışan-örgüt ilişkisi 1970 ve 1980'li yıllarda yaşanan iş dünyasındaki gelişmelerle birlikte daha çok önem kazanmış, rekabetçi bir avantaj elde etmek ve örgütlerin çalışanlarını elinde tutabilmeleri için çalışan-örgüt ilişkisi üzerinde önemli çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Zagenczyk, 2006: 10).

Örgüt ve çalışan ilişkileri üzerine yapılan çalışmaların önem kazanması örgütün devamlılığının sağlanması, amaç ve hedeflere ulaşmada örgütler için insan faktörünün yanında insanların duygularının da önemli olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Bu açıdan bakıldığında örgütler, insanların maddi ihtiyaçlarını karşılamasının yanı sıra manevi ihtiyaçlarını da karşılamasının zorunluluğunu ortaya

koymaktadır. Örgüt tarafından duygusal ihtiyaçları karşılanan çalışanların örgütün büyümesi, gelişmesi, devamlılığının sağlanması ve örgütsel başarının artmasında önemli rol oynayacağı söylenebilir.

Algı, bireylerin çevrelerini anlamlı hale getirmek için duygusal izlenimlerini düzenleyip yorumladıkları bir süreçtir (Robbins ve Judge, 2013: 166). Diğer bir tanım ile algı, dıştan gelen uyarıcıların duyu organları üzerinde uyandırdığı izler veya oluşturduğu tepkilerdir. Örgütsel boyutta algı ise, çalışanların örgüte karşı bakış açıları ve örgütte oluşan yönetim, adalet ve tarafsızlık gibi algı türlerini nasıl algıladığıdır (Özdevecioğlu, 2003a: 116). Dolayısı ile, örgüt ya da yönetim algısı çalışanların örgüt ile ilgili bakış açısını yansıtır (Akbaba, 2011: 69-70).

Eisenberger ve diğerleri (1986: 500) tarafından algılanan örgütsel destek, “Örgüt tarafından çalışanların katkılarına değer verildiğine ve mutluluğunun önemsendiğine dair çalışanların duyduğu inanç” şeklinde tanımlanmaktadır.

Rhoades, Eisenberger ve Armeli (2001: 825) algılanan örgütsel desteği, “Çalışanların örgüt tarafından refahına ve örgüte yaptıkları katkılarına ne ölçüde değer verildiğine yönelik inancı” olarak belirtmektedirler.

Aselage ve Eisenberger (2003: 491) algılanan örgütsel desteği, “çalışanların üyesi olduğu örgütle yaptığı psikolojik sözleşme” olarak tanımlamaktadır.

Yoshimura (2003: 10) algılanan örgütsel desteği, “çalışanın bireyi olduğu örgüt tarafından kendisine ne derecede destek verildiğini hissetmesi ve destek verildiği düşüncesine sahip olması” olarak tanımlamaktadır.

Özdevecioğlu (2003a: 113) algılanan örgütsel desteği, “örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri ve arkalarında örgütün var olduğunu bilmeleri” şeklinde açıklamaktadır.

Hayatının her bölümünde başkaları tarafından desteklendiğini algılaması kişinin kendini iyi hissetmesini sağlar. Buradan hareketle kişinin görev aldığı örgüt tarafından bir çalışan olarak desteklendiğini hissetmesi önemli bir durum olarak ortaya çıkmaktadır (Giray ve Şahin, 2012: 2). Çalışanın görev aldığı örgütte kendini güvende hissetmesi ve örgütün desteğini algılaması, örgüte karşı olumlu düşünce ve tutumlarda bulunmasını ve kendisinde örgüte karşı bir aidiyet duygusu hissetmesini



sağlayacaktır. Bu nedenle çalışanların örgütsel desteği ne şekilde algıladığı önemlidir. Buna bağlı olarak örgütsel desteğin, çalışanların örgüte ve kuruma karşı olan düşünce ve tutumlarını ortaya çıkarması, çalışanların örgütsel destek algısının yüksek olmasını sağlaması ve çalışanlarda örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumuna katkı sağladığından dolayı yönetim literatüründe önemi giderek artmaktadır (Nayır, 2013: 90). Çalışanın örgüt tarafından kendisine destek ve değer verildiğini, adil şekilde davranıldığını algılaması, yaptığı iş ile ilgili verimliliğinin artmasına ve kendini daha çok işine ve görevine vermesine yardımcı olacaktır (Afacan Fındıklı, 2014: 139).

Örgütsel destek algısı, örgütsel değerlerde çalışanların refahının göz önünde tutulması ve bu değerlerin çalışanların mutluluklarını artırıcı nitelik taşıması durumudur. Buna göre destekleyici bir örgütte veya yönetimde yer alması gereken önemli özellikler çalışanlarının yaratıcı fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate almak, iş güvenliklerini sağlamak, örgüt içinde insan ilişkilerinin pozitif olmasını sağlamak, herkese adaletli davranmak, hak yememek, çalışanları önemsemek ve onlara rağmen bazı kararları almamak şeklinde sıralanabilir (Eisenberger vd., 1986: 501; Özdevecioğlu, 2003a: 116-118; İplik, İplik ve Efeoğlu, 2014: 111).

Algılanan örgütsel destek ise, örgüt çalışanlarına iş ve iş güvenliği ile ilgili eğitimin verilmesi, yönetimin desteğinin hissettirilmesi, iyi bir örgüt ikliminin oluşturulması, ödüllendirme, kariyer fırsatları ve örgütün işleyişi için teknolojik desteğin sağlanması ile mümkündür (Durmuş ve Şahin, 2015: 439). Çalışanlarda örgütsel destek algısı ihtiyaç duydukları desteğin örgüt tarafından sağlanması ile çalışanların örgütün amaçları için daha fazla çalışması sonucu görülür.

Kraimer ve Wayne (2004) üç tür desteğin, algılanan örgütsel desteğin şekillenmesinde önem taşıdığını belirtmiştir. Bunlar uyum sağlama, kariyer ve finansal destek algısıdır (Kraimer ve Wayne, 2004: 217-218 Oktay, 2016: 1148-1149);

***Uyum sağlama boyutunda algılanan örgütsel destek:*** Çalışanın örgüt içerisinde, bir departmandan farklı bir departmana veya bölgeye transferi sonucu çalışanın yeni işine uyum sağlaması için örgüt tarafından gösterilen ilgi ile alakalıdır.

***Kariyer boyutunda algılanan örgütsel destek:*** Örgütün, çalışanların kariyer hedeflerine ne ölçüde önem verdiği veya desteklediği ile ilgilidir.

***Finansal boyutunda algılanan örgütsel destek:*** Örgütün, çalışanların finansal ihtiyaçlarına ne derecede önem verdiği, çalışana sağlanan ücret ve istihdam faydaları olarak ele alınır.

Çalışanların örgütleri tarafından desteklendiklerini hissetmesi örgüte karşı olan davranış ve tutumlarını olumlu yönde etkileyerek örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli katkılar sağlayabilir. Bu yüzden algılanan örgütsel destek, örgütün çalışanlarını fark etmesi, örgütün amaçlarına ulaşması ile çalışanlarının çabalarını görmesi, refahı ve mutluluğu ile gerekli olan bütün imkanları sunması ile ilgilidir.

## **2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMININ ÖNEMİ**

Örgütsel destek kavramı, yönetim ve örgüt içi insan davranışları alanındaki araştırmalarda son 30 yıldır önemi giderek artan bir konu haline gelmiştir (Durmuş ve Şahin, 2015: 439). İlgili literatürde önemli bir kavram olan algılanan örgütsel destek, örgüt çalışanları ve kurum arasındaki ilişki ile çalışanların işlerine ve örgütlerine karşı olan tutum ve davranışları arasındaki ilişkiyi ifade eder (Zagenczyk, 2006: 8).

Çalışanlar örgüt içerisinde destek alma ve desteklendiklerini hissetme ihtiyacı duyarlar. Örgütsel destek çalışanların saygı duyulma, kabul görme, onay görme ve değer verilme gibi duygusal ihtiyaçlarının karşılanması bakımından son derece önemli bir kaynaktır. Örgüt, çalışanlarına destek vererek çalışanların örgüte olan katkılarının farkında olduğunu, mutluluklarına önem verdiğini ve birlikte örgütün amaç ve hedefleri için çalışmaktan memnuniyet duyduklarını belirterek, çalışanlarının ait olma, saygı ve onay görme ihtiyaçlarını karşılar (Armeli, Eisenberger, Fasolo ve Lynch, 1998: 296; Özdemir, 2010: 241).

Çalışanların örgütleri tarafından değer görmeleri, iyi veya kötü günlerinde yalnızlık hissetmemeleri ve örgütün desteğini arkalarında hissetmeleri gibi çalışan beklentilerinin karşılanması anlamına gelen algılanan örgütsel destek, çalışanlar ile örgüt arasındaki gönül bağının oluşmasında önemlidir (Karacaoğlu ve Arslan, 2013: 458). Algılanan örgütsel destek, çalışanların, örgütün kendilerine bağlılığına ilişkin

inançlarıdır. Çalışanların örgütten sağladıkları somut faydaların yanında örgütün kendilerine bağlı olduğuna ilişkin inançları da örgütün içinde yer almalarını sağlar. Eğer çalışanlar örgüt tarafından bağlılıklarına karşılık verilmediğini ve ihtiyaç duyulan desteğin sağlanmadığını hissederlerse, çalışanların bu duruma algılanan örgütsel desteğin olumsuz sonuçlarından birisi olan işten ayrılmayı tercih ederek karşılık verebilirler (Shaffer, Harrison, Gilley ve Luk, 2001: 103). Buna karşın, destekleyici bir örgüte sahip ve örgütün desteğini sürekli arkasında hisseden çalışanlar ise işlerine daha sıkı bağlanarak çalıştıkları işyerinden ve görev aldıkları örgütten ayrılmayı düşünmeyeceklerdir (Özdevecioğlu, 2004: 101-102). Bu açıdan örgütlerin destekleyici olmasının çalışan devamlılığının sağlanmasında önemli bir faktör olduğu söylenebilir.

Çalışanların örgüt içinde kararlar alırken katılımının sağlanması, çalışanlara örgüt içinde değer verdikleri şeylerin verilmesi, başarının ödüllendirilmesi, rol belirsizliği-rol çatışması ve stres yaşantısı için önlem alınması ve önüne geçilmesi durumunda çalışanların örgütsel destek algıları artacaktır (Önderoğlu, 2010: 12). Örgütsel destek algısının yüksek olması durumunda ise çalışanlar örgüte katkı sağlayan davranışlar gösterme düşüncesine sahip olurlar (Eisenberger vd., 1986: 501).

Sonuç olarak, örgütsel destek algısı yüksek çalışanlara sahip olan örgütlerde örgütsel desteğin olumsuz sonuçlarının görülme olasılığı düşüktür. Çünkü çalışanlarının katkısına ve mutluluğuna önem veren örgütlerin çalışanları, örgüte katkıda bulunarak örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olurlar. Bu durumun sonucu örgütsel destek algısı örgüt-çalışan ilişkileri açısından önemi giderek artan bir kavram haline gelmektedir. Bu bağlamda, örgütsel destek kavramı işletme yönetimleri için örgüt-çalışan ilişkisi açısından önemli olduğu söylenebilir.

### **3. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖZELLİKLERİ**

Algılanan örgütsel desteğin özellikleri bu kavramı oluşturan kuramlar çerçevesinde farklı araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda şu şekilde oluşturulmuştur (Eisenberger, Aselage, Sucharski ve Jones, 2004: 211 Akt. Gürbüz, 2012: 12):

1. Örgüt, çalışanların mutluluğuna önem vermektedir. Örgütün çalışanlarının mutluluğunu önemsemesi amaç ve hedeflere ulaşmada katkı sağlamaktadır. Örgüt aynı zamanda çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarına karşılık vermektedir. Örgütsel desteğin algılanabilmesi için çalışanların saygı, onaylanma ve insancıl davranışlar gibi sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir.
2. Örgütsel destek algısı, çalışanların inançlarını güçlendirmede etkilidir.
3. Örgüt, çalışanlarının katkılarına değer verir. Örgütün, çalışanlarının katkılarına değer vermesi çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmakta, performans ve örgüte olan sadakat düzeylerini yükseltmektedir.
4. Yönetimin desteği, örgüt ve çalışanları arasında uyumlu bir ilişki oluşmasına yardımcı olmaktadır.
5. Örgütün, çalışanlarına fırsat ve bilgi vermesi durumunda, çalışanların örgütsel destek algı düzeyleri yükselmektedir.

Algılanan örgütsel desteğin özelliklerine bakıldığında, örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesinde, çalışanların örgüte olan inançlarının sağlanmasında ve örgüt çalışanlarının yaptığı katkılara değer verilmesi durumunda, örgütte bağlılık, performans ve sadakat düzeylerinde artışın meydana geleceğini söylemek mümkündür. Yönetimin desteğini hisseden ve yönetimi arkasına alan çalışanlar uyumlu bir yapı sergileyecek ve fırsat verildiğinde örgütsel destek algılarının arttığı gözlemlenebilecektir.

Örgütsel desteğin özelliklerinden bahsettikten sonra konunun daha anlaşılır olması açısından destekleyici bir örgütün nasıl olması gerektiği ile ilgili bilgi vermek doğru olacaktır.

#### **4. DESTEKLEYİCİ ÖRGÜTÜN ÖZELLİKLERİ**

Özdevecioğlu (2003a: 117-118) çalışanların mutluluğunu ve refahını önemseyen, çalışanlarını destekleyen bir örgüt ya da yönetimde yer alması gereken özellikleri beş başlıkta toplamıştır:

1. *Çalışanların fikirlerinin, önerilerinin ve eleştirilerinin dikkate alınması ve uygulanması:* Fikirleri önemsenen, eleştirileri ve önerileri dikkate alınan, bu çerçevede işletme ile ilgili değişiklik yapılan örgüt ya da yönetimlerde bu

durum çalışanlar tarafından örgütsel destek olarak algılanacaktır. Örneğin, otel işletmesinde bellboy olarak görev yapan personelin giriş ve çıkış işlemleri sırasında bagaj taşıma aracının yetersiz olduğunu yönetime bildirmesi sonucunda çalışanın önerisini dikkate alınması ve yeni bagaj taşıma aracının alınması çalışan tarafından örgütsel destek olarak algılanır.

**2. Çalışanlara iş güvenliği sağlanması ve işlerinde başarılı olmaları durumunda çalışanlara işlerinde devamlılık ile ilgili güvencenin verilmesi:**

Çalışanların örgüt ya da yönetimden beklentilerinin birisi de iş güvenliğidir. İşletme tarafından çalışanlara periyodik olarak iş güvenliği eğitimi, kullanacağı ekipmanlarla yönelik eğitim verilmesi ve yaptığı iş ile ilgili kendisini iş kazalarından koruyabilecek ekipmanların sağlanmasıdır. Yaptıkları iş ile ilgili hataların hoşgörüsü ile karşılanması, yaptıkları işlerinde başarılı olduklarında ise işyerinde devamlı olarak çalışacakları, çalışanlar için örgütsel destek olarak algılanacaktır. Örneğin, otel işletmesinde kat hizmetleri personeli olarak çalışan kişilere kullanacakları kimyasal malzemelerle ilgili eğitimin verilmesi ve bu malzemeleri kullanırken maske ve eldiven sağlanması, yiyecek-içecek departmanında görev yapan bir kominin tabak veya bardak kırması sonucunda bunların ücretinin maaşından kesilmemesi ve misafir ilişkileri departmanında görevli personelin müşteri şikayetlerini en iyi şekilde çözümler üretmesi ve müşteri memnuniyetini maksimum düzeye çıkarması sonucunda devamlı olarak çalışacağına garantisinin verilmesi örgütsel destek olarak algılanır.

**3. Örgüt içi insan ilişkilerinin pozitif olmasının sağlanması, örgüt içi iletişim ve halkla ilişkiler çalışmalarını yüksek seviyelerde tutması:**

Örgüt içi iklimin yani ast-üst, ast-ast, üst-üst ilişkilerinin yüksek düzeyde ve pozitif olması, hem çalışanların motivasyonunu yükseltecek hemde örgütsel destek olarak algılanacaktır. Örneğin, otel işletmelerinde önbüro müdürünün yoğun giriş ve çıkış işlemleri olduğu zaman resepsiyon görevlilerine yardım etmesi, önbüro müdürü ile kat hizmetleri müdürünün iyi ilişki içerisinde olması ve odaların zamanında hazırlanıp müşteriye zamanında verilmesi, kat hizmetleri departmanında görev yapan çalışanın işini bitirdikten sonra diğer arkadaşına yardım etmesi örgütsel destek olarak algılanır.

4. **Örgüt içerisinde, adam kayırmacılığın olmaması, her çalışan için adaletli davranılması ve hak yenmemesi:** Çalışanlar için hak ettikleri şeylerin karşılığını almak önemlidir. Bir işletmede yönetime ya da örgütün üst düzey yöneticilerine yakın olan üyelerin kayırılması, örgütün üst düzey yöneticilerinin haksız taraf tutmaları, çalışanlar tarafından olumsuz algılanacaktır. Örneğin, otel müdürünün işletme sahibinin tanıdığı veya akrabası olan bir personeli sürekli ayın çalışanı olarak seçmesi adaletsiz bir davranıştır. Otel müdürünün bütün çalışanlara eşit mesafede olması, ödül ve ceza uygulamalarında adaletli davranması örgütsel destek olarak algılanır.
5. **Çalışanların önemsenmesi ve onlara rağmen bazı kararların alınmaması:** İnsan sosyal bir varlıktır. Dolayısıyla işletmeleri için örgütler sosyal bir yapıdır. Yöneticilerin örgütsel ya da kişisel başarısızlık durumunda olumsuz kararlar almak yerine alternatif kararların değerlendirilmesi örgütsel destek olarak algılanır. Çalışanlar kendilerinin önemsenmesini, sahip oldukları başarıları ile övülmeyi ve takdir edilmeyi beklerler. Yöneticilerin çalışanlara istediklerini vermeleri ile çalışanların gözünde destekleyici yönetici olarak algılanmasına neden olur. Örneğin, otel işletmesinde resepsiyonist olarak çalışan bir personelin İngilizce seviyesinin işini yapmak için yetersiz olması sonucu işine son vermek yerine yabancı dil öğrenmesi için kursa gönderilmesi, düzenlenen kat hizmetleri yarışmasında kat hizmetleri personelinin otelini temsil ederek birinci olması ve bu başarısı sonucunda yönetim tarafından başarısının önemsendiğinin göstergesi olarak kat hizmetleri şefliği kadrosuna yükseltilmesi çalışanlar tarafından örgütsel destek olarak algılanır.

Destekleyici bir örgüt yaratmak birden çok unsuru kapsamasına rağmen bu örgütün oluşturulması ve desteğin uygulanması çok da zor değildir. Örgütün çalışanlarına değer vermesi ve bağlılık duygusunu hissettirmesi, çalışanların örgütlerini daha çok benimsemesi ve sahiplenmesine yardımcı olacaktır. Destekleyici örgüte sahip çalışanlar örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması ve örgütsel başarının sağlanması için daha fazla çaba sarf edeceklerdir.

## 5. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK KURAMLARI

Algılanan örgütsel desteğin kuramsal temellerini Kişiselleştirilmiş Örgüt Kuramı, Sosyal Değişim Kuramı, Karşılıklılık Kuramı, Örgütsel Destek Kuramı, Lider-Üye Etkileşimi Kuramı ve ERG (Existence-Relatedness-Growth Theory) kuramı oluşturmaktadır.

### 5.1. KİŞİSELLEŞTİRİLMİŞ ÖRGÜT KURAMI

Algılanan örgütsel destek kuramının temellerini oluşturan kuramlardan ilki Levinson (1965) tarafından ortaya konulan “Kişiselleştirme Teorisi”dir. Kişiselleştirilmiş örgüt kuramı, çalışanların örgüte insani özellikler ve nitelikler yükleme eğilimi olarak ifade edilebilir. Algılanan örgütsel destek ise bu değerlerin pekiştirilmesi ile gelişmekte ve büyümektedir (Öztürk ve Eryeşil, 2016: 127). Levinson (1965: 378-379)’a göre, örgütün kişiselleştirilmesi şu şekilde oluşmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698):

- **Örgütün yarası, ahlakı ve maddi sorumluluğu:** Örgütü oluşturan temsilcilerinin çalışmalarına katkı sağlanarak örgüt kişiselleştirilebilir.
- **Örgütsel politikalar, normlar ve örgüt kültürü:** Çalışanların rol davranışını belirleyerek devamlılığının sağlanması için örgütsel politikalar, normlar ve kültür değerlendirilmektedir.
- **Güç etkisi:** Örgüt temsilcilerinin, çalışanlar üzerinde göstermiş olduğu güç ile ortaya çıkmaktadır.

Kişileştirme Teorisine göre çalışanlar, çalışmakta oldukları örgütü kişileştirme eğilimindedir. Bunun temelinde ise yöneticilerin, örgüt içindeki yasal, ahlaki ve finansal sorumluluk içeren temsili davranışları ile örgüt kültürü ve politikaları üzerinde etkilerinin bulunması ve başkaları üzerindeki otorite gücünün örgüt tarafından sağlanıyor olması yatmaktadır (Eisenberger vd., 1986: 503; Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700; Afacan Fındıklı, 2014: 139).

### 5.2. SOSYAL DEĞİŞİM KURAMI

Algılanan örgütsel destek kuramının oluşmasında yararlanılan diğer bir kuram ise sosyal değişim kuramıdır. Sosyal değişim kuramı, çalışan ile işveren arasındaki ilişkilerin örgütlerde değişim olarak görülebileceğinden dolayı her iki

yönlü beklentinin karşılıklı olduğunu ifade etmektedir (Turunç, 2010: 252). Kuramda bahsi geçen değişim kavramı toplumsal bir değişimden ziyade karşılıklı bir alışverişi ifade eden nitelik taşımaktadır. Bu yüzden bu kurama sosyal alışveriş kuramı da denilmektedir (Özkalp, 2009: 34).

Sosyal değişim kuramını çalışanlar örgüte katılırken kabul etmektedir. Örgütün çalışanlarına uygun iş ortamı ve koşulu sunmasıyla çalışanlar ve örgüt arasındaki sosyal değişim ilişkisi oluşmaktadır. Örgütlerine karşı sadık olan, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için emek ve çaba sarf eden çalışanlara örgüt ödüllendirerek karşılık vermektedir. Karşılıklı kaynağın değişimi sonucu sosyal değişim ilişkileri meydana gelmektedir (Zagenczyk, 2006: 11). Karşılıklı kaynağın değişiminin zamanlaması ve niteliği gönüllülük esasına dayanır. Sosyal değişim kuramında değişim sonucu tarafların elde edeceği kazanımlar pazarlık konusu yapılamaz ve bu durum tarafların takdirine bırakılır (Gürbüz, 2006: 52). Karşılık bulma inancının yüksek olması ile taraflar değişim konusunda daha istekli olacaklardır (Bolat, Bolat ve Aytemiz Seymen, 2009: 219).

Sosyal değişim kuramı üç temel sayılıya dayanmaktadır. Sosyal değişimin birinci sayılısı, insanların akılcı oluşudur. Buna göre, insanlar çeşitli alternatifler arasından kendileri için en uygun ve ödüllendirici olanı seçer. Aynı zamanda zarardan kaçınır ya da en az zararla altından kalkabileceği alternatifi seçer. Ekonomistlerden ödünç alınan azalan marjinal yarar yasası, insanların sosyal ilişkilerinde geçerliliği olan ikinci sayılıdır. Farklı bir ifadeyle ödüllere doymuş ve kendisi için önem taşıyan bir şeyi elde eden insanlar için diğer şeyler giderek önemini kaybeder. Üçüncü sayılı ise; sosyal alışveriş durumunda insanlar verdikleri ile aldıkları arasında bir denge beklentisi içindedirler. Diğer bir deyişle, insanlar arasındaki ilişkiler verme ve geri almanın dengelenmesine dayanır. İnsanlar diğer insanlar ile olan ilişkilerinde verdiklerinin karşılığında adil bir geri beklenti içinde bulunurlar. Yani insanlar hep verip karşılığını yeterince alamadıklarında tatminsizlik duyarlar. Ancak insanların beklentileri adil bir şekilde karşılandığında bu ilişkiden mutluluk duyarlar ve tatmin olurlar (Özkalp, 2009: 35). Örgüt ile çalışan arasındaki sosyal değişimin dengeli olup olmadığını çalışanların örgütsel destek algısı belirler. Bu algı çalışanlarda ya örgütsel desteğin olumlu sonuçları ya da olumsuz sonuçları ile son bulur.



Sonuç olarak çalışanların örgütsel destek algısı, örgüt tarafından sosyal değişimin karşılanacağına inanmaları sonucunda oluşur. Bu yüzden sosyal değişim kuramı algılanan örgütsel desteğin temelini oluşturur.

### 5.3. KARŞILIKLILIK KURAMI

Algılanan örgütsel desteğin kuramsal temellerini oluşturan kuramlardan bir diğeri ise karşılıklılık kuramıdır. Karşılıklılık kuramı da sosyal değişim kuramında olduğu üzere insanların diğer insanlardan sağladıkları yararlar karşılık olumlu davranış sergileyecekleri düşüncesine dayanır. Gouldner (1960)'a göre, karşılıklılık kuramı evrenseldir ve söz konusu olabilmesi için insanların kendilerine yardım eden kişilere yardım etmeleri ve insanların kendilerine yardım eden kişilere zarar verecek herhangi bir davranışta bulunmamaları gerekmektedir (Gürbüz, 2006: 53; Gouldner, 1960: 171-173).

Gouldner (1960: 173) bireylerin karakter özellikleri ve karşılıklılık normunun sonuçlarına verilen değere göre normun evrensel özelliğinin farklılaşabileceğini belirtmiştir. Bireye yapılan yardımın değeri o an yardıma ne kadar ihtiyacı olduğuna göre değişiklik gösterecektir. Aynı biçimde, bireye yardım sağlayan vericinin kaynakları ve güdülleri karşılıklılık normunu etkileyebilecektir. Çalışanın beklentisinin karşılanmasının güçlülük derecesi, beklentiye ilişkin isteklilik seviyesi ve örgüt tarafından beklentinin karşılanabilme yeterliliği karşılıklılık normunu etkileyen faktörler olarak değerlendirilebilir (Köse, 2015: 56).

Karşılıklılık kuramı bireyler arası ilişkilerin yanı sıra kuruluş ve örgütler bakımından da önem derecesi yüksek bir yaklaşımdır (Molm, 2010: 125). Çalışanların örgütün hedeflerine ulaşmasında istekli ve gönüllü olması ve örgüt içerisinde refah ve mutluluğun sağlanması için örgütün çalışanlarına destek olması çalışanlarda duygusal açıdan bir zorunluluk yaratmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 702). Bu açıdan karşılıklılık kuramı çalışanlarda yükümlülük duygusunun gelişmesine ve örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmasına katkı sağladığından örgütsel desteğin temelini oluşturmaktadır (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch ve Rhoades, 2001: 42; Öztürk ve Eryeşil, 2016: 127).

#### 5.4. ÖRGÜTSEL DESTEK KURAMI

Algılanan örgütsel destek, çalışana örgütte değer verilmesi, çalışanın iyi veya kötü günlerinde yalnızlık hissetmemesi ve örgütün desteğini arkasında görmesini ifade eder ve bu beklentileri karşılanan çalışan örgütü ile gönül bağı kurar. Algılanan örgütsel destek kavramı iki temel teoriye dayalı olarak geliştirilmiştir. Bunlardan birincisi Levinson'un "Kişileştirme Teorisi", ikincisi ise Blau'nun "Sosyal Değişim Teorisi"dir (Turunç ve Çelik, 2010a: 184; Yılmaz ve Tanrıverdi, 2017a: 85).

Örgütsel destek kuramı, "örgüt tarafından çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanması, çalışanların gayret, çaba ve katkılarının değerlendirilmesi, çalışanların mutluluk ve refahına önem verilmesi ile ilgili çalışanların inancı" olarak ifade edilmektedir (Eisenberger vd., 1986: 500). Çalışanların örgüte yapmış oldukları katkıların örgüt tarafından olumlu değerlendirilmesi, refah ve mutluluklarının önemsenmesi ile ilgili düşünceleri örgütte saygınlık, bağlılık, duygusal destek ve kabul görme gibi konularda önemli bir kaynak olarak görülmektedir (Armeli vd., 1998: 293).

Örgütsel destek kuramı, algılanan örgütsel desteğin boyutlarını açıklamak için psikolojik yöntemleri de ele almaktadır. Bu yöntemlerden ilki, karşılıklılık normuna dayalı algılanan örgütsel destek; örgüt tarafından çalışanlara sağlanan destek ile örgüt içi refahın sağlanması ve örgütün hedeflerine ulaşmasında çalışanların gönüllü desteğinin sağlanması gibi konularda çalışanlarda duygusal bir zorunluluk oluşturulmasıdır. Yöntemlerin ikincisi, algılanan örgütsel desteğin çalışanların onay görme, saygı vb. gibi sosyal ihtiyaçlarını karşılaması ve çalışanlara sosyal ortamda bir rol statüsü sağlanmasıdır. Üçüncüsü ise, algılanan örgütsel desteğin çalışanların performans artışlarının değerlendirileceği, ödül sisteminin oluşacağı ve artan performansların takdir edileceği ile ilgili inançlarının güçlendirilmesidir. Tüm bu süreçler çalışanlarda performansın artmasına, yüksek motivasyon, duygusal bağlılık, moral sağlama ve maliyetlerin düşmesi gibi hem çalışanlar hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar yaratabilecektir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699).

Örgütsel destek kuramı, öncelikle çalışanların üyesi olduğu örgüt tarafından önemsenmesi, onay görmesi ve saygı duyulması ile sağlanan destek sonucu örgüt içi refahın sağlanması durumudur. Bunun sonucunda örgütten destek gördüğüne inanan çalışanın gönüllü olarak duygusal zorunluluk hissetmesi ile örgütün amaçlarına ulaşması için karşılık vermesi ve çalışanın sergilediği performans sonucunda örgüt tarafından ödüllendirileceği ve takdir edileceği ilişkin inancın güçlenmesidir. Dolayısı ile örgütsel destek inancı güçlü çalışanlara sahip örgütlerin, örgütsel açıdan başarısının ve verimliliğinde artacağını söylemek mümkündür.

### 5.5. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ KURAMI

Algılanan örgütsel desteği oluşturan diğer kuramlardan birisi lider-üye etkileşimi kuramıdır. Lider, başkalarını etkileme kapasite ve yeterliliğine sahip olan kişidir (Doğan ve Şahin, 2008: 140; Kılıç, Gülaydın, Sürücü ve Kasapoğlu, 2018: 995). Lider-üye etkileşimi teorisi, farklı astlar ile lider arasında farklı ilişkilerin gelişebileceği düşüncesinden yola çıkar. Teoriye göre lider, zaman ve kaynakların sınırlı olması gibi nedenlerden dolayı bazı üyeler ile daha yakın ve niteliği yüksek ilişkiler kurarken, diğer üyeler ile daha düşük nitelikte ve otoriteye bağlı ilişkiler kurmaktadır (Çekmecelioglu ve Ülker, 2014: 35). Lider-üye etkileşimi modeli, lider ve astları arasında ikili ilişkileri esas aldığından dolayı, geleneksel liderlik modellerinden ayrılmaktadır. Bu modelde geleneksel liderlik modellerinde ihmal edilen ve üzerinde pek durulmayan karşılıklı etkileşim süreci ve bu süreçteki değişim incelenmektedir (Baş, Keskin ve Mert, 2010: 1014). Lider-üye etkileşimi kuramı sosyal mübadeleye konu olan kişileri, bunlar arasındaki ilişkinin gelişimini gösteren süreci ve bu ilişkilerin kalitesini incelemektedir. Böyle bir sürecin incelenmesi lider ve üyeler arasındaki ast-üst ilişkisinin yakınlığının ya da biçimselliğinin, düşük ya da yüksek kalitede olan ast-üst ilişkilerinin nasıl şekillendiğinin açıklığa kavuşturulmasında yön gösterici olmaktadır (Çekmecelioglu ve Ülker, 2014: 38).

Scandura, Graen ve Novak (1986: 580)'a göre, lider-üye değişimi, yönetici ve ast arasındaki ilişkinin ve etkileşimin kalitesini ifade etmek için kullanılan bir terimdir. Yönetici genellikle ödüllerin kaynağı ve dağıtıcısı durumunda olup, maaş artışı ve eğitim olanakları gibi unsurların belirleyicisi olduğundan dolayı örgüt için önemli gibi görülmektedir. Algılanan örgütsel destek, çalışan ile örgüt arasındaki

değişim ilişkisini etkilememektedir. Ancak lider-üye etkileşimi çalışan ve yönetici arasındaki değişim ilişkisini etkilemektedir. Ayrıca, örgütün temsilcileri durumunda olan yöneticilerin çalışan ile arasında değişimin gerçekleşmesi çalışanların algıladıkları örgütsel desteği de etkilemektedir (Silbert, 2005: 7).

## 5.6. ERG KURAMI

Algılanan örgütsel desteği oluşturan kuramlardan birisi de ERG (Existence-Relatedness-Growth Theory) kuramıdır. Clayton Alderfer tarafından ortaya atılan “Maslow’un İhtiyaçlar Hiyeraşi”nden geliştirilmiş bu kuramda ihtiyaçlar ön plandadır. Bu kuramda gereksinimlerin sıralaması basit olup Maslow sıralaması gibi bir sıralama esastır ve yaklaşımdaki ilke ile aynıdır. Önce alt düzeydeki ihtiyaçlar karşılanmalı, daha sonra da üst düzeydeki ihtiyaçlar karşılanmalıdır. ERG yaklaşımı üç kategori üzerinde durmaktadır. Bunlar; var olma, bağlanma ve gelişme olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır (Torlak, 2008: 248-249; Koçel, 2013: 628).

**Var Olma İhtiyacı:** Bireyin hayatını sürdürmek için gerekli olan yeme-içme, barınma ve fiziksel güvenlik gibi temel ihtiyaçları kapsamaktadır.

**Bağlanma-İlişki Kurma İhtiyacı:** Bireyin diğer kişilerle ilişki kurması, sosyalleşme arzusu ile ilgili olan ihtiyaçlardır. Bireyin duygu ve düşüncelerini diğer bireylerle paylaşarak bu ihtiyacını karşılamasıdır.

**Gelişme İhtiyacı:** Bireyin sahip olduğu yeteneklerini kullanma ve yeni yetenekler geliştirme isteği, çevresine ve kendisine yararlı olacak fikir ve düşünce oluşturma ihtiyacıdır.

Algılanan örgütsel destek ve lider-üye değişimi arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi dengede tutan ERG Kuramına göre, örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamak için çaba sarf etmekte ve bireylerarası etkileşimin kalitesi örgüt tarafından sağlanmaktadır. Bununla birlikte çalışanlar örgüt tarafından sağlanan desteği değerlendirirken yöneticileri ile aralarında olan iş ilişkilerini göz önünde tutmakta ve bunu önemsemektedirler. Çalışanın lideri ile daha kaliteli ve yüksek seviyede ilişki kurması durumunda, örgütün kendi refahına önem verdiği ve katkıda bulunduğu düşüncesi gelişecektir. Buna göre çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişki ne kadar iyi olursa çalışanların örgütsel destek algısı da o kadar artacaktır (Lui, 2004: 23).

Araştırmanın bu kısmında algılanan örgütsel destek ile ilgili kuramlar açıklanmıştır. Bununla birlikte algılanan örgütsel desteğin oluşması için gerekli olan bazı unsurlar mevcuttur.

## 6. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİ OLUŞTURAN UNSURLAR

Rhodes ve Eisenberger (2002: 698) çalışmada örgütsel destek algısının oluşması için “Örgütsel Adalet”, “Yönetici Desteği”, “Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları” ve “Çalışan Özellikleri” olmak üzere dört önemli öncülün bulunması gerektiğini belirtmişlerdir. Algılanan örgütsel desteğin öncülleri ile ilgili bilgiler şunlardır.

### 6.1. ÖRGÜTSEL ADALET

Örgütsel adalet, çalışanların örgüte yaptığı katkıya karşılık olarak örgütün onlara atfettiği değerle ilişkilidir. Örgütsel adalet, örgütsel kaynakların paylaşımında veya dağıtımındaki objektifliği, alınan kararlardaki tarafsızlığı ve kişiler arasındaki ilişkilerde yanlı davranmamayı ölçü alan bir kavramdır (Demirel ve Dinçer, 2014: 31). Örgütsel adalet işyerinde tarafsızlığı ortaya koyabilmek için geliştirilmiş bir kavramdır (Bakan, 2011: 192). Örgütsel adalet, çalışanlar arasında yapılan görev dağılımı, mesai, terfi, ücret ve ödül dağılımı gibi örgütsel kaynakların eşit ve adil bir biçimde yapıldığı algısı olarak tanımlanmaktadır (İçerli, 2010: 69). Çalışanlar örgütteki uygulamaların her bir çalışan için adil ve eşit olduğunu gördüklerinde ve hissettiklerinde, örgütün kendilerini daha fazla düşündüğünü ve desteklediğini algılamaktadırlar (Giray, 2010: 6).

Örgütsel adaletin boyutları hakkında birden farklı görüş bulunmasına karşın literatürde genel olarak kabul görmüş üç temel boyut yer almaktadır. Bu boyutlar, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olarak üç boyutta sınıflandırılmıştır (Yavuz ve Göl, 2014: 30). Bu üç boyut kendi aralarında yüksek düzeyde ilişkiye sahip olmasına rağmen yapılan araştırmalar çalışanların işiyle alakalı tutumları konusunda her bir boyutun birbirinden bağımsız olduğunu ortaya koymuştur (Colquitt, 2001: 386; Tokgöz, 2011: 366).

***Dağıtımsal Adalet Kavramı:*** Dağıtımsal adalet, örgütsel girdi ve çıktılardaki kaynakların bu süreçte yer alan çalışanlar arasında sürece yaptıkları katkı oranında paylaşılmasıdır (Demirel ve Dinçer, 2014: 31). Dağıtımsal adalet, çalışanların belirli

davranışları göstermeleri koşulu ile ücret, çalışma koşulları ve terfi gibi belirli ödüllere ulaşmalarıdır (Bakan, 2011: 192). Dağıtım adaletinde önemli nokta örgüt tarafından dağıtılan kaynaklardan bireylerin adil ve eşit olarak pay aldığını düşünme algısıdır (Özdevecioğlu, 2003b: 78).

***İşlemsel Adalet Kavramı:*** Örgüt içi alınan kararların yerinde ve zamanında alınması, alınan kararlara tam katılımın sağlanması ve alınan kararların tarafsız bir şekilde uygulanması ile ilgilidir. İşlemsel adalet kavramı daha çok karar alıcıların inisiyatifinde olan bir adalettir. Bu sebepten dolayı karar alma pozisyonunda görev yapan bireylerin çalışanlara ve örgüte karşı alacağı kararlarda ve tüm işlemlerde objektif davranmaları gerekir (Demirel ve Dinçer, 2014: 31). Karar alma sürecinde çalışanlara söz hakkı verilmesi ve çalışanların karar ile ilgili görüşlerinin alınması verilen kararlara yönelik memnuniyetsizliğin azalmasına katkı sağlayacaktır (Tokgöz, 2011: 367).

***Etkileşimsel Adalet Kavramı:*** Otorite veya gücü elinde bulunduran kişiler ile bunların dışında kalan kişiler arasındaki sosyal ilişkilerin algılanma biçimidir. Bu güce sahip olanların aldıkları kararları diğerlerine ne zaman ve nasıl ilettiklerine yönelik adalet algısıdır. Etkileşimsel adalet kavramı daha çok sosyal ilişkilerdeki güveni, saygıyı, iletişimi, tarafsızlığı, kalıcılığı, kaliteyi, empati kurmayı ve sosyal ilişkilere duyarlı olmayı temel alan bir yaklaşımdır (Demirel ve Dinçer, 2014: 32). Etkileşimsel adalet çalışanlar ile yöneticileri arasındaki iletişimde adalet algılaması ile ilgili bir kavramdır. Bu adalet türü, dağıtım kararından etkilenecekler ile dağıtım kaynağı arasındaki etkileşim ile ilgilidir (Özdevecioğlu, 2003b: 79).

Örgütsel adalet örgütlerin iyi ve verimli bir biçimde yönetilmesinde olmazsa olmaz faktörlerden birisidir. Rhoades ve Eisenberger (2002: 698)'in algılanan örgütsel destek ile ilgili yapmış oldukları meta analizi sonucunda örgütsel destek ile örgütsel adalet arasında güçlü bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Bakan, Güler ve Kara (2017: 1040) otel işletmelerindeki çalışanların sahip olduğu örgütsel destek algılarının dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algılarını arttırdığını ifade etmiştir.

Adalet olgusu oluşmuş örgütlerde, çalışanların örgüte karşı güveni artar ve bunun sonucunda çalışanların örgüte ve işe karşı bağlılığının arttığı söylenebilir.

Örgütlerde adam kayırmanın olmaması, her bir bireye eşit ve adil bir biçimde davranılması çalışanların örgüt tarafından desteklendiği hissine sahip olmasına etki eder. Bunu sağlayacak en önemli unsurda şüphesiz yönetici desteğidir.

## 6.2. YÖNETİCİ DESTEĞİ

Örgütler, yüksek performansa sahip çalışanlara sahip olmak istiyorlarsa, bunu örgütteki yönetici ve amirlerin çalışanlara yapacakları destek ile sağlayabilirler. Arkalarında örgütün ve yöneticilerin desteğini hisseden çalışanlarda örgüte karşı güven ve bağlılık duygusu oluşacak, örgütün başarılı olması ve amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacaktır. Bununla birlikte, yöneticilerden tam destek alan çalışanlar yüksek performans sergileyerek amaç ve hedeflere ulaşılmasına da katkı sağlayacaklardır (Emhan, Kula, Töngür, 2013: 54).

Yönetici tarafından desteklendiğini hisseden ve destek algısı yüksek olan çalışanlar, yaptıkları işe ve örgütüne bağlı örgüt tarafından arzu edilen çalışan kategorisinde yer alırlar. Çalışanlar tarafından algılanan yönetici desteğinin örgütsel destek algısına etki ettiği ve genellikle yönetici desteğinin örgütsel destek algısı olarak düşünüldüğü görülmektedir. Dolayısıyla, yöneticilerin olumlu veya olumsuz davranış ve tutumları örgütsel desteğin bir göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 707). Yim (2014) tur rehberlerinin yönetici desteği algıları ile örgütsel destek algıları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ve yönetici desteğinin tur rehberlerinin örgütsel destek algısını arttırdığını belirtmiştir. Yönetici destek algısı, Bhanthumnavin (2001: 7) tarafından duygusal destek, bilgisel destek ve maddi destek olmak üzere üç boyutta sınıflandırılmıştır:

**Duygusal destek:** Yönetici tarafından önemsenme, sevgi gösterme, empati kurma, kabullenme, stres, çatışma ve iş güçlüklerinin üzerinden gelinmesi amacıyla yardımda bulunma şeklinde verilen destek olarak tanımlanabilir.

**Bilgisel destek:** Çalışma performansı geri bildirim, bilgiyi değerlendirme, iş ile ilgili gerekli bilgi ve beceri hakkında tavsiye verme ve rehberlik etme şeklinde verilen destektir.

**Maddi destek:** Çalışanlara finansal, materyal ve ihtiyaç duyulan hizmetler ile ilgili sunulan destektir.

Yöneticileri tarafından destek gören çalışanlarda örgütsel desteğin olumsuz sonuçları görülmeyecektir. Yöneticisi tarafından desteklendiği hissine sahip olan çalışanlar örgütlerine sıkı sıkıya bağlanarak sahiplenme duygusu oluşmasına neden olur. Bununla birlikte, yönetici desteğini hisseden çalışanların örgütsel destek algıları da pozitif yönde etkilenecek artıracaktır.

### 6.3. ÖRGÜTSEL ÖDÜLLER VE İŞ KOŞULLARI

Shore ve Shore (1995) çalışanlar tarafından insan kaynakları uygulamalarının algılanan örgütsel destek açısından önemli bir unsur olduğunu ifade etmişlerdir. Örgütlerde iş koşullarının iyi olması ve adaletli ödül sisteminin oluşturulması örgütsel ve kişisel başarının artmasında katkı sağlayacaktır. Algılanan örgütsel destek açısından tanınma, ücretlendirme, terfi, iş güvenliği, özerklik, stres kaynakları, eğitim ve örgütün büyüklüğü gibi kavramlar örgütsel ödüller ve iş koşulları unsurları ile ilgilidir. Örgütsel ödüller ve iş koşulları ile ilgili unsurlar şu şekilde açıklanmıştır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700);

**Tanınma, ücretlendirme ve terfi:** Örgütsel destek teorisine göre, çalışanlara ödüllendirme ile ilgili uygun fırsatlar sunulması, çalışanların örgüte yapmış oldukları katkıların fark edildiği düşüncesinin hâkim olmasına, bununla birlikte çalışanların örgütsel destek algılarının da artmasına katkıda bulunur. Örneğin, otel işletmelerinde mesleğinde başarılı, çalışkan ve ikili ilişkileri iyi bir garsonun yönetim tarafından çalışma ücreti artırılarak şef garson kadrosuna yükseltilmesi çalışanın örgütsel destek algısının artmasına ve diğer çalışanlarında daha çok çaba göstererek aynı ve farklı pozisyonlara yükselebileceğine olan inancının artmasına katkı sağlayacaktır.

**İş güvencesi:** Çalışanlara kurumdaki gelecekleri hakkında güvence verilmesi, özellikle küçülmenin yaygın olduğu son yıllarda algılanan örgütsel desteğin güçlü bir göstergesi olması beklenmektedir. Örneğin, sezonluk olarak işletilen bir sayfiye otel işletmesinin sezon sonuna kadar aynı personel sayısı ile devam etmesi ve sezon başında otel açıldığında çalışanlara tekrar işletmede çalışabilecekleri ile ilgili garanti vermesi, sezon dışında maaşlarını ödemesi gibi unsurlar, çalışmada güçlü bir örgütsel destek algısının oluşmasına katkı sağlayacaktır.



**Özerklik:** Çalışanların planlama, çalışma prosedürleri ve görev çeşitliliği de dahil olmak üzere çalışanların işlerini nasıl yürüttükleri konusunda kontrol algısını kastetmektedir. Çalışanların, işlerini nasıl yürütecekleri konusunda akıllıca karar vermesi işletmenin güveninin kazanılmasına ve bunun sonucunda yüksek özerkliğin örgütsel destek algısını arttırmasına yardımcı olur. Örneğin, otel işletmesinde kahvaltı büfesini hazırlayan bir çalışanın işi ile ilgili yapacağı herşeyi bilmesi ve kahvaltı büfesindeki eksikleri zamanında tamamlaması, müşterilerin kahvaltı büfesinden memnun olması sonucu yönetim tarafından kontrolün çalışana verilmesi örgütsel destek algısı için katkı sağlayacaktır.

**Stres Kaynakları:** Çalışanların üstünden gelemeyeceğini düşündüğü ve hissettiği çevresel talepleri ifade eder. Çalışanların iş ile ilgili stres kaynakları örgüt tarafından kontrol edilebilen koşullar olarak görülse de strese sebep olan kaynaklar örgütsel destek algısının azalmasına neden olabilir. Örneğin, otel işletmesinde konaklayan bir müşterinin değerli bir eşyasını kaybetmesi sonucunda oda temizliğini yapan kat hizmetleri personelinin işini kaybetme korkusu ve hırsızlıkla suçlanması korkusu ile stres yaşaması örgütsel destek algısının azalmasına sebep olabilir.

**Eğitim:** İş eğitimi çalışanların gelişimi ile ilgili yatırım amaçlı bir uygulama olup, örgütsel destek algısını arttıracığı söylenebilir. Eğitim almış kişilerin örgütsel destek algılarının, eğitim almamış kişilere oranla daha yüksek düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Örneğin, bir otel işletmesinin gelecek yıllarda yabancı müşteri sayısının artacağına yönelik tahminleri ile bütün otel işletmesi çalışanlarına yabancı dil eğitimine yönelik kurs vermesi örgütsel destek algısının artmasına katkı sağlar.

**Örgütün Büyüklüğü:** Büyük örgütlerde politika ve prosedürlerin daha resmi olması ve esnekliğin az olmasından dolayı çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasına daha az önem verilmekte ve bunun sonucunda çalışanlarda kendilerinin değersiz oldukları hissi ortaya çıkmaktadır. Küçük işletmelerde büyük işletmelere göre çalışanların ihtiyaçları ile daha çok ilgileniliyor olsa bile ihtiyaçların karşılanmasında yetersiz kalınmakta olup bunun sonucunda ise örgütsel destek algısında azalma söz konusu olabilir. Örneğin, büyük ölçekli otel işletmelerinde yönetim kadrosuna yükseltilecek olan bir personel için bir fazla tercih olanağının

olması; işletme politika ve prosedürlerinin belirsizliği, küçük ölçekli otel işletmelerinde ise yükselme bekleyen personel için kadro açığının oluşmaması gibi durumlar örgütsel destek algısının azalmasına sebep olur.

Örgütsel ödüller ve iş koşullarına çalışanlar açısından bakıldığında, çalışanların örgüt tarafından tanınması, çalışanlara ücretlendirme ve terfi konularında uygun fırsatlar sunulması, bireylerarası eşit ve adil davranılması gibi durumlar örgütsel destek algısının artmasına katkı sağlar. İş güvencesine sahip bir çalışan işinde daha çok performans ve verimlilik göstererek iş gücü devir hızının azalmasına yardımcı olur ve bu sayede işletme hem maddi hem de manevi anlamda kazanç sağlar. İş eğitimi konusunda çalışanlar üzerine yatırım yapılması, çalışanın aidiyetlik ve değer görme hissine sahip olmasına yardımcı olarak örgütsel destek algısını artırır. Rol stresi açısından bakıldığında çalışanların rol belirsizliği ve rol çatışmaları yaşaması, iş yükünün fazla olması zamanında bitiremeyeceği işlerin verilmesi örgütsel destek algısını olumsuz yönde etkiler. Aynı şekilde örgütün büyüklüğü sebebiyle çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanamaması da yine çalışanlar açısından örgütsel destek algısını azaltır.

#### 6.4. ÇALIŞAN ÖZELLİKLERİ

Rhoades ve Eisenberger (2002: 701) tarafından, algılanan örgütsel desteği etkileyen bireysel faktörler yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi ve çalışma süresi olarak belirlenmiştir.

**Yaş:** Yapılan araştırmalar neticesinde algılanan örgütsel destek ile yaş değişkeni arasında ilişki olup olmadığı net bir biçimde ortaya konulamamıştır. Araştırmaların bazılarında yaş ilerledikçe algılanan örgütsel destek düzeyinin arttığı, bazılarında ise azaldığı sonucuna ulaşılmıştır (Gürbüz, 2012: 13). Candan ve Kaya (2015: 319)'nın maliye çalışanları üzerinde yapmış oldukları araştırma sonucunda çalışanların yaş değişkenleri ile örgütsel destek algıları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Yoshimura (2003: 63) yaptığı çalışmada yaşlı çalışanların örgütsel destek algılarının genç çalışanlara oranla daha düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Özkan (2017) tarafından turizm işletmeleri üzerine yapmış olduğu araştırmada ise genç çalışanların örgütsel destek algılarının yaşlı çalışanlara göre daha düşük olduğunu belirtmiştir. Boz, Özkan ve Aydın (2017) turizm sektöründe yaptıkları

çalışmada, çalışanların yaşları ilerledikçe örgütsel destek algılarının da arttığını ifade etmiştir.

**Cinsiyet:** Yapılan araştırmaların bazılarında algılanan örgütsel destek ile cinsiyet arasında ilişki saptanmazken, bazılarında ilişki olduğu saptanmıştır. Bazı araştırmalarda algılanan örgütsel desteğin cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılırken (Yokuş, 2006; Erdaş, 2010; Yu ve Frenkel, 2013; Candan ve Kaya, 2015; Büyükgöze ve Kavak, 2017) ilgili literatür incelendiğinde, bazı çalışmalarda ise cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre, kadın çalışanların, algılanan örgütsel destek düzeylerinin erkek çalışanlara göre daha düşük olduğu (Yoon ve Lim, 1999; Gül, 2010; Nayır, 2011) belirlenmiştir. Turizm sektöründe yapılan araştırmada ise erkek çalışanların kadın çalışanlara göre örgütsel destek düzeylerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Yılmaz ve Tanrıverdi, 2017b).

**Eğitim Seviyesi:** Yapılan araştırmalar neticesinde çalışanların eğitim seviyesi ile algılanan örgütsel destek düzeyleri arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Erdaş, 2010; Nayır, 2011; Büyükgöze ve Kavak, 2017). Yoon ve Lim (1999) eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların daha yüksek düzeyde örgütsel destek algısına sahip olduğunu belirtmiştir. Turizm sektörü üzerine yapılan araştırmalar sonucunda, benzer şekilde eğitim düzeyleri yüksek olan çalışanların eğitim düzeyi düşük olan çalışanlara göre algılanan örgütsel destek düzeylerinin daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Yılmaz, 2016; Kestek, 2016; Kestek, Çolakoğlu ve Atay, 2018). Benzer şekilde, Karatepe (2012: 507) otel işletmelerindeki çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel destek algılarında arttığını ifade etmiştir.

**Çalışma Süresi:** Yapılan araştırmalar sonucunda bazı araştırmalarda çalışma süresi ile algılanan örgütsel destek arasında ilişkiye (Nayır, 2011; Yu ve Frenkel, 2013; Candan ve Kaya, 2015; Büyükgöze ve Kavak, 2017) rastlanmamıştır. Buna karşılık, Eisenberger, Rhoades ve Cameron (1999) yaptıkları araştırmada, çalışma süresi ile algılanan örgütsel destek düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişkiye rastlamışlardır. Çalışanların algılanan örgütsel destek düzeyleri çalışma sürelerine göre değişiklik göstermektedir. Çalışma süresi fazla olan çalışanların algılanan

örgütsel destek düzeyleri daha yüksektir. Bu durumun sebebi ise, çalışma süresi yüksek olan çalışanların üyesi oldukları örgütten memnun olmaları ve işten ayrılma niyeti içerisinde bulunmamalarıdır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 707-708). Turizm sektöründe uzun süredir çalışanların algılanan örgütsel destek düzeylerinin yüksek olduğu belirtilmiştir (Yılmaz ve Tanrıverdi, 2017a).

Çalışanların örgütsel destek algısı yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi ve çalışma süresi gibi bireysel özelliklere göre de farklılık göstermektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde çalışanların yaş seviyesi, eğitim seviyesi ve çalışma süresi yükseldikçe algılanan örgütsel destek düzeylerinin de yükseldiği şeklinde yorumlamak mümkündür. Çalışanların algılanan örgütsel destek düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre ise coğrafi ve kültürel farklılıklara göre değişiklik gösterdiği söylenebilir. Yapılan farklı çalışmalarda bireysel özellikler ile örgütsel destek algıları arasındaki ilişkiyle ilgili değişik sonuçlarda tespit edilmiştir.

## **7. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN SONUÇLARI**

Rhoades ve Eisenberger (2002) yaptıkları çalışmada örgütsel desteğin sonuçlarını örgütsel bağlılık, işe bağlılık, iş performansı, işte kalma niyeti ve işten ayrılma niyeti başlıkları altında incelemiştir. Bu çalışmada ilgili başlıklar ele alınmış ve incelenmiştir.

### **7.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün hedef ve değerlerini benimsemesi, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermesi ve kendilerini güçlü bir aile üyesi gibi hissetmesi anlamına gelmektedir (Özdevecioğlu, 2003a: 113). Bir başka tanımda ise örgütsel bağlılık, örgütteki uygulamalar ile iş ve örgütün özellikleri doğrultusunda örgüte karşı geliştirilen tutum ve bunların sonucu sergilenen olumlu davranışlardır (Ergeneli ve Sağlam Arı, 2005: 124). Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte katılması ve örgütsel kimlik kazanması ile ilişkili bir durumdur. Diğer bir deyişle örgütsel bağlılık, örgüt ile birey arasında sosyal ve psikolojik bağların kurulmasıdır (Demirel, 2008: 183). Allen ve Meyer (1990) tarafından örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı) olmak üzere üç boyutta incelenmektedir. Duygusal bağlılık; çalışanın örgütte kalma niyetinin kendi isteği ve arzusu ile gerçekleşmesidir. Devam bağlılığı; çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda ortaya

çıkacak olan maliyet durumu yani olumsuzlukları göz önünde bulundurarak zorunlu olarak örgütte devam etmesidir. Normatif bağlılık ise çalışanların ahlaki bir görev duygusu ile örgütten ayrılmaması gerektiğini düşündükleri ve kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri olarak tanımlanabilir (Meyer ve Allen, 1997: 11; Özdevecioğlu, 2003a: 114).

Özdevecioğlu (2003a: 126)'un algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık ile ilgili yapmış olduğu çalışmada çalışanların örgütsel destek algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Bu sonuç çalışanların örgütsel destek algıları arttıkça örgütsel bağlılığında arttığını göstermiştir. Duygulu, Çıraklar ve Mohan (2008: 119) tarafından akademik personel üzerine yapılan çalışmada algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki saptanmıştır. Kaplan ve Örgüt (2012: 397)'ün otel işletmelerinde yaptıkları araştırmada algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü, devam bağlılığı ile arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışmalardan hareketle, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için çalışanların üyesi olduğu örgüte bağlı olması gereklidir. Bu da ancak örgütün çalışanlarını desteklemesi ile mümkündür.

## 7.2. İŞE BAĞLILIK

Witt (1991) işe bağlılığı çalışanın işine yönelik ortaya koyduğu çaba, işini sahiplenmesi, işiyle ilgilenmesi ve duygusal tutumları olarak tanımlamaktadır. Örgütler çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılayarak, performans-ödül beklentilerini arttırarak ve gerektiğinde işiyle ilgili yardım ihtiyaçlarının karşılanabileceği hissini vererek çalışanların örgütsel destek algısını arttırabilir ve işe bağlılığa katkı da bulunabilirler (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701).

Duygulu ve diğerleri (2008: 119) tarafından akademik personel üzerine yapılan araştırma sonucunda algılanan örgütsel destek ile işe bağlılık arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki saptanmıştır. Wickramasinghe ve Wickramasinghe (2011: 824) çalışanların örgütsel destek algılarının işe bağlılığı arttırdığını tespit etmiştir. Kurt (2013) turizm işletmelerinde yaptığı araştırmada, algılanan örgütsel desteğin çalışanların işe bağlılıklarını arttırdığını ifade etmiştir. Bu sonuçlar algılanan örgütsel

desteğin çalışanların işe bağlılıkları açısından son derece önemli bir kavram olduğunu göstermektedir.

Örgüt tarafından çalışanların desteklenmesi duygusal anlamda çalışanların işini sahiplenmesine katkı sağlayacaktır. Örgüt kaynaklarına (ücret, terfi, ödül, sosyal haklar vb. gibi) ulaşılabilirliğin kolaylaştırılması çalışanların motive edilmesine ve bu sayede çalışanların işlerine yönelik bağlılığın artmasına neden olacaktır.

### 7.3. İŞ PERFORMANSI

Performans, işletme açısından değerlendirildiğinde belirli bir zamanda üretilen mal veya hizmetin miktarı olarak tanımlanırken, birey açısından değerlendirildiğinde hedefe ulaşmak için gösterilen bireysel “verimlilik” ve “etkinlik” düzeyi olarak tanımlanır (Tutar ve Altınöz, 2010: 201). Çalışan performansı örgütün mal veya hizmet ürettiği sektör içerisinde varlığını sürdürebilmek için oldukça önemlidir. Çalışan performansının yüksek düzeyde olması ve bunun sürekliliğinin sağlanması örgüt açısından hem kâr elde edilmesini hem de diğer örgütler arasında sektörel bazda saygınlık kazanılmasını sağlar (Erkoç, 2015: 14).

Yapılan araştırmalar iş performansı (verimlilik) ile örgütsel destek algısı arasında pozitif bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir (Eisenberger vd., 1986: 500). Kim, Hur, Moon ve Jun (2016) yapmış oldukları çalışmada, algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde, Turunç ve Çelik (2010a: 200) tarafından yapılan araştırmada, algılanan örgütsel desteğin iş performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Yılmaz ve Tanrıverdi (2017b: 45) tarafından turizm sektöründe yaptıkları araştırmada ise algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte Rhoades ve Eisenberger (2002: 712) çalışmalarında, algılanan örgütsel desteğin iş performansını arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Diğer bir deyişle, üyesi olduğu örgüt tarafından desteklediği hissine sahip çalışanlar görevlerini yaparken daha fazla gayret sarf ederek performanslarını yüksek düzeye çıkartabilir ve iş performansının yüksek olması da örgüt açısından işletmenin amaç ve

hedeflerine ulaşmasında olumlu sonuçlar meydana getirebileceği şeklinde yorumlanabilir.

#### 7.4. İŞTE KALMA NİYETİ

Price ve Mueller (1981: 546) işte kalma niyetini, çalışanların üyesi oldukları örgütte üyeliklerini devam ettirme istekleri olarak tanımlamıştır. İşte kalma niyeti, zorunluluk değil tam tersi gönüllülük içeren bir davranıştır. Gönüllülük içeren bu davranışın sergilenmesi için örgüt tarafından yapılacak destek önemli rol oynamaktadır. Örgütsel destek algıları yüksek çalışanların işte kalma niyetleri ile ilgili seviyelerinin de yüksek olacağı düşünülebilir.

Armstrong-Stassen ve Ursel (2009: 201) yaptıkları çalışmada, algılanan örgütsel destek, kariyer tatmini ve kıdemli çalışanların örgütlerinde kalma niyetleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yapılan bu çalışmada, çalışanların kariyer tatmin düzeylerinin algılanan örgütsel destek, iş kapsamı ve örgütte kalma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma ile ilgili diğer bir sonuç ise, yapılacak hizmetiçi eğitimler ile 50 yaş ve üzeri deneyimli çalışanların örgütsel destek algılarının, kariyer tatminlerinin ve işte kalma niyetlerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Eğer çalışanlar örgüt tarafından desteklenir ve örgüt kaynakları ile işlerine olan memnuniyet ve bağlılıkları arttırılırsa çalışanların örgütten ayrılma düşüncesi azalır ve çalışanlarda örgütte kalma isteğinin artmasına neden olabilir.

#### 7.5. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Mobley (1982: 111) işten ayrılma niyetini çalışanın üyesi olduğu örgütten belirli bir zamanda fiziksel olarak ayrılma durumu olarak tanımlamaktadır. Başka bir tanımda ise işten ayrılma niyeti, çalışanların üyesi olduğu örgütte yaptıkları işlerden memnun olmamaları sonucunda sergiledikleri yıkıcı ve aktif eylemler şeklinde tanımlanmaktadır (Rusbult, Farrel, Rogers ve Mainous, 1988: 602).

Algılanan örgütsel desteğin çalışanlarda işten ayrılma niyetinin oluşmasındaki temel nedenlerden biri olduğu düşünülmektedir. Turunç ve Çelik (2010b: 225)'in yaptıkları çalışmada algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini ve azalttığını tespit etmişlerdir. Diğer bir

çalışmada ise (Afacan Fındıklı, 2014: 149) çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin işten ayrılma niyetini anlamlı olarak azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde, Turunç ve Avcı (2015: 57)'nin yapmış oldukları çalışmada da algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetini negatif yönlü etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Rhoades ve Eisenberger (2002: 710)'in yaptığı meta analiz sonucunda çalışmada işten ayrılma niyeti ile örgütsel destek algısı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve bunun işten ayrılma niyetini azalttığı sonucuna varılmıştır.

Bu durumda, örgütsel destek algısı düzeyi yüksek çalışanlar işine ve örgütüne bağlı olup hem fiziki hem de psikolojik anlamda işten ayrılma düşüncesine sahip olmayan kişilerdir. Bu bilgilerden yola çıkılarak örgütün kendini desteklediğini hisseden bir çalışanın işten ayrılma niyeti içerisinde olmayacağı söylenebilir.

## **8. TURİZM İŞLETMELERİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK**

Turizm işletmelerinin emek-yoğun bir sektör olması ve teknolojiden sınırlı oranda yararlanabilmelerinden dolayı yaşanan yoğun rekabette rakipleri karşısında öne geçebilmek için kullandıkları en önemli unsur sahip oldukları beşerî kaynaklardır. Çalışanların sahip olduğu yeterlilikler örgütlerin başarısını ortaya koymaktadır. Bu durum, bütün işletmelerde olduğu gibi turizm işletmeleri içinde beşerî kaynakların değerini maddi kaynaklardan çok daha ötesine getirmektedir (Paksoy ve Öztürk, 2006: 134; Güçlü Nergiz, 2016: 2).

Turizm işletmelerinde örgütsel davranış çağdaş yönetim yaklaşımlarının uygulanması ile mümkündür (Hacıoğlu, 2009: 4). Rekabetin en yoğun olarak yaşandığı sektörlerden birisi turizm sektörüdür. Turizm sektörü içerisinde yer alan işletmeler faaliyet türü, niteliği ve büyüklüğü ne olursa olsun, diğer sektörlerdeki işletmelere kıyasla hem daha dışa dönüktürler hem de iç ve dış çevre koşullarından daha fazla etkilenmektedirler. Bu bakımdan, turizm işletmeleri sert rekabet koşulları altında başarılı olabilmeleri, çalışan ve müşteri beklentilerinin tam anlamıyla karşılanması ile mümkündür. Bu durum ise, turizm işletmelerinin çağdaş yönetim anlayışları doğrultusunda örgütlenmeleri ve yönetilmelerini zorunlu kılmaktadır (Çavuş, 2008: 21).



İnsanın, örgüt içerisinde profesyonelce çalışması, kendisinin de tatmin edilmesiyle doğrudan orantılıdır. Turizm, bir memnuniyet ve doyunluk faaliyetidir. Kişilerin, başka kişilere en iyi şekilde hizmet sunabilmesi için kendi çalışma ortamlarından ve bu çalışma ortamından kaynaklanan getirilerin artırılması gerekmektedir. Turizm örgütlerinden çalışanların örgüte bağlılığının yüksek olması, başarının en önemli anahtarlarından biridir. Çünkü örgütü sahiplenen çalışanların motivasyon düzeyleri yüksek olacağından daha verimli çalıştıkları gözlemlenmektedir (Hacıoğlu, 2009: 4).

Turizm sektörünün emek-yoğun yapısı göz önüne alındığında üretim ve tüketimin eş zamanlı olması ve bu esnada çalışan ve müşterinin iç içe olması, hizmetin sunumu esnasında çalışanın sergilediği davranışların kontrolünün çok düşük seviyede olması turizm işletmelerinde yönetim ve örgütün önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. Turizm işletmelerinde çalışanların üyesi olduğu örgüt tarafından destek görmesi hizmet sunumunda sergilediği davranışların olumlu yönde olmasını sağlar. Bu durum sonucunda ise müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati oluşmasında turizm işletmeleri büyük fayda sağlar. Örgütsel destek algısına sahip çalışanlar örgütü sahiplenme duygusuna sahip olarak işletmenin amaç ve hedeflerine fayda sağlayan davranışlar sergileyebilirler. Bundan dolayı turizm işletmelerinde algılanan örgütsel desteğin artırılması, sunulan hizmetin kalitesi, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, işgücü devir hızı ve çalışan davranışları açısından örgüt ve işletmeye son derece faydalı olabilecektir.

İlgili literatür incelendiğinde turizm sektörüne ilişkin algılanan örgütsel destek kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar ve çalışmaların sonuçları şu şekildedir;

Afsar ve Badir (2016) Çin'deki otel işletmeleri çalışanları ve yöneticileri üzerine yaptıkları araştırma sonucunda, algılanan örgütsel desteğin, kişi-örgüt uyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği belirlenmiştir. Sonuçlar ayrıca, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin ve algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin, işlerine daha fazla gömülmüş olan çalışanlar arasında daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kalidass ve Bahron (2015) Kota Kanibalu bölgesinde üç yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde yapmış oldukları araştırma neticesinde, çalışanların algıladıkları yönetici desteği ve örgütsel desteğin, çalışanların örgütsel bağlılıkları ile işten ayrılma niyetleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir.

Yen Tsai, Shyan Horng, Hsing Liu ve Chain Hu (2015) örgütsel destek ile ilgili Tayvan'da turizm sektörü çalışanları üzerine yapmış oldukları araştırma sonucunda, örgütsel destek ile çalışma ortamı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, çalışma ortamının örgütsel destek ile çalışan yaratıcılığı arasında aracılık rolü oynamakta olduğu bulgusu da elde edilmiştir.

Garg ve Dhar (2014) tarafından otel işletmeleri çalışanlarına yapılan araştırma sonucunda, örgütsel bağlılığın, iş stresi, lider üye değişimi ve algılanan örgütsel destek üzerinde tam bir arabuluculuk rolü olduğu belirlenmiştir. Lider-üye değişimi ve algılanan örgütsel destek örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilerken, iş stresini ise negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Hur ve Kim (2014) tarafından tur operatörleri üzerine yapılan araştırmada, algılanan örgütsel destek ile duygusal emeğin alt boyutu olan derin davranış arasında pozitif yönlü, yüzeysel davranış ile de negatif yönlü bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Mohamad Nashuki Ghazali ve Othman (2014) Klang Valley Bölgesindeki restoran çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışma bulguları neticesinde, algılanan örgütsel destek ile algılanan yönetici desteğinin, örgütsel bağlılığın belirleyicileri ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki bulmuştur. Ayrıca, algılanan örgütsel desteğin ise işten ayrılma niyetine sahip tüm çalışanları olumlu yönde en çok etkileyen faktör olduğu belirlenmiştir.

Yim (2014) tarafından tur rehberleri üzerine yapılan araştırmada, tur rehberlerinin örgütsel destek algıları ile duygusal emeğin alt boyutu olan derin davranış arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer boyut olan yüzeysel davranış ile algılanan örgütsel destek arasında ise ilişkiye rastlanmadığı ifade edilmiştir.

Liang Lin (2013) tarafından Tayvan'daki uluslararası turistik otel işletmelerinde yapılan çalışma sonucunda, psikolojik sermayenin, algılanan örgütsel destek ve tükenmişlik arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin önemli bir aracı olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, algılanan örgütsel desteğin psikolojik sermaye üzerinde doğrudan olumlu yönde etkisi varken, tükenmişlik üzerinde dolaylı olumsuz etkisi olduğu belirlenmiştir.

Mishra (2013) tarafından turizm ve tıp alanında tıbbi satış temsilcileri ve konaklama işletmeleri çalışanları üzerine algılanan örgütsel destek ile ilgili yaptığı çalışmada, çalışanların örgütsel destek algıları ile duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel davranış arasında negatif yönlü bir ilişkinin, derin davranış ile ise pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu belirlemiştir.

Fang Chiang ve Sheng Hsieh (2012) Tayvan'daki otel çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışma sonucunda, algılanan örgütsel destek ile personel güçlendirmenin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, algılanan örgütsel desteğin iş performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisi olmadığı ifade edilmiştir.

Seppanen (2012) Helsinki'de bulunan Radisson Blu Seaside Hotelinde önbüro departmanı çalışanları ile yiyecek-içecek departmanı çalışanları üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, çalışanların algılanan örgütsel destek ile duygusal örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yin Teng ve Sai Kong (2008) tarafından Malezya'daki otel işletmeleri çalışanları üzerine yapılan araştırma neticesinde, kariyer koçluğu ve algılanan örgütsel desteğin, çalışanların örgütsel bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca, algılanan örgütsel desteğin, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Adan Gok, Akgunduz ve Alkan (2017) tarafından İzmir ilinde otel işletmelerinde görev yapan çalışanlar üzerine yapılan bir araştırma sonucunda, iş stresinin ve algılanan örgütsel desteğin çalışanların işten ayrılma niyetleri ile anlamlı bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, iş stresinin çalışanların işten ayrılma

niyetlerini arttırdığı, algılanan örgütsel desteğin ise işten ayrılma niyetini azalttığı sonucuna ulaşıldığı belirtilmiştir.

Akgunduz ve Sanli (2017) tarafından Antalya, İstanbul ve Mersin'deki otel işletmeleri çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada, algılanan örgütsel desteğin otel çalışanlarının işe gömülmüşlük düzeyini olumlu yönde, işten ayrılma niyetini ise negatif yönde etkilediği yani işten ayrılma niyetini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Akgündüz, Adan Gök ve Alkan (2017) tarafından İzmir'deki beş yıldızlı otel işletmesi çalışanları üzerine yapılan araştırma bulguları sonucunda, algılanan örgütsel destek ile proaktif kişilik özellikleri ve işin anlamlılığı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, algılanan örgütsel desteğin iş stresi ile negatif yönlü bir ilişkisi olduğu ve çalışanların örgütsel destek algılarının, iş anlamlılığının ve proaktif kişilik özelliklerinin çalışanların yaratıcılığını arttırdığı ifade edilmiştir.

Arslaner ve Boylu (2017) tarafından turizm sektörüne ilişkin yapılan çalışmada, algılanan örgütsel destek ve presentism ile iş-aile, aile-iş çatışması ve presentism arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca, algılanan örgütsel desteğin presentism üzerinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bakan ve diğerleri (2017) tarafından otel işletmeleri çalışanları üzerine yapılan çalışma sonucunda, çalışanların örgütsel demokrasi ve örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel destek algıları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, örgütsel demokrasinin alt boyutlarından olan şeffaflığın çalışanların örgütsel destek algılarını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Özkan (2017) tarafından otel işletmeleri çalışanları üzerine yapılan çalışma sonucunda, otel işletmelerinde çalışanların örgütsel destek algılarının yüksek olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, çalışanların tüm kişilik özelliklerinin algılanan örgütsel destek üzerinde çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde dolaylı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Yılmaz ve Tanrıverdi (2017a) tarafından algılanan örgütsel destek ile iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla aşçılar üzerine yapılan bir diğer çalışma sonucunda, aşçıların algılanan örgütsel destek düzeylerinin yüksek

olduğu, algılanan örgütsel destek ile iş yaşam kalitesi ve alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte, iş yaşam kalitesi ve alt boyutlarının algılanan örgütsel destekte meydana gelen değişimin açıklayıcısı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Yılmaz ve Tanrıverdi (2017b) algılanan örgütsel destek ile iş performansı ve iş ortamı niteliği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla aşçılar üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, aşçıların algılanan örgütsel destek düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca, algılanan örgütsel desteğin iş ortamı niteliği ve iş performansı değişkenleri ile arasında zayıf fakat istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Yılmaz ve Tanrıverdi (2017c) tarafından turizm sektörüne ilişkin algılanan örgütsel destek ile iş stresi ve meslek algısı ilişkisini ortaya koymak için aşçılar üzerine yapılan çalışma sonucunda, aşçıların algılanan örgütsel destek düzeylerinin yüksek olduğu ve aşçıların meslek algısı düzeylerinin algılanan örgütsel destek düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, algılanan örgütsel destek ile iş stresi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ve algılanan örgütsel desteğin iş stresi ile meslek algısı arasında aracılık rolü olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Aydoğan ve Deniz (2016) butik otel işletmeleri çalışanları üzerine yapmış oldukları araştırmada hem algılanan dışsal prestijin hem de algılanan örgütsel desteğin, iş tatminini, örgütsel özdeşleşmeyi ve örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutlarını pozitif yönde ve anlamlı bir biçimde etkilediği sonucuna ulaşımlardır.

Güçlü Nergiz (2016) tarafından otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları örgütsel destek boyutları ile ilgili bir model önerisi sunmuş olduğu çalışmada, otel işletmelerinde çalışan ve müşteri arasında yoğun bir etkileşimin olduğu ve müşterilere hizmet sunumunun yapıldığı ortamın çalışanların iş ortamını oluşturduğu gibi durumlar göz önünde alındığında örgütsel desteğin algılanmasında müşteri-çalışan arasındaki etkileşimin üçüncü bir boyut olarak ele alınması gerektiğini belirtmiştir. Yapılan bu çalışmanın amacının çalışanlardaki örgütsel desteğin algı boyutlarına ilişkin dikkatin çekilmesini ve örgütsel destek algısını etkileyen bir diğer boyutunda müşteri boyutu olduğunu belirtmiştir.

Kestek (2016) Kuşadası'ndaki beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlar üzerine yapmış olduğu çalışmada, algılanan örgütsel destek ile örgütsel güven arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Ozkoc ve Bektas (2016) İstanbul'daki otel işletmeleri çalışanları üzerine yapmış oldukları çalışma bulguları neticesinde, yöneticiler tarafından çalışanlara sağlanan desteğin, çalışanların öz-yeterlilik düzeyleri ile örgütsel muhalefet düzeyleri üzerinde olumlu yönde önemli bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Şanlı (2016) tarafından otel işletmeleri çalışanları üzerine yapılan çalışmanın bulgularına göre, işgören avukatlığı ve algılanan örgütsel desteğin işe gömülmürlük ile arasında pozitif yönlü, işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Ayrıca, otel işletmelerinde işgören avukatlığı ve örgütsel destek algısının çalışanların işe gömülmürlüğünü arttırdığı, işten ayrılma niyetini ise azalttığı belirlenmiştir.

Yılmaz (2016)'ın İstanbul'da beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan aşçılar üzerinde yaptığı çalışma sonucuna göre, algılanan örgütsel destek, iş yaşam kalitesi ile iş ortamı, iş koşulları ve sağlanan hizmetler alt boyutlarının iş performansı ile pozitif yönlü ilişkinin olduğunu belirlemiştir. Bununla birlikte, tüm alt boyutları ile birlikte iş genel iş yaşam kalitesinin iş performansı üzerine etkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık rolü olduğunu tespit etmiştir.

Akgündüz ve Çakıcı (2015) tarafından beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerine yapılan araştırma sonucunda, algılanan örgütsel desteğin, örgütsel stres ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde, örgütsel stresin de örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, örgütsel stresin, algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinde aracılık rolü olduğu saptanmıştır.

Arslaner (2015) tarafından otel işletmesi çalışanları üzerine yapılan araştırma sonucunun bulguları neticesinde, algılanan örgütsel destek ile presentism arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Karatepe (2015) Romanya'daki otel işletmeleri çalışanları ile yöneticileri üzerine yaptığı çalışma sonucunda, algılanan örgütsel desteğin yüksek performanslı çalışma uygulamalarına ve duygusal örgütsel bağlılığa kısmen aracılık ettiğini tespit

etmiştir. Ayrıca, duygusal örgütsel bağlılığın ve algılanan örgütsel desteğin, iş performansı ile müşteriye sunulacak ekstra hizmetler için tam arabuluculuk yaptığı belirlenmiştir.

Turunç ve Avcı (2015) turizm sektörüne ilişkin, örgütsel destek algısı ile ilgili yapmış oldukları çalışmanın bulguları neticesinde, algılanan örgütsel desteğin ve lider-üye arasındaki olumlu etkileşimin çalışanların işten ayrılma niyetini azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. Bununla birlikte, iş stresinin bu ilişkide aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir.

Civilidag (2014) algılanan örgütsel destek ile ilgili Türkiye'deki otel işletmesi çalışanları üzerine yapmış olduğu çalışma bulguları sonucunda, mobbing ile iş doyumunu ve algılanan örgütsel destek arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Biçici (2013) tarafından algılanan örgütsel destek ile ilgili beş yıldızlı bir zincir konaklama işletmesinde yapılan araştırma sonucunda, çalışanların örgütsel destek algıları ile iş rotasyonu ve personel güçlendirme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Bilgin ve Demirer (2012) tarafından yapılan çalışma sonucunda, otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel destek algıları ile duygusal bağlılık ve iş doyumunu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Kaplan ve Örgüt (2012) tarafından otel işletmelerinde yapılan bir uygulama sonucunda, algılanan örgütsel destek ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü, algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, örgütsel destek algılamalarının duygusal, normatif ve devam bağlılığını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Karatepe (2012) tarafından Kamerun'daki otel işletmeleri çalışanların örgütsel destek algıları ile ilgili yapmış olduğu araştırmanın bulguları sonucunda, iş arkadaşı desteğinin çalışanların işten ayrılma niyetlerini düşürdüğü, algılanan örgütsel desteğin ise hizmet kalitesini arttırdığı bulgularına ulaşılmıştır.

Kaya (2012) tarafından konaklama işletmesi çalışanları üzerinde yapılan bir uygulama sonucunda, örgütsel destek ile kariyer tatmini arasında pozitif ve orta düzeyde ilişki, işten ayrılma niyeti ile arasında ise negatif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Güzel, Şahin Perçin ve Aydın Tükeltürk (2011) tarafından dört ve beş yıldızlı otellerde yapılan çalışma bulgularında, çalışanların örgütsel destek algılarının örgütsel sinizm ve boyutları ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir.

Özdaşlı ve Kanten (2011) otel işletmelerinde algılanan örgütsel destek ile ilgili yapmış oldukları bir uygulama bulguları neticesinde, algılanan örgütsel desteğin, yönetici desteği boyutunun kariyer ilerleme arzusu ile arasında bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bununla birlikte, yönetim desteğinin kariyer ilerleme arzusu üzerinde bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca algılanan örgütsel destek ile yenilikçi davranışlar arasında da bir ilişki olmadığı belirtilmiştir.

Colakoglu, Culha ve Atay (2010) algılanan örgütsel destek ile ilgili otel işletmelerinde yapmış oldukları bir uygulama sonucunda, algılanan örgütsel desteğin iş tatmini, duygusal, normatif ve devam bağlılığı üzerinde önemli bir etkisi olduğu ifade edilmiştir. Bunun birlikte, iş tatmininin algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık boyutları arasında kısmi arabuluculuk rolü olduğu belirtilmiştir.

Kaplan (2010) tarafından Kapadokya'daki otel işletmesi çalışanları üzerine yapılan çalışma sonucunda, çalışanların örgütsel destek algıları ile duygusal ve normatif bağlılıkları arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğu, devam bağlılığı ile negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin duygusal ve normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü, devam bağlılığı üzerinde ise negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu aktarılmıştır.

Turizm alanında uluslararası literatür incelendiğinde algılanan örgütsel destek kavramı örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, duygusal emek, örgütsel vatandaşlık, personel güçlendirme, iş performansı, iş stresi, tükenmişlik, yaratıcılık, çalışma ortamı, kariyer koçluğu, lider-üye etkileşimi ve psikolojik sermaye ile ilişkilendirildiği görülmüştür.



Turizm alanında ulusal literatür incelendiğinde ise algılanan örgütsel destek kavramı sırasıyla en çok iş stresi, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, performans, işe gömülmüslük, iş tatmini, kişilik özellikleri, işgören avukatlığı, iş-aile çatışması, presentism, kariyer, iş ortamı, iş-yaşam kalitesi, örgütsel demokrasi, örgütsel adalet, etiksel iklim, örgütsel sinizm, işin anlamlılığı, yaratıcılık, prestij,örgütsel güven, öz yeterlilik, örgütsel vatandaşlık, lider-üye etkileşimi, tükenmişlik, mobbing, iş rotasyonu, güçlendirme, yenilikçi davranış, karşıt duygular ve iş sonuçları ile ilişkilendirildiği belirlenmiştir. Turizm alanında uluslararası literatürde algılanan örgütsel destek ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az çalışmanın olması ve ulusal literatürde ise çalışmaya rastlanmaması konunun önemini bir kat daha arttırdığı ve araştırmanın sonucunun ilgili literatüre katkı sağlayacağı söylenebilir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL EMEK

Araştırmanın bu bölümünde, duygusal emek kavramı, tanımı ve önemine yer verilmiştir. Duygusal emek ile ilgili yaklaşımlar, duygusal emek davranışları, davranışlara etki eden faktörler, duygusal emek davranışlarının sonuçları açıklanmış ve turizm işletmelerinde duygusal emek ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Ayrıca, algılanan örgütsel destek ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişki açıklanmıştır.

#### 1. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI

Duygu olgusu, günümüzdeki kadar yaygın bir kullanıma sahip olmasa bile 1800’lü yılların sonlarından itibaren üzerinde çalışılan ve çeşitli görüşler öne sürülen bir alandır. İnsanoğlunun hislerinin ve duygusal durumlarının incelenmesi ve bunların yaratmış olduğu etkilerin tahmin edilmesi literatürde her zaman ilgi çeken bir konu olmuştur. Bu yüzden ki hissedilenlerin ve duyguların biyolojik, psikolojik, sosyal ve kültürel açılardan çeşitli açıklamalarına rastlamak mümkündür. Özellikle 1980’li yıllardan itibaren duyguların çalışma yaşamındaki varlığı, dışavurum biçimleri, örgütsel başarıdaki rolleri giderek artan bir şekilde tartışılmaya başlanmıştır (Seçer, 2005: 814). Duygu kavramı, uzun zaman önce de üzerinde çalışmalar yapılan bir alan olmasına karşın çalışma yaşamında, son dönemlerde üzerine birden fazla araştırma yapılan bir konu haline gelmiştir (Oğuz ve Özkul, 2016: 132).

Türk Dil Kurumu (TDK) duyguyu, “duyularla algılama, his; belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim; önsezi; nesnelere veya olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği; kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik” şeklinde tanımlamaktadır (www.tdk.gov.tr). Barutçugil (2002: 77) duyguyu, “hislerde ve zihinsel tutumda fizyolojik değişkenler ve açıklayıcı davranışlar sonucunda sergilenen hareket” olarak tanımlamaktadır. Güney (2015: 266) ise duyguları, “bireylerin sosyal etkileşimlere olumlu veya olumsuz bir biçimde verdikleri cevaplar” olarak tanımlamaktadır. Duygu kavramı ile ilgili tanımlar incelendiğinde, bireylerde oluşan duyguların hem içsel hem de dışsal faktörlerden etkilendiği (Keleş, 2014: 44), duyguların kişiden kişiye farklılık

gösterdiği, zaman ve mekânın bireylerin duygularını etkilediği, anlık değişim gösterebildiği çıkarımı yapılabilir. Bu sebeple, örgütler tarafından çalışanların duygularının yönetilmesi örgütsel başarı açısından önemlidir.

Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından emek kavramı, “bir işin yapılması için harcanan beden ve kafa gücü, zahmet; uzun ve yorucu, özenli çalışma; insanın bilinçli olarak belli bir amaca ulaşmak için giriştiği ve toplumsal çerçevesini hem de kendisini değiştiren çalışma süreci” olarak tanımlamaktadır (www.tdk.gov.tr). Emek olgusu sistematik anlamda ilk defa özellikle Sanayi Devrimi’nden sonraki süreçte ortaya çıkmıştır ve işçinin işte harcadığı zamanın maddi ve manevi anlamdaki karşılığı olarak tanımlanmaktadır (Yüksel, 2014: 258). Emek kavramını tanımlardan yola çıkarak, çalışanlar tarafından örgütün amaç ve hedeflerine yönelik başarıya ulaşılması için bireylerin hem fiziksel hem de zihinsel anlamda sarf ettikleri çaba olarak tanımlamak mümkündür. Çalışanların sarf ettikleri zihinsel emek ve fiziksel emeklerinin yanına yeni bir emek kavramı olan Hochschild (1983) tarafından ilk kez kullanılan duygusal emek kavramı eklenmiştir.

Bilimsel yönetimin temellerini atan Taylor temelde çalışanı mekanik bir üniteye benzetmiş ve sadece verimliliği maksimum yapacak durumlar üzerine çalışmıştır. Fakat Taylor’u izleyen çalışmalarda çalışanların psikolojik yönlerinin ihmal edilmemesi gerektiği görülmüş ve çalışanı bundan sonra geliştirilecek olan yöntemlerde duyguları olan bir ünite olarak değerlendirilmeye başlamıştır (Man ve Öz, 2009: 76). Hawthorne araştırmaları ile birlikte gelişmeye başlayan davranışçı yaklaşım bu yapıyı değiştirmeye başlamış ve bu nedenle insanın örgütteki varlığının duyguları ile beraber ele alınmasına sebep olmuştur. Bununla birlikte, örgütlerde insan duygularına da önem verilmeye başlanmıştır. Devamında ise insan duygularının örgüte etkisi ile ilgili çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Köksel, 2009: 1-2).

İnsan duygularının, Elton Mayo ve insan ilişkileri hareketi ile öneminin vurgulanması ve örgüt bilimcileri için örtük bir özelliğe sahip olmasına rağmen, örgütler açısından duyguların kritik bir rolü olduğundan öngörülebilirlik, hesaplanabilirlik ve kişiden kişiye değişebilir olmasından dolayı yeteri kadar incelenememiştir. 1980’li yıllardan sonra örgüt bilimcileri hümanist bir görüşe

yönelmiş ve örgütler açısından duyguların önemine karşı dikkat çekmeye başlamışlardır (Hsieh, Yang ve Fu, 2012: 241). Dolayısı ile örgütler açısından insan duygularının yönetilmesi ve kontrol altında tutulmasının gerekliliği ortaya konmuştur.

Duygusal emek kavramı ile ilgili ilk çalışmalar Goffman (1959) tarafından yapılmıştır. Goffman çalışanlarda bulunması istenen davranışları ve örgütlerin bununla ilgili denetimlerini gözlemiştir (Oğuz ve Özkul, 2016: 132). Goffman'dan etkilenen Amerikalı Sosyolog Arlie Russel Hochschild'da duygusal emek kavramını ilk olarak 1983 yılında "The Managed Heart- Yönetilen Kalp" adlı kitabında ele almıştır (Köse, Oral ve Türesin, 2011: 168). Delta Havayolları'nda görev yapan kabin memurları üzerine Hochschild (1983: 6)'in yapmış olduğu araştırmada kabin memurlarının ağır servis arabalarını uçağın koridorundan iterken fiziksel, uçak içerisinde acil durumları organize ederken ise zihinsel bir emek sarf ettiğini belirtmiştir. Fiziksel ve zihinsel emek sarf etmenin yanında kabin memurlarının duygusal emek sarf ettiğini de eklemiş ve duygusal emek kavramını literatüre kazandırmıştır.

Hochschild (1983: 6) duygusal emek kavramını "herkes tarafından açıkça gözlenebilen yüz mimikleri ve beden hareketlerinin sergilenmesi amacıyla duyguların yönetilmesi" olarak tanımlamasının yanında, belli bir ücret karşılığında yapıldığından dolayı değişebilen bir değer olduğunu da belirtmiştir.

Gerekli literatür incelendiğinde duygusal emek kavramına ilişkin pek çok farklı tanıma rastlamak mümkündür. Bunlar;

Ashforth ve Humphrey (1993: 90) duygusal emeği "hizmet sunumu boyunca beklenen duyguları sergileme davranışı" şeklinde tanımlamıştır.

Morris ve Feldman (1996: 987) duygusal emek kavramını "bireylerarası ilişkilerde örgüt tarafından sergilenmesi istenen duyguları ifade etmek amacıyla gerekli olan çaba, planlama ve kontrol" olarak tanımlamıştır.

Grandey (2000: 95) duygusal emeği "duygusal ifadeleri düzenlemek amacıyla duyguları yoğunlaştırma, bastırma ya da rol yapma" şeklinde tanımlamıştır.

Johnson (2007: 3) duygusal emek kavramını “duyguların örgütün isteği ve beklediği doğrultuda hizmet personeli tarafından sergilenmesi” olarak tanımlamıştır.

Topateş ve Kalfa (2009: 425) duygusal emeği “çalışanların müşterilerle yakın ilişkiler kurulmasını gerektiren işlerde işin gereklerini sunabilmek amacıyla sarf edilmek zorunda olunan emek ve duyguların dönüştürülmesi” olarak tanımlamıştır.

Yapılan tanımlar incelendiğinde duygusal emek kavramı, müşteri memnuniyeti sağlanması amacıyla çalışanların müşteriler ile pozitif ilişkiler kurabilmeleri için duygularını kontrol etmesi ve kendi duygularını sergilemek yerine örgüt tarafından istenen duyguları sergilemesi olarak ifade edilebilir (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 316). Ayrıca, tanımların ortak noktası duygu ve davranışların belirlenen ve uyulması istenen kurallara uygun bir biçimde düzenlenmesi şeklinde de ifade edilebilir.

Duygusal emek, bireyin görevi esnasında gösterdiği iş etiğine uygun duygusal çabaları olarak tanımlanabilir. Çalışırken duyguların sunumu esnasında ortaya çıkan duygusal çabalar ile gerçek duyguların oluşmasına yönelik duygusal çabalar iş etiğine uygun ise bu duygusal emektir. Bireyin görevini yaparken ihtiyaç duyduğu duyguları yaşayabilmesi için gösterdiği duygusal çabalar, iş etiğine uygun şekildeyse duygusal emek olarak kabul edilir. Diğer bir ifade ile duyguların gösterimi sırasında ortaya çıkan duygusal çabalar, etik değerle uyuştuğu takdirde duygusal emektir (Öngöre, 2016: 1174).

Hizmet satılan mesleklerde sunulan hizmetin kalitesini, hizmet sunumu yapan çalışan ile hizmeti satın alan müşteri arasındaki karşılıklı ilişkiler belirlemektedir. Bu doğrultuda hizmet sunumu esnasında örgütler sunulan hizmet ile birlikte, müşterilerine güler yüz ve saygının da çalışanlar tarafından gösterileceğini taahhüt etmektedirler. Bu bağlamda örgütler, hizmet kalitesini garanti altına almak amacıyla hizmet sunumu esnasında çalışanların uyması gereken kuralları belirlemekte ve uygulanması için denetlemektedir. Örgütlerin çalışanlardan uygulamasını istediği ve beklediği bu kuralların gereğini yerine getirmek amacıyla çalışanların duygusal ifadelerini ya da içsel hislerini değiştirmek suretiyle harcadıkları çaba duygusal emek olarak ifade edilmektedir (Eroğlu, 2014: 147-148).

Örgütler insanlardan insanlar ise duygulardan ayrı düşünülemediğinden dolayı insanların bulunduğu her ortamda ve tabii ki örgütlerde de duygular sürekli olarak varlıklarını korumaktadırlar (Özkan, 2013: 65-66). Örgütler, çalışanlardan kendilerini müşterilerin yerine koymalarını, örgüt tarafından belirlenen ve istenen rolleri sergilemelerini, hissetmelerini ya da çok farklı duygular içerisinde bulunsalar bile örgüt tarafından istenen davranışları göstermelerini beklemektedirler (Eroğlu, 2010: 19; Keleş, 2014: 50). Genel olarak, iş ortamında çalışanların hissettikleri duygular çok çeşitlilik gösterebilir, ancak örgütler tarafından çalışanlarından sergilemelerini istedikleri duygular, yapılan işin niteliğine göre değişmekle beraber, oldukça biçimsellik arz etmektedir (Beğenirbaş ve Meydan, 2012: 164). Örneğin, otel işletmesinde önbüro bölümünde çalışan bir resepsiyon elemanının güler yüzlü olması beklenirken, bir polisin sert ve soğuk kanlı davranışlar sergileyen bir kişi olması beklenir. Bunun sebebi ise çalışılan ortam ve hizmet verilen kişilerin niteliğidir. Duyguların işlevsel hale getirilmesi ve örgütsel hedeflerle bütünleşmesi örgütlerde başarının sağlanmasında etkili rol oynamaktadır. Duygunun, örgütlerin hedefleriyle uyumlu hale getirilmesi aynı zamanda çalışma hayatı içerisinde duyguların önemli bir unsur olmasına ve ticari bir boyut kazanmasına da katkı sağlar (Kart, 2011: 224).

Genel olarak değerlendirildiğinde duygusal emek, çalışanların görevleri esnasında belirli bir ücret karşılığında müşterilere karşı görev yaptıkları işletme tarafından istenilen ve beklenen duyguları sergilemesi olarak ifade edilebilir. İşletme tarafından istenilen ve beklenen duyguları sergilerken gösterdikleri çaba duygusal emek olarak adlandırılır. Çalışanlar duyguları ile hareket eden varlıklar olarak düşünüldüğünde bazen bu duyguları gerçekten hissederek bazen de sergileyeceği duyguları hissetmese dahi işletme tarafından sergilemesi istenildiğinden dolayı sahte duygular sergileyerek gerçekleştirmektedir. İşletmenin isteği doğrultusunda sahte duygular gösteren çalışanların gerçek duygularını sergileyen çalışanlara göre daha fazla duygusal emek sarf ettiği söylenebilir. İnsanların duygularının her an farklılık gösterebileceği göz önüne alındığında çalışanların müşteri ile birebir etkileşim içerisinde olduğu özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından çalışanların beklenen duyguları

göstermesi ancak sarf ettikleri çaba yani duygusal emek ile mümkündür ve bu kavram özellikle de turizm işletmeleri açısından önem arz etmektedir.

## **2. DUYGUSAL EMEK KAVRAMININ ÖNEMİ**

Sanayi devrimi sonrası dönemde hizmet sektörünün gelişmesi ile birlikte, bu sektörde çoğu işin gerekliliği olarak ortaya çıkan müşteriler ile doğrudan iletişim sağlamak, çalışanların iş ortamında uygun duygular sergileyebilmek amacıyla duygularını yönetmeleri zorunluluğunu ortaya koymuştur. İş ortamında yapılan duygu yönetimi, özel yaşamda yapılan duygu yönetiminden farklı olarak, örgütün müşterilerle ilişkisi, dolayısıyla kurumsal verimliliği ve imajı için önem arz etmekte ve örgütün yönetimi ve kontrolü altında gerçekleştirilmektedir. Örgütün kontrolü altında, bir ücret karşılığında çalışanların müşterileri etkilemek amacıyla sergiledikleri ve çoğu zaman gerçek duygularıyla olmayan duygu gösterimleri duygusal emek olarak adlandırılmaktadır (Karaman, 2017: 30).

İşletmeler açısından duygusal emek, çalışanların duygu ve davranışları ile ilgili olduğundan özellikle hizmet üretimi yapan işletmelerde üretimin ve tüketimin eş zamanlı olması ve hizmetin sunumunda insan unsurunun kullanılması ve insanın duyguları ile hareket eden bir varlık olmasından dolayı duyguların kontrol edilip yönetilmesi gerekmektedir. İşletmelerin çalışanların duygularının kontrolünü sağlaması ve yönetmesi örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında, sunulan hizmet kalitesinin artmasında ve örgütsel başarı sağlanması açısından duygusal emek kavramı önem arz etmektedir.

Duygusal emek, örgütün kontrolü altında işleyen bir emek süreci olarak kabul edildiğinden, genellikle çalışanlar üzerindeki etkisi olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Çalışanın çoğu zaman müşteri ile örgüt tarafından istenen ilişkiyi kurabilmek amacıyla gerçek duygularından farklı duygular içerisine girmeye ve bu doğrultuda davranışlar sergilemeye çalışması, zamanla iş stresi, iş tatminsizliği, duygusal yorgunluk vb. gibi sonuçlar doğurarak çalışan üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Ancak duygusal emek örgüt baskısı altında tanımlamaktan ziyade, örgütle çalışanların iş birliği içerisinde gerçekleşen bir süreç olarak tanımlanırsa onun olumsuz sonuçlarını bertaraf etmeye çalışan yaklaşımlar elde edilebilir (Karaman, 2017: 54).

Örgütler, çalışanların duygusal emek kalitesinin yüksek olması için müşteriyle direkt iletişim kuracak olan personeli; motivasyonu yüksek, işini severek yapan, sosyal ilişkileri güçlü kişilerden seçmelidir. Duygusal emeğin kalitesini arttırmak için örgütsel ödüller, iş rotasyonu, terfi vb. gibi uygulamalar ile sağlamak mümkündür. Örneğin; otel işletmesinin başarılı çalışanlarını yurtdışına tatile göndermesi, önbüro departmanında çalışan personeli belirli zamanlarda muhasebe departmanında görevlendirmesi, otel işletmesinde kat hizmetleri departmanında uzun yıllar görev yapan ve işinde başarılı personeli kat şefliğine terfi ettirmesi sergilenen duygusal emek davranışının kalitesinin artmasına katkı sağlayacaktır. Bu durumda da çalışanların duygusal emek kalitesinin yüksek olması ve müşteriler tarafından bu durumun algılanması, müşterileri memnun edici hizmetin oluşmasına katkı sağlar (Kılıç ve Baş, 2015: 23).

Duygusal emeğin, örgütsel ve yönetsel davranışların sergilenmesinde önemli rolü bulunmaktadır. Özellikle hizmet üretimi yapan işletmelerde çalışanların iletişim becerileri, bireylerarası ilişkileri ve gösterdikleri duygusal çabalar işletme ve örgütlerin hayatta kalması açısından önemli bir kavramdır. Bu yüzden, birçok örgüt çalışanlarından bekledikleri ve istedikleri davranışlarla ilgili kuralları en başta belirleyerek, örgütsel amaçlara ulaşmayı hedeflemektedir (Steinberg ve Figart, 1999; Diefendorf ve Richard, 2008 Akt. Basım ve Beğenirbaş, 2012: 80). Bu sürecin örgüt yönetiminin isteği ve kontrolü altında gerçekleşmesi duygusal emeğin önemli bir unsurudur (Karaman, 2017: 54). Çalışanların duygularını doğru bir biçimde kontrol edip yönetebilen işletmeler, amaç ve hedeflerine ulaşmada başarılı olmakta ve bu durumda duygusal emek ile sağlanmaktadır. Bu bağlamda, duygusal emek işletmeler özellikle de turizm işletmeleri için önemlidir.

### **3. DUYGUSAL EMEK İLE İLGİLİ KURAMLAR**

Duygusal emek kavramı ile ilgili ilk araştırma Hochschild (1983) tarafından yapılmış ve daha sonra birçok araştırmacı tarafından incelenen bir konu haline almıştır. Birçok araştırmacı tarafından araştırılmasına rağmen özellikle, Ashforth ve Humprey, 1993; Morris ve Feldman, 1996 ve Grandey, 2000 tarafından ortaya konan duygusal emek kavramı ve ilgili yaklaşımları literatüre katkı sağlayan ve diğerlerine



göre daha çok benimsenen yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Bu kısımda ilgili bu kuramlar tarih sıralamasıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

### 3.1. HOCHSCHILD'IN DUYGUSAL EMEK KURAMI

Duygusal emek kavramı ilk olarak Amerikalı Sosyolog Arlie Russel Hochschild tarafından “The Managed Heart- Yönetilen Kalp” adlı kitabında uçakta görevli kabin memuru olmanın duygusal gerekliliklerinden yola çıkarak ilk kez ortaya konmuştur. Hochschild duygusal emeği, “örgütün istekleri ve beklentileri doğrultusunda, herkes tarafından gözlenebilen, yüz mimikleri ve beden hareketlerinin yönetilmesi, ücret karşılığı satın alınıp değiştirilebilen bir değer” şeklinde tanımlamaktadır (Hochschild, 1983: 6-7).

Hochschild (1983), duygusal emeğin oluşabilmesi için gerekli olan koşulları;

- İşin gereği olarak çalışanın yüz yüze ya da sesli iletişim kurması,
- Çalışanın müşteride duygusal bir durum oluşturması,
- İşverenin çalışanın duygusal aktivitelerini kontrol etme fırsatı vermesi, olarak sıralamıştır.

Hochschild (1983) duygusal emek davranışı sergilemenin iki tür yolu olduğunu, ilkinin “*yüzeysel rol yapma*” ikincisinin ise “*derin rol yapma*” olduğunu belirtmiştir. *Yüzeysel rol yapma*, iletişim sürecinde içsel olan duygu ile dışsal olan davranış arasında uyumsuzluk, çalışanın kendisinden istendiği ve beklendiği şekilde fakat duyguyu hissetmeyerek davranışı sergilediği durumdur. *Derin rol yapma* ise, çalışanın kendisinden beklenen role uygun olarak duyguları hissetmek için çaba göstermesi, bireyin duygularını kontrol ederek, kendisinden istenildiği ve beklenildiği şekilde duyguyu hissederek davranışı sergilemesidir (Hochschild, 1983: 35-42; Eroğlu, 2010: 20-21).

Hochschild, müşteriler ile birebir ilişki ve iletişim içerisinde olan çalışanları tiyatro aktörlerine, müşterileri ise izleyicilere benzetmiştir. Bu bakış açısıyla, aktörlerin, oyunun gerektirdiği rolü izleyenlere içten, samimi ve doğal olarak aktarmaları, istenilen kimliğe bürünmeleri gerekmektedir. Ancak bu şekilde izleyenler oyunun gerçekliğine ve yapmacık olmadığına inanmakta ve oyun, oyun olmaktan çıkıp gerçeğin sahneye yansması haline dönüşmektedir. Aynı şekilde,

hizmet sektörü çalışanları da uygun duygunun karşı tarafa aktarılması esnasında gerçek duyguları üzerinde kontrol ve denetim mekanizması kurmaktadırlar. Oyuncuların bu davranışları “rol yapma” olarak tanımlanırken, hizmet sektörü çalışanlarının davranışları ise “duygusal emek” olarak adlandırılmaktadır (Eroğlu, 2010: 20).

Hochschild, hizmet sektöründe üretim ve tüketimin eş zamanlı olması ve çalışanın hizmet alan müşteriler ile birebir ilişki kurmasından dolayı, hizmet sunumu esnasında çalışanların örgüt tarafından istenen duyguları hissederek yaşamaları ve bu duyguları en iyi biçimde ifade etmeleri gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin artmasından dolayı çalışanların müşteriler ile yüz yüze ve sesli olarak daha fazla bire bir ilişki kurması ve müşteri memnuniyetinin maksimum düzeye çıkarılması için çalışanların duygularına daha fazla yüklenildiği ve duyguların ücret karşılığı satın alınarak bir meta haline dönüştürüldüğünü savunmuştur (Hochschild, 1983: 118-119; Ashforth ve Humphrey, 1993: 93).

Hochschild (1983), duygusal emek kavramını ilk ortaya koyan ve üzerinde ilk çalışmayı yapan araştırmacı olup, duygusal emeğin yüzeysel ve derin davranışlar olarak iki boyutta sergilendiğini belirtmiştir. Daha sonraki yıllarda farklı araştırmacılar tarafından duygusal emek kavramına farklı boyutlarda eklenerek bu kavram geliştirilmiştir (Keleş, 2014: 54).

### 3.2. ASHFORTH VE HUMPERY’İN DUYGUSAL EMEK KURAMI

Ashforth ve Humperry (1993: 90) Hochschild’tan farklı olarak duygusal emeği, “uygun olan duyguyu hissedecek ve gösterecek biçimde davranışın sergilenmesi” şeklinde tanımlamaktadırlar. Çünkü Ashforth ve Humperry’ye göre önemli olan gerçekte hangi duygunun hissedildiğinden çok, uygun olan duyguyu iletişim kurulan karşı tarafa hissettirecek ve algılamasını sağlayacak hangi davranışın sergilendiğidir (Eroğlu, 2010: 20).

Hochschild (1983) tarafından ortaya konulan duygusal emeğin “*yüzeysel davranış*” ve “*derin davranış*” boyutlarına ek olarak Ashforth ve Humperry (1993) “*samimi davranış*” boyutunu eklemiştir. *Samimi davranış*, çalışanın kendisinden yapılması beklenen ve istenen davranışı zorlanmadan ya da bir zorunluluk duygusu

hissetmeden kendi istediği doğrultusunda içinden geldiği gibi sergilemesidir. Duygusal emeğin bu davranış boyutu çalışanın örgüt tarafından belirlenen kurallar ile kendisini özdeşleştirmesi sonucu oluşur. Duygusal emeğin bu boyutunda çalışan rol yapmak yerine duyguyu hissederek, yaşayarak ve davranışı gerçekten deneyimleyerek ortaya koymaktadır (Ashforth ve Humprey, 1993: 94-98). Örneğin, bir otel çalışanın işyerinde kaza geçirmesi sonucu çalışma arkadaşlarının o kişi için üzüntü duymaları ve endişelenmeleri, o kişinin iş kazası geçirmesi işletmenin ihmalden dolayı kaynaklanıyorsa çalışanların işletmeye karşı gösterdiği tepki gerçek ve samimi duygularını yansıtmaktadır.

Ashforth ve Humprey (1993: 90) duygusal emeğin, hizmet satan ve sunumunu yapan işletmeler bakımından son derece önemli olduğunu belirterek, bu düşüncesini dört temel unsur ile açıklamıştır:

- Müşteriler ile bire bir iletişim ve etkileşim halinde olan çalışanlar dış çevreye karşı örgütü temsil etmektedir.
- Hizmet sektörü çalışanların müşteri ile yüz yüze ya da sözlü iletişim içerisinde olmasından dolayı duygusal emek gerektiren bir sektördür.
- Hizmet, sunumu esnasında çalışan ile müşterinin etkileşim halinde olmasından dolayı dinamik ve değişken bir yapıya sahiptir.
- Hizmet sektöründe çalışanlar tarafından müşterilere sunulanın soyut olmasından dolayı hizmet kalitesinin değerlendirilmesi zordur.

Bu dört unsurdan hareketle, duygusal emeğin hizmet işletmeleri açısından önemli bir yerinin olduğu, hizmet sunumu esnasında çalışanın duygusal emeğin samimi davranış boyutunu benimsemesi müşteri tarafından hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde olumlu görüş bildirmesine katkı sağlayacağı söylenebilir.

### 3.3. MORRIS VE FELDMAN'IN DUYGUSAL EMEK KURAMI

Duygusal emek ile ilgili geliştirilen üçüncü yaklaşım Morris ve Feldman (1996) tarafından geliştirilen yaklaşımdır. Morris ve Feldman'a göre bugün birçok çalışanın yaptığı işin en önemli kısmını örgüt tarafından belirlenen kuralların çalışan tarafından yansıtılması oluşturmaktadır. Morris ve Feldman (1996: 987)'in tanımına göre duygusal emek, bireyler arası ilişkilerde örgüt tarafından belirlenen kurallar neticesinde duyguların sergilenmesi için harcanan çaba, planlama ve kontroldür. Bu

yaklaşımına göre, çalışanın o an hissettiği duygu ile sergilenmesi istenen duygu birbiriyle benzerlik gösterse bile örgüt tarafından istenen duygusal davranışı tam olarak gösterebilmesi için çok daha fazla çaba sarf etmesi gereklidir. İster derin ister yüzeysel ya da samimi davranış sergiliyor olsun, bir iş yerinde çalışanın duygularını kullanması duygusal emek gösteriyor olması anlamına gelmektedir. Burada önemli olan çalışanın duyguyu nasıl dışarıya yansıttığıdır. Çalışan sergilemek zorunda olduğu duyguları gerçekten hissediyor olsa dahi bu hislerini hangi davranışlarla karşı tarafa göstereceği çalışanın inisiyatifinden ziyade duygusal davranış kuralları ile belirlenir. Dolayısıyla çalışanın duygularını örgütün istediği ve arzu ettiği şekilde sergileyebilmesi de bir emek işidir (Köse vd., 2011: 170).

Morris ve Feldman (1996)'ın kuramına göre duygusal emek dört boyutta gerçekleşmektedir. Bu boyutlar, **“Duygusal gösterim sıklığı”**, **“Gösterim kurallarına gereken dikkatin verilmesi”**, **“Sergilenmesi gerekli duyguların çeşitliliği”** ve **“Duygusal uyumsuzluk”** olarak belirtilmiştir.

**Duygusal gösterim sıklığı:** Çalışanların örgüt tarafından istenen duyguları ne sıklıkta sergilemek zorunda olduklarıdır. Duygusal gösterimin sıklığı, duygusal emeğin en çok incelenen boyutudur ve hizmet sunumu yapan çalışan ile müşteri arasındaki etkileşimin sıklığını ifade etmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 989). Duyguların gösterim sıklığı mesleklere göre değişim göstermektedir. Örneğin, otel işletmesinde önbüro departmanında görev yapan bir resepsiyonist saatte bir müşteri ile ilgilenirken, bir kasiyer saatte on ya da daha fazla müşteriyle ilgilenmek zorunda kalabilmektedir (Güngör, 2009: 171-172). Buradan hareketle, bu durumun duygusal emeğin gösterim sıklığını ifade ettiğini ve meslek farklılığından dolayı bir çalışanın diğer bir çalışana göre daha fazla duygusal emek sarf ettiği söyleyebilir.

**Gösterim kurallarına gereken dikkatin verilmesi:** Örgüt tarafından belirlenen davranış kurallarına dikkat düzeyidir. Duygusal emeğin bu boyutu duygusal gösterim süresi ve duygusal gösterim yoğunluğu olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Duygusal gösterim süresi, kısa süreli müşteri etkileşiminde çalışanın duygusal gösterim için daha az çaba harcadığı, uzun süreli müşteri etkileşimlerinde ise çalışanın duygusal gösterim için daha fazla çaba sarf ettiği anlamına gelmektedir. Duygusal gösterimin yoğunluğu ise, çalışanın uzun süre müşteri ile etkileşim halinde

olması müşteriye tanımasına ve duyguların yoğunlaşmasına bu durumun sonucunda gerçek duyguları saklamak için daha fazla çaba ve duygusal emek sergilemesi anlamına gelmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 989-900). Örneğin, otel işletmesinde barmen olarak görev yapan bir çalışanın müşteriler ile uzun süreli etkileşim içerisinde olması sonucunda arkadaş olması buna rağmen işletmenin kendisinden beklediği duyguları sergilemesi daha fazla duygusal emek sarf etmesi anlamına gelmektedir.

***Sergilenmesi gerekli duyguların çeşitliliği:*** Çalışanın hizmet sunumu esnasında müşteriye birden fazla duyguyu ifade etmesi diğer bir deyişle duyguların çeşitliliği ile ilgilidir. Çalışanın müşteriye gösterdiği duygular ne kadar çeşitli olursa o kadar çok duygusal emek sarf ettiği anlamına gelmektedir. Çalışanların duygusal emek harcamaları zihinsel olarak da enerji harcamaları anlamına gelmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 991). Örneğin, otel işletmesinde misafir ilişkileri departmanında görev yapan personelin otelle ilgili sorun yaşayan ve ayrılmak isteyen müşterinin problemini çözmesi ve onu otelde kalmaya ikna etmesi birden fazla duygu sergilemesi anlamına gelmekte ve daha fazla duygusal emek sarf etmesine neden olmaktadır.

***Duygusal uyumsuzluk:*** Örgüt tarafından istenilen ve gösterilmesi gereken duygular ile çalışanın gerçekte hissettiği duygular arasındaki uyumsuzluktur. Duygusal ifadeyi daha zorlaştıran ve dolayısıyla yoğun emek gerektiren bir durumdur. Eğer çalışandan beklenen duygusal gösterim ile çalışanın hissettiği duygu benzerlik gösteriyorsa kontrole gerek kalmadan duygusal gösterim sergilenecektir. Örneğin, bir satış danışmanı gerçekten satacağından emin olduğu ürünü satmak için daha az emek harcayacaktır. Ancak bir hemşirenin uzun süreli etkileşim kurduğu bir hastanın ölümü sırasında duygusal tarafsızlık göstermesi onun daha fazla duygusal emek sarf etmesi anlamına gelmektedir. Otel işletmesinde oda ile ilgili problem yaşayan bir müşterinin resepsiyon görevlisini azarlamasına karşın buna rağmen çalışanın hala müşteriye gülümsemeye devam etmesi daha fazla duygusal emek sarf etmesi anlamına gelirken, resepsiyon görevlisinin teşekkür eden bir müşteriye gülümsemesi ise daha az duygusal emek sarf etmesi anlamına gelmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 992).

Şekil 1’de Morris ve Feldman (1996)’ın duygusal emeğin belirleyicilerini ve sonuçlarını içeren modeline yer verilmiştir:



*Şekil 1. Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Modeli*

**Kaynak:** Morris ve Feldman, 1996: 996

Şekil 1’de görüldüğü gibi, duygusal emek boyutlarının belirleyicilerini duygusal davranış kurallarının açıklığı, davranışların izlenebilme rahatlığı, cinsiyet ve iş rutinliği oluşturmaktadır. **Duygusal davranış kurallarının açıklığı;** örgüt tarafından istenen ve beklenen davranış kurallarının açıklığı, **Davranışların izlenebilme rahatlığı;** örgütün çalışanlar üzerinde kontrolünün yüksek olması, **Cinsiyet;** kadın ve erkek çalışanların duyguları arasındaki farklılığı, **İş rutinliği;** çalışanların her zaman yaptıkları görevleri olarak ifade edilmektedir. Bu belirleyicilerin duygusal emeğin; duygusal gösterim sıklığı, gösterim kurallarına gereken dikkatin verilmesi, sergilenmesi gerekli duyguların çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluk boyutlarını olumlu yönde etkilemesi duygusal emeğin sonucu olan duygusal tükenmişliğin düşmesi, iş tatminini ise artması açıklanırken, bu belirleyicilerin duygusal emeğin boyutlarını olumsuz yönde etkilemesi ise çalışanlarda duygusal tükenmişliğin artması, iş tatmininin ise azalması olduğu şeklinde açıklanmaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 995-1003).

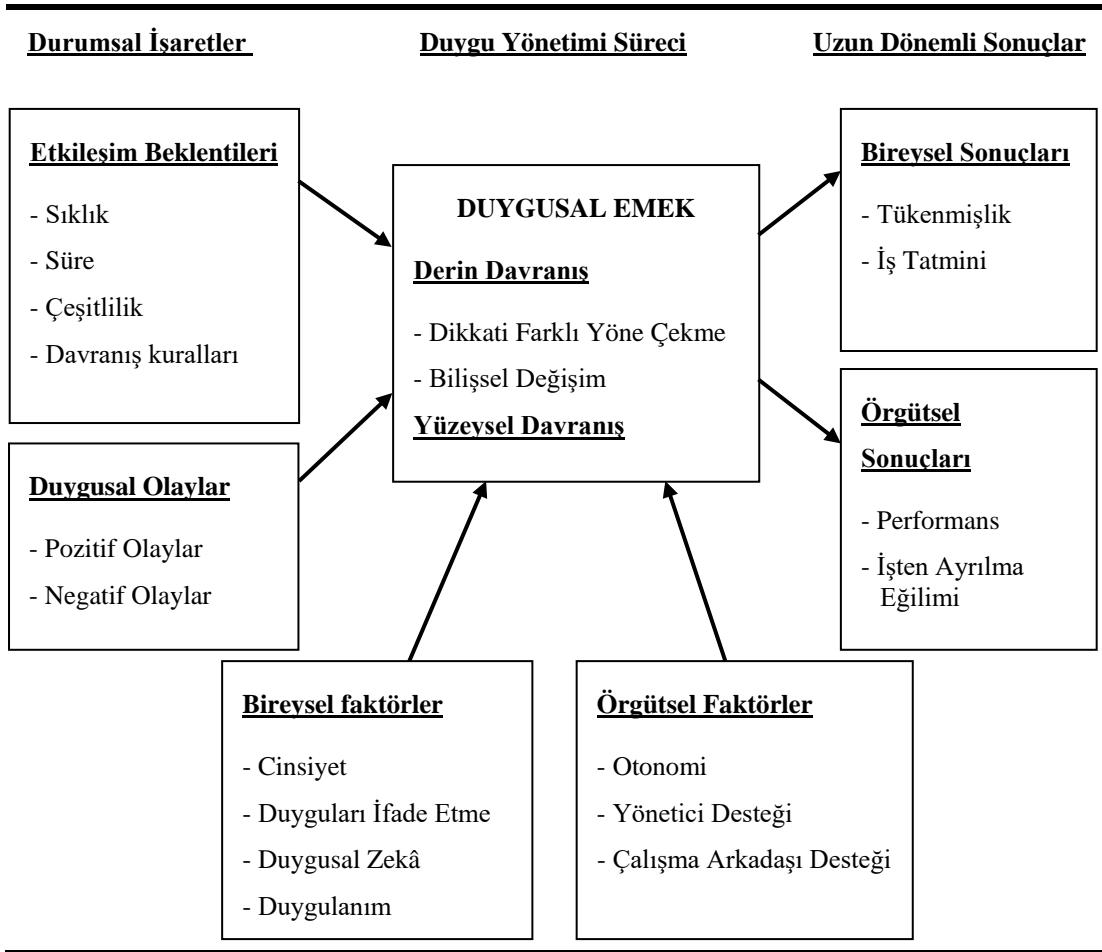
#### 3.4. GRANDEY’İN DUYGUSAL EMEK KURAMI

Grandey (2000: 95) duygusal emek kavramını örgütün amaçlarına hizmet edecek şekilde duyguların ve davranışların düzenlenmesi için duyguları yoğunlaştırma, bastırma ya da rol yapma olarak tanımlamaktadır.



rol yapma zorunda olması durumu olarak ifade edilmektedir (Gross, 1998a: 282-285). Tepki odaklı duygusal düzenleme Hochschild (1983)'in duygusal emek boyutlarından yüzeysel davranış boyutuna karşılık gelmektedir.

Grandey (2000) duygu düzenleme kuramına göre biçimlendirdiği duygusal emek kavramını daha geniş bir şekilde ele almıştır. Grandey duygusal emek modelinde bireysel faktörler ve örgütsel faktörlere yer verirken aynı zamanda duygusal emeğin davranış şekillerini de incelemiştir. Grandey'in oluşturduğu duygusal emek modeli şekil 3'te verilmiştir:



*Şekil 3. Grandey'in Duygusal Emek Modeli*

**Kaynak:** Grandey, 2000: 101

Şekil 3'te görüldüğü üzere, durumsal işaretler, duygusal emeğin ortaya çıkış sürecindeki boyutları tanımlamaktadır. Duyguların hangi sıklıkta sergilendiği, etkileşimin ne kadar sürdüğü, çeşitliliği ve davranış kuralları çalışandan kurması beklenen etkileşimi belirlemektedir. Bu etkileşim pozitif veya negatif yönde



olabilmektedir. Çalışanlar belirli bir duyguyu sergilerken, duygu yönetimi çerçevesinde, derin davranış veya yüzeysel davranış yöntemlerini kullanabilmektedirler. Diğer taraftan bu süreci etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Bireysel faktörler arasında en fazla üzerinde durulan cinsiyettir. Yapılan araştırmalarda, kadınların erkeklere nazaran daha rahat ve daha fazla duygusal gösterimde bulunabildiği tespit edilmiştir (Deaux, 1985: 72-73 akt. Güngör, 2009: 175). Ayrıca bireyin, duyguları ifade etme şekli, duygusal zekâsı ve duygulanım yetisi de önemli faktörlerdendir. Örgütsel faktörler ise iş otonomisi, yönetici ve çalışma arkadaşlarının desteği şeklinde sıralanabilir. Doğal olarak, belirli bir çaba gerektiren sürecin birey üzerinde birtakım etkileri bulunmakta ve uzun dönemde bu etkilerin örgüte yansımaları da görülmektedir (Güngör, 2009: 175-176).

Duygusal emek yaklaşımları genel olarak değerlendirildiğinde, duygusal emek kavramını ilk kez ortaya koyan Hochschild (1983) emeğin yüzeysel ve derin davranış olarak iki boyutta gerçekleştiğini savunmuştur. Yüzeysel davranış boyutunda, çalışanın hissettiği duyguları ile sergilediği davranış arasında farklılık olduğu ve çalışanın örgütün istediği davranışları sergilediği fakat bu davranışları sergilerken duygularının farklı olduğu belirlenmiştir. Derin davranış boyutunda çalışanın örgüt tarafından istenen duyguları sergilerken aynı zamanda duyguları da hissetmeye çalıştığı savunulmuştur. Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal emek için bu iki boyutun yetersiz olduğunu bunların yanında bir üçüncü boyut samimi davranış boyutunun da olduğunu çalışanın herhangi bir çaba sarf etmeden de duyguları yaşayıp davranış sergileyebileceğini savunmuştur. Morris ve Felman (1996) ise duygusal emeğin daha karmaşık bir yapıya sahip olduğunu, çalışanın örgüt tarafından istenen duyguları hissederek sergilese bile yine de bir çaba sarf ettiğini belirtmiş ve duygusal emeği duygusal gösterim sıklığı, gösterim kurallarına gereken dikkat, sergilenmesi gerekli duyguların çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluk olarak dört boyutta ele alınması gerektiğini savunmuştur. Grandey (2000) ise kendisinden önce yapılan çalışmaları derleyerek çalışanların duygusal emek davranışı sergilerken duygularını yaşanan olaya ve duruma göre düzenlemesi gerektiğini aktarmıştır.

Duygusal emek yaklaşımları incelediğinde duygusal emek kavramı ile ilgili farklı boyutlar öne sürüldüğü görülmüştür. Bu bağlamda konunun sınırlandırılması amacıyla bu araştırmada Ashforth ve Humphrey (1993) tarafından geliştirilen duygusal emek kavramı ele alınarak incelenmiştir.

#### **4. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞINA İLİŞKİN BOYUTLAR**

Duygusal emek ile ilgili birçok farklı boyut bulunmaktadır. Bu araştırmada Hochschild (1983) tarafından ortaya konulan yüzeysel davranış ve derin davranış boyutları ile Ashforth ve Humphrey (1993) tarafından ortaya konulan samimi davranış boyutu da eklenerek üç boyutta ele alınmıştır. Gerekli literatür incelendiğinde (Oktuğ, 2013; Yılmaz,2014; Kızanlıkl, 2014; Keleş, 2014; Ayana, 2016) bu üç boyutun duygusal emek davranışını daha iyi açıkladığından ve turizm işletmelerinde bu boyutlar ile daha çok çalışmaya rastlandığından dolayı bu çalışma içinde duygusal emek davranışı bu üç boyutta ele alınmıştır.

##### **4.1. YÜZEYSEL DAVRANIŞ**

Yüzeysel davranış, “çalışanın hissettiği duygular ile örgüt tarafından sergilenmesi istenen duygular arasında uyumsuzluk olduğu durum da sergilenen davranış” olarak tanımlanmaktadır (Ashfoth ve Humphrey, 1993: 92-93; Hochschild, 1983: 37). Diğer bir deyişle yüzeysel davranış, çalışanların kendi gerçek duygularından farklı olan, örgüt tarafından istenen duyguları dışsal görünüşlerini değiştirerek (mimik, ses tonu, beden dili) göstermesidir (Onay, 2011: 592). Yüzeysel davranış, çalışanın duyguları hissetmediği halde “maske takarak” davranışta bulunmasını, gerçekten hissettiği duygulardan ziyade işinin gerektirdiği duyguları ifade etmesini, adeta aktör gibi rol oynamasını ifade etmektedir (Çoruk, 2014: 81). Yüzeysel davranış, çalışan tarafından hiç hissedilmeyen duyguların sergilenmesi ya da hissedilen bir duygunun hiç sergilenmemesi biçiminde olabileceği gibi, hissedilen duygunun niceliksel olarak değiştirilmesi biçiminde de olabilmektedir (Avcı ve Boylu, 2010: 22).

Yüzeysel davranış, içsel duygu durumlarının değiştirilmeden duygu ifadelerinin değiştirilmesi olarak açıklanabilir. Birçok hizmet işletmesinin, çalışanlara duyguların olumlu sergilenmesini zorunlu kılması sebebiyle yüzeysel davranış için örnek olarak verilebilecek davranış şekli, hizmet sektöründe müşterileri

memnun etmek anlamında uygulanan sahte gülümsemelerdir (Eroğlu, 2014: 149). Yüzeysel davranış sergileyen çalışanlar, samimi ve içsel duygularını sergilemek yerine, örgüt tarafından belirlenen ve oluşturulan duygusal davranış kuralları ile uygun olacak biçimde davranırlar (Nylander, Lindberg ve Bruhn, 2011: 471). Örneğın, otel işletmesinde misafir ilişkileri bölümünde görev yapan çalışanın moralinin bozuk olmasına rağmen, müşterilere mutluymuş gibi görünerek onları güler yüzle selamlaması örgüt tarafından istenen duyguları hissediyormuş gibi sergilemesidir.

Grandey'e (2000: 100) göre, yüzeysel davranış müşterilerin ve hizmet alanların her daim hatta çalışanın sergilemesi gerektiğı duygulardan farklı duygular hissettiğı ve yaşadığı zamanlarda dahi kontrollü ve denetim altına alınmış duygusal ifadeler görme taleplerinden dolayı örgütler tarafından çalışılardan çoğı zaman istenen bir yöntem olmuştur (Eroğlu, 2014: 149). Buna örnek olarak, hizmet işletmelerinde çalışanın görev yerine gitmek için kullandığı koridor duvarlarında, ofislerde ve görev yerine çıkış kapılarında "lütfen gülümseyin podyuma çıkıyorsunuz" gibi işletme tarafından istenilen duyguların sergilenmesi için uyarılarda bulunmaktadır. Bununla birlikte, Hochschild, tarafından yapılan araştırmada Delta Havayolları'nın kabin memuru eğitim merkezindeki kurslara katılarak kabin memurlarının duygusal emek süreçlerini incelemiştir. Araştırma verilerine göre, eğitim sırasında kabin memuru adaylarına sürekli gülümsemeleri için uyarılarda bulunduğu ve adayların bu gülümsemelerin kendilerine ait olmadığına yönelik şikâyette buldukları ifade edilmiştir (Hochschild, 1983: 8).

Avcı ve Kılıç (2010) konaklama işletmelerinde yaptıkları araştırmada, duygusal emeğın yerli ve yabancı müşterilere hizmet sunan çalışılarda "duygusal çaba" boyutunda farklılık göstermediğı, ancak "duygusal çelişki" boyutunda farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu sonuç, yerli müşterilere hizmet sunan çalışılaların gerçekte hissettiğinden daha farklı davrandıkları, göstermelik hisleri daha yoğun sergiledikleri, daha fazla rol yapma eğiliminde oldukları, doğal hislerinden daha fazla uzaklaştıkları, duyguların daha yapmacık bir hal aldığı veya içinden gelen şekilde davranmadıkları anlamına gelmektedir. Yabancı müşterilere hizmet sunan çalışılarda ise, duygusal çelişki yaşama durumu yerli müşteriye hizmet sunanlara göre daha düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Duygusal emeğin, yüzeysel davranış boyutu genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanın gerçek hayatta hissettiği duygular ne olursa olsun bir kenara bırakıp, görevi esnasında örgüt tarafından belirlenen duygusal davranış kuralları çerçevesinde daha önceden kurgulanması bir şekilde duygusal ifadeleri hissediyormuş gibi sergilemesi örgütün istediği ve beklediği doğrultuda davranması olarak söylenebilir. Burada işletme çalışanın duygularından ziyade sergilediği davranışa odaklanmakta, buna karşılık çalışanın sergilediği davranışı hissetmesi ya da hissetmemesi işletme açısından önem arz etmemektedir.

Duygusal emeğin diğer bir boyutu ise, kendi öz duyguları ile işin gerektirdiği duyguları arasında uyumsuzluk/çelişki yaşayan çalışanın müşterilere örgüt tarafından talep edilen duyguları göstermek için sarf ettiği duygusal çabadır. Bu durum söz konusu olguyla ilgili literatürde “*derin davranış*” olarak kavramsallaştırılmıştır (Kaya ve Özhan, 2012: 112).

#### 4.2. DERİN DAVRANIŞ

Duygusal emeğin ikinci boyutu olan derin davranış, “çalışandan sergilemesini istenen duyguları gerçekten hissetmek amacıyla çalışanın gösterdiği çaba” olarak tanımlanmaktadır (Ashfoth ve Humphrey, 1993: 93). Derin davranış, çalışanın işin gerektirdiği duyguları gerçekten hissetmeye çalışmasıdır. Duygusal emeğin bu boyutunda, çalışan farklı başa çıkma stratejileri uygulayarak gerçekte hissettiği duyguyu işin gerektirdiğine uygun olacak şekilde değiştirmek için çaba sarf eder. Örneğin, bir anaokulu öğretmenin yaramaz bir öğrenciye duyduğu kızgınlık duygusunun farkına vararak, işini iyi yapabilmek için bu duyguyu olumlu duygularla değiştirmeye çalışması, otel işletmesinde görev yapan bir garsonun müşterinin bitmek bilmeyen isteklerine karşı sinirlenmesi ve duygusunun farkına vararak işini iyi yapabilmek için bu duyguyu olumlu duygularla değiştirmeye çalışması derin davranıştır. Farklı bir biçimde ifade edilirse derin davranış kişinin kendi içinde hissettiği duyguyu iradi bir müdahale ile işe uygun olan duyguyla değiştirmesi anlamına gelmektedir (Başbuğ, Ballı ve Oktuğ, 2010: 256).

Derin davranış, bireyin örgüt tarafından belirlenen duygusal davranış kuralları gereği sergilemesi gerektiği duyguları kendisinin öz duyguları gibi hissetmeye

çalışmasıdır. Burada duygular aktif olarak teşvik edilir, bastırılır veya şekillendirilir. Derin davranış Hochschild'a göre iki şekilde oluşur (Yürür ve Ünlü, 2011: 86):

1. Bireyin hislerinin, bir duyguyu bastırmak veya uyandırmaya çalışmak yoluyla uyarılması.
2. Bireyin hayal gücünün, konu ile ilgili duyguyu hissetmek için fikir, düşünce ve hatıraları canlandırmaya çalışmak yoluyla yönetilmesi (evliliğin mutluluk verdiğini düşünmek gibi).

Yüzeysel davranış çalışanın dışa dönük sergilediği davranışlara odaklanırken, derin davranış çalışanın içsel olarak hissettiği duygulara odaklanmıştır. Burada davranışsal değişim bir sonuçtur, farklı bir şekilde ifade edilecek olursa davranış, duyguların değiştirilmesi yoluyla düzenlenmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 93; Yürür ve Ünlü, 2011: 86).

Duygusal emeğin derin davranış boyutunun yüzeysel davranış boyutundan farklı tarafı, bu boyutta sadece çalışanın davranışlarının değil duygularının da davranış kurallarına uyumlu hale getirilmesidir (Altın Gülova, Palamutçuoğlu ve Palamutçuoğlu, 2013: 45). Diğer bir deyişle derin davranışta işletme çalışanın davranışlarının yanında duygularını da değiştirmesini istemektedir.

Duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu ile derin davranış boyutu arasında gerçekte çalışan tarafından hissedilmeyen duyguların sergilenmesi bakımından benzerlik bulunduğu görülmektedir. Fakat, yüzeysel davranış boyutunda, çalışan kendisinden örgüt tarafından istenen davranışları sergilemeyi bir *zorunluluk* olarak görmekte ve isteksizce hareket etmektedir. Derin davranış boyutunda ise, çalışan işin gerektirdiği duyguları sergilemeyi bir *gereklilik* olarak görmektedir ve bu duyguları gerçekten hissederek işinin yapmak için çaba sarf etmektedir (Kaya ve Özhan, 2012: 112-113). Farklı şekilde ifade edilirse, yüzeysel davranış ile derin davranış arasındaki temel fark, yüzeysel davranışta çalışan hissetmemesine rağmen işini kaybetmeme düşüncesi ile örgüt tarafından kendisinden sergilenmesi istenen duyguları sergilemekte, derin davranış da ise çalışan örgütün beklentilerine ve müşteri tatminine göre sergileyeceği davranışları hissetmeye çalışarak sergilemektedir (Biçkes, Yılmaz, Demirtaş ve Uğur, 2014: 100).

Çalışanların sergilemesi gereken davranışlar için, yüz ve beden hareketlerini değiştirmeye veya çalışanların sergilemesi gereken duyguları hissetmek için çaba sarf etmeye gerek kalmadığı durumlar da vardır. Bu bağlamda, duyguların doğal yollarla ifade edilmesini içeren “*samimi davranış*” boyutu ortaya çıkmaktadır (Keleş, 2014: 67).

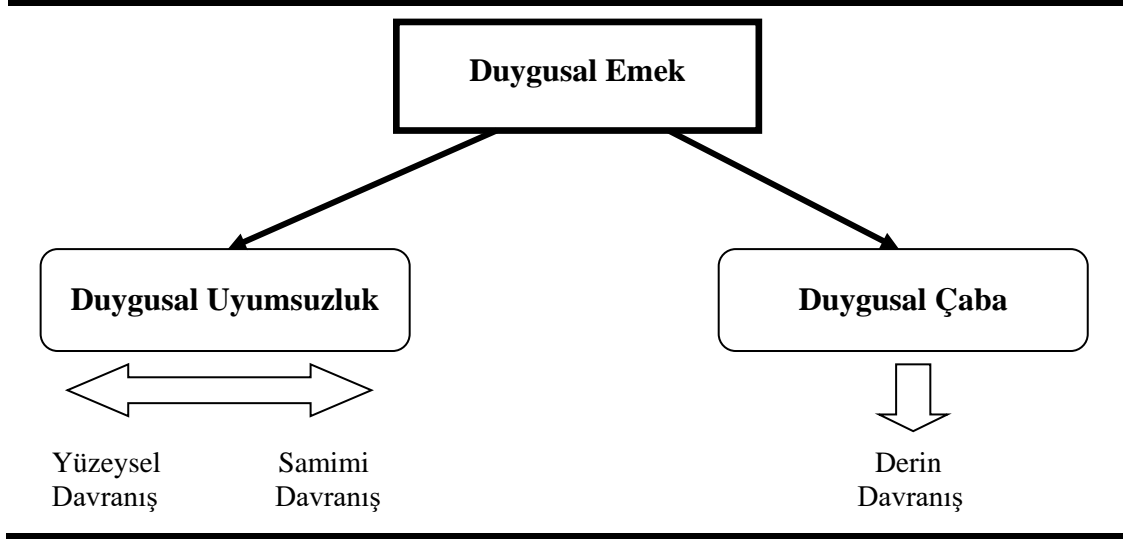
#### 4.3. SAMİMİ DAVRANIŞ

Ashforth ve Humphrey (1993: 94) samimi davranışı “çalışanların işini yaparken davranışlarında rol yapma gereği duymadan ve çaba saf etmeden gerçekten hissettiği duyguları sergileyebileceği ve bununda samimi davranış” olduğu şeklinde tanımlamaktadır. Yazarlara göre samimi davranış, örgütün çalışandan sergilemesini beklediği duyguları ve davranışları bazen herhangi bir zorlamaya gerek kalmadan hissetmesi ve sergilemesi olarak ifade edilmektedir. Çalışanlar bu duyguların sergilenmesi sürecinde herhangi bir role bürünmelerine gerek kalmadan hissettikleri duyguları olduğu gibi sergilemektedirler (Biçkes vd., 2014: 100). Örneğin bir öğretmenin sınıfındaki çok sevdiği ve başarılı olan bir öğrencisinin okuldan ayrılması esnasında yaşamış olduğu üzüntü, otel işletmesinde görev yapan bir barmenin üzüntülü bir müşterisini rahatlatmak için içten bir ilgili göstermesi onun gerçek ve samimi duygularını ifade etmektedir (Chu ve Murrmann, 2006: 1182; Basım ve Beğenirbaş, 2012: 79).

Diefendorff ve diğerleri (2005) yapmış oldukları çalışmada samimi duyguların işletmelerde yüzeysel davranış veya derin davranıştan daha fazla sergilendiğini belirterek, Ashforth ve Humphrey (1993) ile Diefendorff ve Gosserand’ın (2003) da öne sürdükleri gibi samimi duyguların sergilenmesinin duygusal emeğin yüzeysel davranış ve derin davranış ile birlikte üçüncü bir davranış türü olarak kabul edilmesini gerektiğini ifade etmişlerdir.

Duygusal emek ile ilgili daha sonra yapılan çalışmalarda da kavram değişik biçimlerde ele alınarak farklı boyutlarla açıklanmaya çalışılmıştır. Örnek olarak, Kruml ve Geddes (2000) temel olarak Hochschild’in yaklaşımını esas alarak duygusal emek davranışını duygusal çelişki ve duygusal çaba olmak üzere birbirleriyle ilişkili fakat birbirinden farklı iki boyuta ayırmışlardır. Duygusal emeğin yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranış türlerini bünyesinde

bulunduran duygusal uyumsuzluk ve duygusal çaba boyutlarına ilişkin duygusal emek modeli şekil 4’te verilmiştir:



*Şekil 4. Duygusal Emek Modeli*

**Kaynak:** Başbuğ vd., 2010: 257; Kızanıklı, 2014: 24

Şekil 4’e göre, duygusal uyumsuzluk/çelişki; yüzeysel davranış ve samimi davranıştan oluşmakta ve bütün bir parçanın iki zıt ucunu temsil etmektedir. Duygusal çaba boyutu ise derin davranıştan meydana gelmektedir. Çalışanlar yüzeysel davranış veya samimi davranışta buldukları zaman duygusal bir uyumsuzluk yaşamaktayken, duygusal anlamda duygu gösterimleri sergileyebilmek amacıyla derin davranışta bulduklarında duygusal açıdan bir çaba sarf etmektedirler (Kızanıklı, 2014: 24-25).

Duyguların doğal yolla ifade edilmesi, farklı bir deyişle, samimi davranış, çalışanın hizmet sunumu esnasında, müşteriyle etkileşim içerisindeyken örgüt tarafından istenen ve beklenen zorunlu davranışları ve göstermesi gereken duyguları, örgütün tarafından istendiği için değil de kendi içinden gelerek ve gerçekten o duyguları doğal olarak hissettiği için sergilemesidir. Çalışanın yüzeysel ve derin davranış sergilerken gerçek duyguları hissetmediği halde çalışanların zorunlu gösterim kurallarına uymak için duygularını tamamen değiştirmek ya da gerçek duygularını bastırmak için çaba sarf etmesi gerekirken, duygusal emeğin samimi davranış boyutunda böyle bir çabaya ihtiyaç duyulmamaktadır (Bıyık ve Aydoğan, 2014: 162). Çalışanların doğal hissettiği duyguları sergilemesi, yüzeysel davranış boyutu ile derin davranış boyutundaki gibi zorunluluk ve gereklilik içermemekte,

çalışanın içinden geldiği biçimde hissettiği duyguları dışa yansıtmasını ifade etmektedir (Basım ve Beğenirbaş, 2012: 79).

Çalışanın duygularını samimi davranış yoluyla ifade ediyor olması, müşteriye karşı rol yapmadığı, gerçekten duyguları hissediyor olduğu, yardıma hazır ve olumlu duygular hissettiğinden dolayı bu şekilde davrandığı anlamına gelmektedir (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 317). Bu boyutta çalışanın gerçekte hissettiği duyguları dışa vurma durumu söz konusudur. Samimi davranış boyutunda çalışan işin gerektirdiği duyguları gerçekten hissetmekte ve gerçek duygularını dışa yansıtılmaktadır. Diğer bir deyişle çalışanın kendisinin gerçekte hissettiği duyguları ile işinin gerektirdiği duygular arasında farklılık bulunmamaktadır (Başbuğ vd., 2010: 257).

Duygusal emeğin samimi davranış boyutu genel olarak değerlendirildiğinde, yüzeysel davranış boyutunda çalışan örgütün duygu gösterim kurallarında istenen ve beklenen davranışları zorunlu olarak sergilemektedir. Derin davranış boyutunda bu durum bir gereklilik olarak görülmekte ve çalışan davranışlarını sergilerken aynı zamanda duyguyu hissetmeye çalışmaktadır. Samimi davranış boyutunda ise örgüt tarafından belirlenen duygu gösterim kurallarını hiçbir zorunluluk ve gereklilik hissetmeden bilerek ve isteyerek kendi öz duygularını yansıtması olarak açıklanabilir. Çalışanın samimi davranış sergilemesi örgüt açısından yüzeysel ve derin davranış boyutlarına göre daha olumlu sonuçlar vermekte çünkü çalışan müşteriyle etkileşim esnasında gerçek duygularını sergilemekte ve bu durumda örgüt için örgütsel başarıda kilit rol oynamaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde duygusal emek davranışları, hizmet işletmelerinde üretim ve tüketimin eş zamanlı olarak gerçekleşmesi durumunda ve işletmenin hizmet sunumu esnasında çalışanın davranışlarını kontrol etmede etkisinin minimum seviyede olması nedeniyle duygusal emek kavramı hizmet işletmeleri açısından önemli bir unsur oluşturmaktadır. Hizmet sunumu esnasında çalışanın örgüt tarafından istenen ve beklenen duyguları sergilemesi olarak tanımlanan duygusal emek kavramı, çalışanın hizmet sunumu esnasında sergilemesi gerektiği duyguları oluşturmaktadır. Çalışanlar tarafından bu duygular ise yüzeysel davranış, samimi davranış ve derin davranış olarak ortaya konmaktadır. Bununla birlikte



çalışanların duygusal emek davranışları gösterirken etki eden bireysel ve örgütsel pek çok faktör bulunmaktadır.

## 5. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Çalışanlar duygusal emek davranışlarını sergilerken veya ne tür bir davranış sergileyeceğinin kararını verirken örgüt içi ve örgüt dışı faktörlerden etkilenmektedir. Çalışmalarda duygusal emek davranışlarını etkileyen faktörler üç grup altında incelenmiştir. Bunlar, bireysel, örgütsel ve durumsal faktörlerdir. Dolayısı ile bu araştırmada da bireysel faktörler (cinsiyet, yaş, empati, duygusal zekâ, duygulanım) örgütsel faktörler (otonomi, yönetici desteği, çalışma arkadaşı desteği) ve durumsal faktörler (duygusal davranış kuralları, süre, sıklık, çeşitlilik) şeklinde incelenmiştir.

### 5.1. BİREYSEL FAKTÖRLER

Duygusal emek davranışlarının sergilenmesinde bireysel faktörlerin yeri önemlidir. Bireysel faktörler kişiden kişiye değişiklik gösterdiğinden dolayı duygusal emek davranışlarının sergilenmesinde etkisi büyüktür. İlgili literatür incelendiğinde (Grandey, 2000; Köksel, 2009; Mavi, 2015; Göç, 2017) bireysel faktörler cinsiyet, yaş, duygusal zekâ, empati ve duygulanım olarak ele alınmıştır. Duygusal emek davranışlarını etkileyen bireysel faktörler şu şekilde açıklanmıştır.

**Cinsiyet:** Cinsiyet farklılığı bireylerin toplumsal rollerini belirlemede temel unsurlardan birisidir. Kadın ve erkek davranışları ile ilgili toplumsal beklentiler bireylerin küçük yaşlardan itibaren cinsiyet temeline dayalı bir farklılaşmayla yetiştirilmesine sebep olmaktadır. Bu durum kadın ve erkeklerde duyguların yönetimi ve gösterimiyle ilgili belirgin farklılıklara neden olmaktadır. Örnek olarak, birçok farklı kültür kadınların mutluluk, üzüntü ve korku gibi duygularını göstermelerini normal karşılarken öfke gösterimlerini bastırmaları gerektiğini öngörmektedir. Erkekler içinse öfke gösterimleri normal karşılanmakla birlikte, statülerini sağlamlaştıracak ya da onları daha güçlü kılacak bir araca bile dönüşebilmektedir (Solmuş, 2004: 28 Akt. Özdemir, Yalçın ve Akbıyık, 2013: 306-307). Bu durum kadınların erkeklere göre daha fazla duygularını kontrol altında tutması ve yönetmesi gerektiğinin göstergesi olarak yorumlanabilir.

İş yaşamında kadın çalışanların duygularını kullanmada, kontrol ve yönetmede erkek çalışanlara göre daha başarılı olduğu belirlenmiştir. Bu durumda duygusal emek sergilemede kadınların erkeklere göre daha başarılı olduğu söylenebilir. Duygusal emek gerektiren işlerde kadınların daha fazla yer alması bunun bir sebebi olarak açıklanabilir (Özgün, 2015: 35).

Hochschild (1983)'in kabin memurları üzerinde yapmış olduğu araştırma sonucunda cinsiyet farklılığının duygusal emek davranışı sergilenmesinde değiştiği buna göre kadın kabin memurlarının erkek kabin memurlarına oranla daha fazla çaba sarf ettiklerini belirtmiştir. Hostesler üzerinde yapılan çalışmada uçuş esnasında yolcuların bebekleriyle ilgilenmek, bakım ve yemek servisi yapmak gibi işlerde kadın kabin memurlarının ön planda olduğu, erkek kabin memurlarının bu gibi durumlara uzak kaldığı ve sıcak bakmadığı belirlenmiştir. Bu durumun kadın ve erkek çalışanlar arasındaki iş bölümünü örgüt ortamına taşıdığı ve kadınların duygusal emek davranışları sergilemede erkek çalışanlara oranla daha başarılı olduğu sonucunu ortaya koymuştur (Hochschild, 1983: 168-176).

Türkay, Ünal ve Taşar (2011) tarafından farklı hizmet işletmelerinde yapılan araştırma sonucunda erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha fazla yüzeysel davranış sergilediği, derin davranış boyutunun ise cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Turizm sektöründe yapılan çalışmalarda Ayana (2016) erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha fazla yüzeysel davranış, samimi davranış, derin davranış sergilediği, Işık (2015) ise kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla yüzeysel davranış, samimi davranış ve derin davranış sergilediklerini tespit etmiştir. Bununla birlikte, Kaya ve Özhan (2012) tarafından turist rehberleri üzerinde yapılan araştırma sonucunda, yüzeysel davranış, samimi, davranış ve derin davranış boyutlarının cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermediğini belirtmiştir.

**Yaş:** Hochschild (1983) yaş faktörünün duygusal emek davranışlarını etkilediğini ve yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre daha deneyimli olduğundan dolayı duyguları yaratmada, duygularını kontrol etmede ve yönetmede daha başarılı olduklarını belirtmiştir.

Cheung ve Tang (2010) tarafından farklı sektörlerde çalışanların üzerinde yaptıkları çalışmada çalışanların yaşlarının ilerlemesi ile samimi davranış sergilemeleri arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Farklı şekilde

ifade edilirse çalışanlar yaşlandıkça samimi davranış sergilemeleri de artmaktadır. Turizm sektöründe yapılan farklı çalışmalarda ise genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre daha fazla yüzeysel davranış sergilediği, samimi davranış boyutunda ise orta yaştaki çalışanların genç çalışanlara göre daha fazla samimi davranış sergilediği (Kızanlıkl, 2014) diğeri bir çalışmada benzer şekilde orta yaştaki çalışanların genç çalışanlara göre daha fazla samimi davranış sergilediği belirlenmiştir (Yakar, 2015). Benzer şekilde, Baş ve Kılıç (2014) yaptığı çalışmada, engelli turizm pazarında 18-29 yaş grubundaki çalışanların duygusal çaba düzeyinin diğeri yaş gruplarına oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna karşılık, Oral ve Köse (2011) sağlık çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmada duygusal emek davranışları ile yaş arasında ilişkiye rastlamamışlardır. Benzer şekilde, turizm sektöründe Sü Eröz (2014) tarafından yapılan çalışmada da duygusal emek davranışları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

**Empati:** Bir insanın, kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlamasıdır. Diğeri bir ifadeyle kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyarak olay ve durumlara onun gözüyle bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlayıp hissetmesi ve bu durumu ona aktarması sürecine “empati” denir (Dökmen, 2002: 135). Görüldüğü gibi empati, başkalarının duygu ve düşüncelerine tarafsız bir şekilde yaklaşılmasını ve kişilerin ihtiyaçlarına karşı daha özverili davranılmasını ifade etmektedir. Çünkü kişinin içinde bulunduğu durumun kendi bakış açısıyla anlaşılması onun istek ve ihtiyaçlarının neler olduğunun görülebilmesini sağlar. Empati kavramı bir hizmet işletmesi çalışanı tarafından ele alınırsa, müşteri ile empati kurup onun içinde bulunduğu durumu saptayıp, müşterinin istek ve ihtiyaçlarının neler olduğunu hissedip anlayabilen bir çalışanın bunu yapmayanlara göre daha iyi bir hizmet sunumu yapacağı düşünülebilir. Çünkü bu durum, çalışanın müşteriye karşı doğru yaklaşımın geliştirilmesi ve doğru davranış tarzının sergilenmesi ile yakından ilişkilidir (Köksel, 2009: 21). Hochschild (1983: 162-184)’e göre, empati kavramının duygusal emek davranışlarının sergilendiği duygusal emek gerektiren işlerde gerekli olduğu ve önem arz ettiğini belirtmiştir. Yaptığı araştırmada hosteslik mesleği için işe alım sürecinde kabin memurlarının empati kurma yetilerinin önemsendiğini vurgulamıştır.

**Duygusal Zekâ:** Bireyin kendisini ve diğerlerini izleme, bunlar arasında ayırım yapma, bu süreç sonucunda elde ettiği bilgiyi ve düşüncüyü davranışlarında kullanabilme yeteneğidir (Salovey ve Mayer, 1990: 189; Şat, Amil ve Özdevecioğlu, 2015: 3). İnsanın kendi yeteneklerinin, becerilerinin heyecanlarının, ihtiyaçlarının ve onu harekete geçiren güdülerin farkında olması duygusal zekanın önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Kendinin farkında olmakla ilişkili olarak kişinin kendini değerlemesi güçlü yönleri ile zayıflıklarının ve sınırlı taraflarının farkında olması son derece önemlidir (Eren, 2004: 349-350).

Duygusal zekâ kavramı duyguları algılamak, kullanmak, anlamak ve yönetmek olarak dört temel yetenekten oluşmaktadır. Duygusal zekâ seviyesi yüksek olan kişiler karşısındaki kişinin duygularını anlayabilme ve kendi duygularını yönetebilme gibi konularda başarılıdırlar (Grewal ve Salovey, 2005: 333-335). Duygusal emek açısından bakıldığında duygusal zekâ kişinin karşısındakinin duygularını anlayıp sergileyeceği duygusal emek davranışını belirmesi ile ilgilidir.

Duygusal zekâ insanın çevreyle, toplumla, içinde çalıştığı örgütle, iş grubuyla, astları, üstleri ve iş arkadaşlarıyla uyumlu bir hava içinde çalışmasının temel koşuludur. Duygusal zekâyı belirlemek için geliştirilmiş bazı testler vardır. Günümüzde işletmeler çalışanlarını işe seçerken bu zekâ testlerini kullanmaktadırlar (Eren, 2004: 351).

Polatçı ve Özyer (2015) tarafından güvenlik görevlileri üzerine yapılan araştırmada duygusal zekanın çalışanların sergilediği duygusal emek davranışları üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Onay (2011) sağlık çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada benzer şekilde duygusal zekanın duygusal emek davranışlarını olumlu yönde etkilediğini ifade etmiştir. Turizm sektörü çalışanları üzerinde yapılan çalışmalarda da benzer şekilde çalışanların duygusal zekalarının sergiledikleri duygusal emek davranışlarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Kim, Yoo, Lee ve Kim, 2012; Genç ve Gümüş, 2017; Çoban, 2017).

**Duygulanım:** İnsanların (mutlu ve üzgün olmak gibi) sürekli içerisinde bulunduğu ruh halidir. Bu ruh haline sahip insanlar karşı karşıya geldikleri tüm insanlara ve işe karşı bu duygunun etkisi ile tepki vermek eğilimindedirler. Duygulanım olumlu ve olumsuz duygulanım olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Morris

ve Feldman (1996: 1000) duygusal çelişki ve duygulanım ilişkisi üzerine olumlu duygulara sahip kişilerin olumsuz duygu sergilemesi gerektiği işlerde, olumsuz duyguya sahip kişilerinde olumlu duygu sergilemesi gerektiği işlerde duygusal çelişki yaşamaya meyilli olduklarını belirtmiştir.

Olumsuz duygulanım düzeyleri yüksek çalışanlardan olumlu duygu sergilemesi istendiğinde duyguyu sergilerken çok fazla rol yapmaktayken, olumlu duygulanım düzeyleri yüksek çalışanlardan olumlu duygu sergilemeleri istendiğinde rol yapmaya gerek duymadan müşteriyle iletişime geçebilmektedirler (Schaubroeck ve Jones 2000: 167). Örgüt çalışanlarının olumlu duygulanım içinde bulunmalarının, duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu ile negatif yönlü, derin davranış boyutu ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu görülmektedir (Grosserand ve Dienfendorff, 2005: 1256). Bu durum ise olumsuz duygulara sahip çalışanların olumlu duygulara sahip çalışanlara göre daha fazla duygusal emek sarf ettiği anlamına gelmektedir.

## 5.2. ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

Çalışanların duygusal emek davranışlarını etkileyen diğer bir faktörde örgütsel faktörlerdir. Grandey (2000)'in duygusal emek modelinde bunlar otonomi, yönetici desteği ve çalışma arkadaşı desteği olarak yer almaktadır. Duygusal emek davranışlarını etkileyen örgütsel faktörlerle ilgili kavramlar şu şekilde açıklanmıştır.

**Otonomi:** İş otonomisi, örgüt tarafından yapılan planlamada çalışanların görevlerini yerine getirirken örgüt tarafından çalışanlara sağlanan yeterli özgürlük, bağımsızlık ve kendisi tarafından karar verme yetkisinin derecesi ile çalışanların görevlerini yerine getirirken inisiyatif kullanma yetkisinin verilmesini ifade etmektedir (Hackman ve Oldman, 1976: 258). Başka bir ifadeyle otonomi, çalışanların karşısındaki kişilere sergiledikleri duygular sonucu onların üzerinde yarattıkları etki duygusal emeğin üzerinde durduğu önemli noktalardan biri olduğundan dolayı çalışanlara örgüt tarafından belirlenen davranış kurallarını kendi davranışları üzerinde uyarlama yetkisinin verilmesidir. Aslında duygusal emek çalışanların sergileyecekleri duygusal davranışların örgüt tarafından yönetilmesi olgusu üzerine kuruludur. Oysa otonomi düzeyi yüksek çalışanların örgütsel davranış kuralları ile o an hissettiği duyguların uyuşmaması durumunda davranış kurallarını

ihlal etmesinin söz konusu olabileceği söylenebilir (Morris ve Feldman, 1996: 1000; Oral ve Köse, 2011: 470).

Nunan ve Knox (2005) tarafından çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada, otonomi algısının yüksek olduğu örgütlerde çalışanların derin davranış sergilediği, düşük olan örgütlerde ise yüzeysel davranış sergilendiği belirlenmiştir. Tuna ve Şalvarcı (2017) tarafından turizm işletmelerinde yapılan araştırmada, çalışanların otonomi algısının duygusal emeğin duygusal çelişki boyutu ile negatif, duygusal çaba boyutu ile pozitif ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanlar tarafından sergilenen duygusal tepkilerin örgüt tarafından katı kurallarla yönetildiği durumlarda duygusal emeğin olumsuz sonuçlarının kuvvetlendiği, çalışanların belirli oranda kendi duygularını yönetebildiği durumlarda ise söz konusu olumsuz sonuçların hafifletilebildiği yargısı ortaya çıkmaktadır (Oral ve Köse, 2011: 471).

**Yönetici Desteği:** Çalışanların iş memnuniyetini ve verimliliğini arttırmak için örgütler çalışanların maddi ve sosyo-duygusal faktörlerini karşılamak zorundadır. Çalışanların yönetici ve örgütsel destek algısı bu açıdan önem taşımaktadır. Çalışanlar maddi ve manevi ödüllere bağlı olarak gelecekte işleriyle ilgili gönüllü çabalarını ve performanslarını yöneticilerinin sağladığı destek ile şekillendirirler. Bu açıdan yönetici desteği iş memnuniyeti sağlamada, memnun çalışanlar yaratmada ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde önemli bir faktördür (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski ve Rhoades, 2002: 565; Üren, 2011: 1; Ceylan, Mat Çelik ve Emhan, 2015: 171).

Türkay ve diğerleri (2011) tarafından yapılan araştırmada, yöneticinin destekleyici davranış sergilemesinin çalışanların duygusal emek davranışlarından hem yüzeysel hem de derin davranışlarını olumlu yönde etkilediğini belirlemiştir. Tuna ve Şalvarcı (2017) tarafından turizm işletmelerinde yapılan araştırma neticesinde, çalışanların yönetici desteği algısının duygusal emeğin duygusal çelişki boyutu ile negatif, duygusal çaba boyutu ile pozitif ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Buradan hareketle örgütlerde yöneticinin destekleyici olması çalışanların duygusal emek davranışı sergilemesine olumlu yönde katkı sağlayacağı ve çalışanın olumlu davranışlar sergilemesinde katkısının olacağı söylenebilir.

**Çalışma Arkadaşı Desteği:** İnsanın yaşamının her bölümünde başkaları tarafından desteklendiğini algılaması kendini iyi hissetmesine sebep olacaktır. Bu bağlamda bir çalışanın işyerinde arkadaşları tarafından desteklendiğini hissetmesi önemlidir. Çalışma arkadaşı desteği, çalışanın hiyerarşide kendisiyle aynı düzeyde olup aynı ya da benzer işi yapan kişilerden algıladığı desteği ifade etmektedir (Giray ve Şahin, 2012: 2).

Hochschild (1983) tarafından kabin memurları üzerine yapılan araştırma sonucunda çalışanların görevleri esnasında yaşadıkları problemleri iş arkadaşları ile paylaştıklarında duygusal anlamda rahatladıkları ve işlerine adapte oldukları belirlenmiştir. Elton Mayo ve arkadaşları tarafından yapılan Hawthorn Araştırmalarında da çalışanların verimliliğini fiziki etmenlerden çok çalışan ilişkilerinin etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır (Koçel, 2013: 277).

Örgütsel faktörler genel anlamda değerlendirildiğinde, çalışanlara kendi davranışlarını yönetme yetkisinin verilmesinin (otonomi) olumlu sonuçlarının yanında olumsuz sonuçlarının da oluşabileceği söylenebilir. Diğer bir faktör olan yönetici desteğinin çalışanlar tarafından algılanması ve yöneticinin çalışanlarına destekleyici tavır sergilemesi duygusal emek davranışlarını olumlu yönde etkileyecektir. Çalışma arkadaşı desteği ise çalışanların duygusal açıdan rahatlamasına ve işlerine adapte olmasına yardımcı olarak, duygusal emek davranışlarının sergilenmesinde önemli bir yeri olduğu söylenebilir.

### 5.3. DURUMSAL FAKTÖRLER

Grandey (2000)'in duygusal emek modelinde iletişim beklentileri olarak geçen ve çalışanların duygusal emek davranışlarını etkileyen diğer bir faktörde durumsal faktörlerdir. Modelde bunlar, duygusal davranış kuralları, süre, sıklık ve çeşitlilik olarak belirtilmiştir.

**Duygusal Davranış Kuralları:** Ekman (1973) duygusal davranış kurallarını “iş ortamında sergilenecek olan hangi duyguların uygun, hangi duyguların uygun olmadığı ile ilgili belirli bir standardı ortaya koyan davranış kuralları” olarak tanımlamaktadır (Asforth ve Humprey, 1993: 89). Duygusal davranış kuralları aynı zamanda çalışanların hissettikleri duyguları, örgütün amaç ve çıkarları doğrultusunda kullanmalarını sağlayan kurallar bütünü olarak da ifade edilmektedir (Hochschild,

1979: 563). Bu kuralların örgüt tarafından oluşturulmuş olması müşteri ilişkilerine tahmin edilebilirlik ve eşbiçimlilik kazandırır. Bu nedenle, sundukları hizmet kalitesine belirli bir standart getirmek isteyen örgütler, duygusal davranış kurallarının oluşturulmasına ve uygulanmasına büyük önem verirler (Oral ve Köse, 2011: 469). Bu gerekliliğe bağlı olarak örgüt, çalışanların üretim süreci boyunca uymak zorunda oldukları kuralların yanında duygusal davranışlarını da kontrol etmek amacıyla duygusal davranış kurallarını belirler (Türkay ve Yalçın Kayıkçı, 2017: 57).

Hizmet işletmelerinde görev yapan çalışanların davranışları, tutumları, jest ve mimikleri ve hatta bakışları, ses tonu vb. gibi tüm unsurlar müşteri üzerinde etkiye sahiptir. Müşterinin hizmet alımı sürecinde memnuniyetinin en belirleyici unsuru çalışan ve onun sunumudur. Bu duruma bağlı olarak da çalışanların müşterilerde bıraktığı izlenim ve müşteri çalışan etkileşiminin niteliği örgütler tarafından her geçen gün daha fazla kontrol altına alınmaya çalışılmaktadır. Bu kontrolün en önemli aracı ise duygusal gösterim kurallarıdır (Morris ve Feldman, 1996: 986; Türkay ve Yalçın Kayıkçı, 2017: 57). Bu nedenle, işletmeler tarafından belirlenen duygusal davranış kuralları çalışanların duygusal emek davranışlarının kontrol altında tutulması ve yönetilmesi ile ilgili olduğundan dolayı çalışan davranışlarını etkileyen önemli faktörlerden birisidir.

Türkay ve Yalçın Kayıkçı (2017) tarafından yapılan araştırmada, duygusal davranış kurallarının, derin davranış ve yüzeysel davranış üzerine etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca 30 yaş ve altı katılımcıların 31 yaş ve üstü grubuna göre duygusal davranış kurallarını daha az algıladıklarını belirlemişlerdir. Pala (2008) tarafından yapılan çalışma neticesinde duygusal davranış kurallarının duygusal emeğin derin davranış boyutu ile arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Yalçın (2010) tarafından yapılan araştırmada da duygusal davranış kuralları ile yüzeysel davranış ve derin davranış arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Süre:** Çalışanların müşterilerle etkileşim sırasında geçen zaman ile ilgilidir. Duygusal emek ile süre bağlantısı, çalışanların duygularını bastırmak ya da duruma uyumlu hale getirmek için sarf edilen çabanın süresini ifade ediyor oluşudur. Örgüt tarafından belirlenen duyguların sergilenebilmesi için sarf edilecek olan çaba



müşteriyle iletişimin zamanına göre fazla ya da az olacaktır. (Grandey, 2000: 102; Oral ve Köse, 2011: 471). Örneğin, otele konaklama için gelen bir müşterinin önbüro da giriş işlemleri sırasında resepsiyon elemanı ile geçirdiği etkileşim süresi daha az olurken otelin barında geçirdiği süre de barmen ile etkileşimin süresi daha fazladır. Resepsiyon görevlisi daha az duygusal emek sarf ederken, barmenin daha fazla duygusal emek sarf ettiği söylenebilir.

Çaldağ (2010) tarafından yapılan araştırmada yüzeysel davranış ile etkileşim süre değişkeni arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu, etkileşim süresinin uzunluğunun yüzeysel davranış sergilemeyi arttırdığı belirlenmiştir. Farklı bir çalışmada ise Pala (2008) süre değişkeni ile duygusal emek davranışları arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır.

**Sıklık:** Bir çalışanın müşteri ile hangi sıklıkta iletişim kurduğu yapılan işin niteliğine göre farklılık gösterir. Bazı mesleki roller çok kısa zaman aralıklarıyla daha sık etkileşim kurmayı gerektirirken bazıları ise daha az etkileşim kurmayı gerektirir. Bu ise bir işte çalışanların ne sıklıkta duygusal emek harcamalarının beklendiği ile ilgilidir (Oral ve Köse, 2011: 471). Örneğin, otel işletmesinde servis bölümünde görev yapan bir garsonun çamaşırhane bölümündeki görevi çamaşır yıkamak olan bir çalışana göre müşteriyle daha fazla sıklıkla etkileşim içerisindedir. Bu durum neticesinde garsonun daha fazla duygusal emek sarf etmesi gerektiği söylenebilir.

Pala (2008) tarafından elde edilen bulgular neticesinde etkileşim sıklığı ile yüzeysel davranış ve derin davranış arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Buna karşılık, Çaldağ (2010) tarafından yapılan araştırmada ise etkileşim sıklığı ile derin davranış ve samimi davranış boyutları ile arasında ilişkiye rastlanmamıştır.

**Çeşitlilik:** Etkileşim çeşitliliği, çalışanların müşterilerle etkileşim içerisindeyken örgüt tarafından sergilenmesi istenen duyguların ne kadar çeşitli olduğudur. Bazı durumlarda çalışanlardan birden fazla duygusal davranış sergilenmesi istendiği durumlarda çalışanlar daha çok planlama ile duygularını kontrol altında tutmaları gerekir ve bu durumda çalışanların daha çok duygusal emek sarf etmesi anlamına gelmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 991). Sergilenen

duyguların çeşitliliği üç şekilde görülmektedir. Bunlar, bütünleyici (olumlu), maskeleyici (nötr) ve farklılaştırıcı (olumsuz) duygulardır. Çalışanın müşteri ile etkileşimi sırasında güleryüzlü ve anlayışlı davranması olumlu duyguları, çalışanın müşteriye olumlu ya da olumsuz hiçbir duygusal mesaj vermemesi nötr duyguları, çalışanın müşteriye karşı öfkeli, ters ve sert bir tavır ile müşteriyi sindirmeye yönelik hareketler sergilemesi olumsuz duyguları ifade eder (Wharton ve Erickson, 1993: 466-467; Oral ve Köse, 2011: 472). Örneğin; bir otel müdürünün müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla sürekli müşterilerle etkileşim içerisinde olması ve olumlu duygu ve davranış sergilemesinin yanında otel işletmesinde sürekli sorun çıkartan ve problem yaratan müşteriye sert ve kızgın bir tavır ile sindirmeye çalışması olumsuz duygu ve davranış sergilemesi ve müşteri- müşteri, müşteri- çalışan, çalışan- çalışan arasındaki yaşanan problemlerde profesyonel bir görünüm sağlamak için ise tarafsız yani nötr duygular sergilemesi bu duruma örnek olarak verilebilir.

Pala (2008) tarafından elde edilen bulgular neticesinde sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliği ile yüzeysel davranış ve derin davranış arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde, Çaldağ (2010) tarafından yapılan çalışmada da sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliği ile derin davranış ve samimi davranış gösterimi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Duygusal emek davranışlarının çalışanlar tarafından gösterilme sıklığı, süresi ve çeşitliliği arttıkça duygusal emek sarf etme çabasında buna bağlı olarak arttığı söylenebilir.

## **6. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARININ SONUÇLARI**

Çalışanların duygusal emek davranışları sergilemesi bireysel ve örgütsel sonuçlar doğurmaktadır. Duygusal emek davranışlarının bireysel sonuçları tükenmişlik ve iş tatmini, örgütsel sonuçları ise performans ve işten ayrılma niyeti olarak belirtilmiştir (Morris ve Feldman, 1996; Grandey, 2000).

### **6.1. TÜKENMİŞLİK**

Tükenmişlik, ilk olarak 1974 yılında Freudenberger tarafından uyuşturucu bağımlısı çalışanlara yönelik yaptığı araştırmalar sonucunda literatüre kazandırılmıştır. Freudenberger yapmış olduğu araştırmalar sonucunda tükenmişliği,

mesleki bir hastalık olduğunu saptamış ve insanların duygusal olarak tükenmeleri, kişisel başarısızlık hissine sahip olmaları ve toplumdan uzaklaşmaları sonucu yaşadıkları psikolojik rahatsızlık olarak tanımlamıştır (Barutçu ve Serinkan, 2008: 545; Kaya ve Özhan, 2012: 116). Diğer bir deyişle tükenmişlik; başarısızlık, yıpranma, enerji kaybı ve gücün azalması ya da tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu olarak tanımlanmaktadır. Çalışma yaşamını olumsuz bir şekilde etkileyen unsur olan tükenmişlik hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumsuz etkilere sahip bir olgudur. Tükenmişlik duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve bireysel başarı hissi olmak üzere üç temel boyuttan oluşmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008: 69). Bu boyutlar Bilgin, Emhan ve Bez (2011: 215) tarafından şu şekilde açıklanmaktadır:

**Duygusal Tükenme:** Tükenmişliğin içsel bir durumu olan duygusal tükenme en açık biçimde gözlenebilen bir boyuttur. Tükenmişliğin bu boyutunda insanlar kendilerinin ya da başkalarının yıpranma, enerji kaybı, bitkinlik ya da yorgunluklarını belirtmek için bu boyutu kullanırlar. Duygusal tükenme yaşayan bir çalışan bir süre sonra duyarsızlaşmaya başlar.

**Duyarsızlaşma:** Çalışanların, görev aldıkları işletmedeki işlerine yönelik ideallerini ve coşkularını kaybetmesi durumudur. Çalışanlar hizmet sunumu esnasında müşterilere karşı umursamaz, alaycı, katı ve duygusuz bir tutum sergileme eğilimine girerler. Çalışanın duyarsızlaşması bir süre sonra kişisel başarıyı etkiler.

**Bireysel Başarı Hissi:** Duygusal ve fiziksel anlamda tükenmişlik yaşayan çalışanlar kendilerine yönelik olumsuz tutum içine girerler. Örgüt tarafından kendilerinden talep edilen işleri yerine getirmekte zorlandıkları durumda kişisel yeterlilik ve başarı duygusunda azalma meydana gelebilir ve bu durumda kişisel başarısızlık olarak görülür.

Tükenmişlik bir anda meydana gelmeyip tam tersi sinsi ve yavaşça gelişen bir belirtiler yumağıdır. Bu nedenle tükenmişliğin sinsi belirtilerinin iyi bilinmesi ve zamanında fark edilerek örgüt tarafından gerekli önlemlerin alınması önemlidir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 73). Çalışanların sarf ettiği duygusal emekten örgütlerin yarar sağladıkları bilinen bir gerçektir. Bu bağlamda, duygusal emeğin çalışanlarda genellikle duygusal emeğin olumsuz sonuçlarından olan tükenmişlik yaratabileceği

bilinmektedir. Tükenmişlik duygusal emeğin en belirgin sonuçlarından biri olarak bilinmektedir (Eroğlu, 2014: 151).

Oral ve Köse (2011) duygusal tükenmişliğin çalışanlarda yüzeysel davranış sergileme eğilimini arttırdığını belirtmiştir. Çaldağ (2010) tükenmişlik ile yüzeysel davranış ile samimi davranış boyutları arasında negatif yönlü ilişki olduğunu, derin davranış boyutuyla ise pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Çalıyan, Fındık ve Doğanalp (2013) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların sergiledikleri yüzeysel davranış ve derin davranış ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında pozitif yönlü, samimi davranış sergilemeleri ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü, kişisel başarı hissi arasında ise pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Turizm ve otelcilik sektörü çalışanlarının gösterdikleri duygusal emek davranışı, duygusal uyum veya uyumsuzluk boyutunda duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi ile ilişkili olarak birtakım sonuçlar doğurabildiği ifade edilmiştir. Bu bağlamda, duygusal uyum, çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma hissine kapılmasını önleyici bir rol üstlenirken, onların kişisel başarı hissine pozitif katkı sağlamaktadır. Diğer yandan duygusal uyumsuzluk, çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma hissine kapılmasına pozitif katkı yaparken, başarı hissini düşürdüğünü ifade etmiştir (Çakmakçı, 2015).

Turizm sektöründe yapılan araştırmalarda Kaplan ve Ulutaş (2016) otel işletmeleri çalışanları üzerine yaptığı araştırmada, duygusal emeğin derin davranış boyutunun, tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu belirtmişlerdir. Ayrıca derin davranış boyutunun, kişisel başarı hissi boyutu üzerinde ise pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir. Yüzeysel davranış boyutunun ise sadece duyarsızlaşma boyutu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, duygusal tükenme ve kişisel başarı hissi boyutları üzerinde ise anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Yakar (2015) otel işletmeleri çalışanları üzerine yapmış olduğu araştırmada, duygusal emek boyutları ve tükenmişlik arasındaki ilişki incelendiğinde yüzeysel davranış ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiş, samimi davranış ve duygusal tükenmişlik

boyutu ile ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Derin davranış ile tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Yıldız (2014) otel işletmeleri çalışanları üzerine yaptığı araştırma neticesinde, duygusal emek alt boyutlarından duygusal çelişkinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı pozitif yönde; bununla birlikte kişisel başarı hissini negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Diğer bir duygusal emek alt boyutu olan duygusal çabanın ise, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya anlamlı ve negatif yönde; bununla birlikte kişisel başarı hissine anlamlı ve pozitif yönde etki ettiği tespit edilmiştir. İriğüler ve Güler (2016) tarafından turist rehberleri üzerine yapılan çalışmada, derin davranış ve samimi davranış ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Yüzeysel davranış boyutu ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Kaya ve Özhan (2012) turist rehberleri üzerine yaptıkları çalışmada, turist rehberlerinin derin ve samimi davranış sergileme düzeyleri arttıkça tükenmişlik boyutlarından olan duyarsızlaşma düzeylerinin azaldığı ve kişisel başarı hislerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Kim ve diğerleri (2012) Kore'deki otel işletmeleri çalışanları üzerine yaptığı çalışmada ise yüzeysel davranışın duygusal tükenmişliği pozitif yönde, derin davranışı ise negatif yönde etkilediği belirlenmiştir.

## 6.2. İŞ TATMİNİ

Tatmin, gerçekleşmesi istenen bir şeyin oluşması, gönül doygunluğu, ihtiyaçların karşılanması sonucunda ortaya çıkan mutluluk durumu olarak tanımlanmaktadır. Tatmin duygusu yalnızca birey tarafından hissedilir ve bireyin iç huzura ulaşmasında önemli rol oynar (İşçan ve Sayın, 2010: 198). İş tatmini, çalışanların işleri ile ilgili hissettikleri hoşnutluktur. İş tatmini, çalışanların istekleri ile iş özelliklerinin birbirine uyması sonucu gerçekleşen ve çalışanların yaptıkları işten hoşnutluk duyması ile ilgili olgudur (Akıncı, 2002: 2-3). Farklı bir şekilde ise iş tatmini, bireyin iş hayatı ile çalıştığı örgütün koşulları arasındaki uyumun sonucunda ortaya konan memnuniyet duygusu ve bireyin işine karşı olan pozitif tutumu şeklinde de tanımlanmaktadır (Ugboro ve Obeng, 2000: 254). Tanımlardan hareketle, iş tatmini çalışanların iş ve çalışma ortamından beklentileri ile algıladıkları arasındaki fark olarak tanımlanabilir. Çalışanlar işlerinden bekledikleri sonuçlara ulaştıkları

oranda tatmin olurlar. Aksi takdirde tatminsizlik yaşarlar. İş tatmininin yüksek olması verimliliğin yükselmesi, işe bağlılığın artması, iş gücü devir oranı ve iş devamsızlığının düşmesi gibi örgütler tarafından arzu edilen sonuçlara yol açar. İş tatmini aynı zamanda bireyin yaşam doyumu ile de ilişkilidir (Tengilimoğlu, 2005: 27).

Çalışanların, işte devamlılık sağlaması, performansının yüksek olması ve işini severek yapmaya devam etmesi, işinde istekli olması, kendi işletmesini benimsemesi ve motivasyonunun yüksek olması gibi unsurlar iş tatminine bağlıdır. İşletmelerin başarısı, işini ve örgütünü benimsemiş çalışanların varlığına bağlıdır. Bu tür çalışanların varlığı, motivasyon araçlarının uygun bir şekilde kullanılması ile doğru orantılıdır (Kıngır, Bilen ve Karakaş, 2015: 13). Çalışanlarda iş tatminin sağlanabilmesi için fizyolojik ve psikolojik beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. Bireylerin kendi hedefleri ile işletme hedeflerinin uyumu, işten bekledikleri ve elde ettikleri ödüllerin karşılaştırılması iş tatmini ile yakından ilgili konulardır (İşcan ve Sayın, 2010: 198). Sahip oldukları potansiyel sonuçlar iş tatmini örgütler açısından önemli kılmaktadır. Çünkü çalışanlarda iş tatmini düzeyi arttıkça negatif örgütsel davranışların yerini pozitif örgütsel davranışlar alacaktır (Biçkes vd., 2014: 101).

Duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlı yapılan çalışmalarda, iş tatmini ile yüzeysel davranış boyutu arasında negatif yönlü ilişkinin olduğu, derin davranış boyutuyla ise ilişkinin olmadığı saptanmıştır (Oral ve Köse, 2011). Turizm sektöründe yapılan çalışmada ise Pala ve Tepeci (2014) yaptıkları araştırma sonucunda, otel işletmelerinde iş tatmininin derin davranış sergileyen çalışanlarda artarken, yüzeysel davranış sergileyen çalışanlarda iş tatminin azaldığını ifade etmişlerdir. Benzer şekilde, İrigüler ve Güler (2016) tarafından turist rehberleri üzerine yapılan çalışmada, derin ve samimi davranış ile iş tatmini arasında pozitif yönlü, yüzeysel davranış ile iş tatmini arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Genç ve Gümüş (2017) tarafından yapılan çalışmada, yüzeysel davranışın iş tatminine anlamlı ve negatif; derin davranışın iş tatmine anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde, Kıngır ve diğerleri (2015) tarafından turizm sektöründe yapılmış oldukları araştırma sonucunda, duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel davranış ile iş tatmini arasında negatif yönlü ve

anlamli bir iliŒki olduğu belirlenmiŒtir. Derin davranıŒ boyutu ile iŒ tatmini arasında ise pozitif yönlü ve anlamli bir iliŒkinin olduğu belirlenmiŒtir. KarakaŒ (2015) ise yaptığı alıŒmada, alıŒanların duygusal emek düzeyleri ile iŒ tatmini arasında iliŒkiye rastlandığını tespit etmiŒtir.

### 6.3. PERFORMANS

Performans, bir iŒi yapan bireyin, grubun veya teŒebbsn o iŒle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır. Yapılan herhangi bir iŒteki baŒarının derecesidir (alıŒ Duman ve Akdemir, 2016: 30). Genel anlamda ise, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ve nitel olarak belirleyen bir ölçüt olarak tanımlanabilir (ErtaŒ ve Atalay, 2016: 71). İŒletme açısından performans, belirli bir zamanda üretilen mal veya hizmetin miktarı olarak tanımlanmaktadır. Ancak performans sözcüğünün birey açısından anlamına bakıldığında hedefe ulaŒmak için gösterilen bireysel “verimlilik” ve “etkinlik” düzeyidir. Kısaca performans, amaç ve hedefin gerekleŒme derecesidir (Tutar ve Altınöz, 2010: 201). Bir iŒletmenin baŒarısı temelde onun alıŒanlarının performansına bağlıdır. Bu yüzden iyi bir iŒ performansı için örgütler alıŒanlarını teŒvik eder (EŒitti, 2015: 1321).

Performansın, görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki boyutu vardır (nl ve Yürür, 2011: 184-185):

**Görev performansı:** Organizasyonun teknik çekirdeğine iŒaret eden temel faaliyetlerine teknolojik destek sağlamak ya da kaynak, materyal veya hizmet temin etmek suretiyle destek sağlayan iŒ yükümlülükleri kapsamında alıŒanların sergiledikleri eylemler olarak tanımlanmaktadır.

**Bağlamsal performans:** Daha geniŒ anlamda organizasyonun teknik merkezi iŒlevini yerine getirmesini sağlayan faaliyetlere ek olarak; alıŒma ortamının organizasyonel, sosyal ve psikolojik havasını zenginleŒtiren alıŒmalara iŒaret etmektedir.

Duygusal emek kavramı, günlük alıŒma performansının bir parçası olarak duyguların yönetimini ifade etmektedir. Günümüzde iŒletmeler duyguları, rasyonelliğe bulaŒtırılmaması gerekli tehlikeli bir unsur olarak görmemektedirler. Aksine iŒletmenin kar sağlamak için kullanılabileceği unsurlardan görmektedirler.

Bu yüzden de çalışanların örgüt tarafından istenen ve beklenen duyguları sergilemesi ortaya koydukları performansın önemli bir unsuru olmaya başlamıştır (Man ve Selek Öz, 2009: 76; Özmete, 2011: 1; Bağcı ve Mohan Bursalı, 2015: 76).

Hizmet işletmelerinin giderek büyük ölçekli bir hal alması çalışanların görevleri sırasında sarf ettikleri performansın artmasında ya da azalmasında çalışanların duyguları da önemlidir. Çünkü bireyin görevi esnasında kendisini duygularından arındırması ve soyutlaması mümkün değildir. Bununla beraber sahip olduğu ya da olabileceği yetenek ve becerilerle duygularını yönetmesi ve çeşitli amaçlara hizmet edecek biçimde düzenlemesi gerekebilmektedir. Örgütler de bu yönde bireylerden örgüt amaçları doğrultusunda duygularını kontrol etmelerini talep etmektedirler. Bu durum neticesinde duyguların belirli biçimlerde düzenlenmesinin yani duygusal olarak harcanan emeğin hem çalışanın kendi performansı hem de örgütün performansı açısından olumlu ya da olumsuz sonuçlara yol açabileceği ifade edilebilir (Bağcı ve Mohan Bursalı, 2015: 76). İşletmeler için öncelikli öneme sahip olan performans bireysel performanstır. Çünkü bir işletme ancak çalışanların gösterdiği performans kadar iyi olabilir (Çöl, 2008: 39).

Bir hizmet işletmesinde çalışanların performansının yüksek olması sunulan hizmetin kalitesini, müşterinin memnuniyetini ve örgütsel başarıyı olumlu yönde etkilemektedir. Ancak performansı düşük bir çalışan, işletmede işlerin aksamasına, hizmet kalitesinin düşmesine ve memnuniyetsizliklerin ortaya çıkmasına sebep olabilir. Performans kavramı örgütler açısından bu yüzden çok önemli bir kavram halini almıştır.

Onay (2011) yaptığı çalışmada, duygusal emeğin derin davranış boyutu ile bağlamsal performans ve görev performansı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu, derin davranış sergilemenin bağlamsal ve görev performansını arttırdığını, yüzeysel davranış boyutu ile ise ilişkinin olmadığını belirtmiştir. Ünlü ve Yürür (2011) tarafından yapılan çalışmada ise derin davranış ve yüzeysel davranış boyutu ile bağlamsal ve görev performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ifade edilmiştir. Çağlıyan, Fındık ve Doğanalp (2013) çalışanların sergiledikleri yüzeysel davranış ile görev performansı, bağlamsal performans ve genel iş performans ile negatif yönlü bir ilişkinin olduğu, samimi davranış boyutu ile bağlamsal performans



ve genel iş performansı arasında ise pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Beğenirbaş ve Turgut (2014) tarafından yapılan çalışmada da yüzeysel davranış ile iş performansı arasında negatif yönlü, samimi davranış boyutu ile iş performansı arasında ise pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ifade edilmiştir. Turizm sektöründe ise Eşitti (2015) tarafından konaklama işletmelerinde yapılan araştırmada, duygusal emeğin derin davranış ve samimi davranış boyutları ile iş performansı arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu, yüzeysel davranış boyutu ile iş performansı arasında ise ilişkiye rastlanmadığını tespit etmiştir.

#### 6.4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Rusbult ve diğerleri (1988: 602) işten ayrılma niyetini, çalışanların görev aldıkları örgütün şartlarından memnun olmadıkları durumda ortaya koydukları olumsuz ve aktif eylemler olarak tanımlamaktadır. Tanımdan hareketle işten ayrılma niyeti çalışanların buldukları örgütten fiili olarak ayrılması değil, çalışanların işlerini terk etme gibi olumsuz düşünceye kapılması durumudur. İşten ayrılma niyeti bireyin farklı tutumları sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanın işi bırakma davranışını göstermez, uygun bir fırsat karşısına çıktığında aniden işten ayrılabileceğini ifade eder. Niyetlerin davranışa dönüşmediği zamanlar da olabilir. Çünkü bu davranışın ortaya çıkmasını bireylerin kişisel özellikleri, kişilikleri, içinde buldukları psiko-sosyal durum ve diğer çevresel faktörler engelleyebilir (Özdeveçeoğlu, 2004: 99).

Davranışa dönüşmemiş olan olumsuz niyetler, bireyin onunla ilgisi olmayan diğer davranışlarını da etkiler. O bireyden beklenen çıktılarda azalma, performansta düşme ve motivasyonda azalma gibi durumlar ortaya çıkabilir. Çünkü o bireyin bulunduğu örgütte çalışmama isteği vardır ve fırsatını bulduğu anda örgüt ile ilişkisini kesebilecektir. Bireyin iş ortamında gönülsüz olarak çalışması şüphesiz ki çalışmanın sonuçlarını da olumsuz yapacaktır. Örgütsel davranışta beklenen ise bireylerin gönüllü olarak örgütte kalmaları ve çalışmalarınıdır (Özdevecioğlu, 2004: 99). Bu bağlamda çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerinin azalması için örgütlere büyük iş düşmektedir.

Çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri dışsal faktörler (işsizlik oranı, istihdam algısı, personel devir oranı, sendikanın varlığı), örgütsel faktörler (ücret, iş performansı, genel iş doyumu, ücretle ilgili, kendi çalışmaları ile ilgili,

yöneticisi ile ilgili, terfi ile ilgili memnuniyet, fırsatlar, örgüte bağlılık) ve kişisel faktörler (yaş, görev süresi, biyografik bilgi, eğitim, medeni durum, bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı, doğal yetenek ve kabiliyetleri, zeka, davranışsal amaçlar, karşılanan beklentiler vb. gibi) olmak üzere sınıflandırılmaktadır (Cotton ve Tuttle, 1986: 57).

Bazı araştırmalar işten ayrılma niyetinin duygusal emeğin bir sonucu olduğunu savunmaktadır. Duygusal emek ile işten ayrılma niyetinin alt yapısını çalışanın yaşadığı duygusal çelişki oluşturur (Yürür ve Ünlü, 2011: 88). Duygusal çelişki, örgüt tarafından beklenen ve istenen duygular ile çalışanın hissettiği duygular arasında çelişki olması durumudur (Morris ve Feldman, 1996: 992). Çalışanın duygusal çelişki yaşaması tükenmişlik, performans azalması, iş tatmininde azalma ve işten ayrılma niyeti gibi birçok olumsuz sonuçlara sebep olabilmektedir. Çalışan duygusal emek davranışları sergilemede çelişki yaşaması ve örgüt tarafından beklenen ve istenen duyguları sergileme de güçlük yaşaması durumunda çalışan işten ayrılma düşüncesi içerisine girmekte bazende işten ayrılmayı fiilen gerçekleştirebilmektedir. Bu açıdan çalışanın duygusal çelişki yaşamasının önüne geçmek için örgütlere büyük iş düşmektedir.

Çelik ve Yıldız (2016) yüzeysel davranış boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü, derin davranış boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Turizm sektöründe Yürür ve Ünlü (2011) tarafından yapılan çalışmada, otel işletmesi çalışanlarının sergiledikleri yüzeysel davranış ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ve yüzeysel davranış sergileyen çalışanların aynı zamanda işten ayrılma niyeti içerisinde oldukları ifade edilmiştir. Kılıç, Ergen ve Gülaydın (2016) otel işletmesi çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmada, yüzeysel davranış boyutu ve derin davranış ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu, çalışanların yüzeysel davranış ve derin davranış sergilemelerinin işten ayrılma niyetini arttırdığı belirtilmiştir. Güzel, Atilla Gök ve Büyük İşler (2013) tarafından duygusal emek ile ilgili turizm alanında turist rehberleri üzerine yapılan araştırmada, derin davranış ve bastırma boyutlarının işten ayrılma niyeti pozitif yönlü etkilediği ve arttırdığını belirtilmiştir.

## 7. TURİZM İŞLETMELERİNDE DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI

Turizm işletmeleri sunmuş oldukları ürünün özelliği gereği insan odaklı işletmeler olarak değerlendirilmektedir. Üretim sürecine insan unsurunun katıldığı tüm sektörlerde olduğu gibi turizm işletmelerinde de çalışanlar ile müşteriler arasında hizmetin sunumu esnasında sıkı bir etkileşim oluşmaktadır. Hatta müşterilerinde hizmetin sunumu esnasında üretim sürecine katılması işletmenin sunduğu hizmetin kalitesine etki etmektedir (Avcı ve Kılıç, 2010: 290). Turizm işletmelerinde otomasyon işlemi belirli ölçüde kullanılmaktadır. Bu yüzden de insan emeği, hizmet üretim sürecinden soyutlanamamaktadır. Bu durum turizm işletmelerinin emek-yoğun özelliğinin, duygusal emek yoğun bir sektör olduğu şeklinde genişletilmesini gerekli kılmaktadır. Anlaşılacağı üzere bu özellik turizm işletmelerinde çalışanların dışarıya yansıttıkları duygu ve davranışlarını bir kat daha önemli hale getirmektedir (Sü Eröz, 2014: 206).

Çalışanların hizmet sunumu esnasında sergiledikleri emek biçimi, duyguların gösterimini içerdiğinden duygusal emek olarak ifade edilmektedir. Turizm sektörü müşterilerle yüz yüze iletişimin çok yoğun olduğu ve ürünün üretildiği yerde tüketilmesinin zorunlu olduğu çalışma alanlarından biridir. Bu yüzden de çalışanlar ve müşteriler arasında yaşanan olumsuzlukların telafisi zorlaşıp ve çalışanların müşterilerle etkileşimleri sırasında gösterdikleri olumlu ya da olumsuz tutumları, duyguları ve davranışları, müşterilerin tekrar aynı işletmeyi hatta yanı bölgeyi ya da ülkeyi tercih etmeleri konusunda önemli bir rol oynamaktadır (Çelik ve Atik, 2016: 508). Hizmetin “maddi olmayan” soyut unsurlardan oluştuğu göz önüne alındığında; turizm işletmelerinin üretim süreçlerinde, maddi faktörler kadar hatta bazen daha önemlisi iletişim ve etkileşim temelinde gerçekleşen çalışanların “duygusal emek” davranışlarının “ürün/hizmet” olarak sunulduğu ve işletmenin en önemli çıktısını oluşturduğu görülmektedir (Gencay, 2017: 85).

İlgili literatür incelendiğinde turizm işletmelerinde duygusal emek ile ilgili yapılan araştırmalar ve sonuçları şu şekilde görülmüştür.

Igbojekwe (2017) Nijarya’daki otel işletmeleri çalışanları üzerine duygusal emek ile ilgili yapmış olduğu çalışma sonucunda, çalışanların duygusal emek ile başa

çıkılmak için derin davranıştan çok yüzeysel davranış sergilemeyi tercih ettiklerini belirlemiştir.

Shani, Uriely, Reichel ve Ginsburg (2014) tarafından İsrail'deki konaklama işletmelerinde yapılan nitel araştırma neticesinde, otel işletmeleri çalışanları için uygun bir çalışma ortamının oluşturulmasının çalışanları derin ve samimi davranış sergilemeye teşvik ederek, yüzeysel davranışı azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sohn ve Lee (2012) tarafından turizm sektöründe duygusal emek ile ilgili yapılan çalışma sonucunda, çalışanların HEXACO (Humility-Honesty, Emotionality, eXtraversion, Agreeableness, Conscientiousness, Openness to Experience) kişilik özellikleri olan dışadönüklüğün, uyumluluğun, sorumluluğun ve açıklığın duygusal emek üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca derin davranışın olumlu duygular sergileme ve olumsuz duyguları gizleme üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda çalışanların demografik özelliklerinin duygusal emeği etkilemediği saptanmıştır.

Eren ve Demirel (2018) tarafından beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerine yapılan araştırma sonucunda, çalışanların duygusal emek düzeylerinin çok yüksek olmadığı, duygusal emek davranışlarının genellikle derin davranış olarak ortaya çıktığı gözlenmiştir.

Çakmacı (2017) otel işletmeleri çalışanları üzerine yaptığı araştırmada, duygusal emeğin sergilenmesinde duygusal uyumun çalışanların sosyal, aile ve mesleki yaşamlarına pozitif yönlü bir etki ederken, duygusal uyumsuzluğun negatif yönlü bir etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Serçek ve Özaltaş Serçek (2017) tarafından turizm sektöründe duygusal emek ile ilgili yüksek lisans ve doktora tezleri üzerine yapılan teorik araştırma sonucunda, negatif duyguya sahip bireylerin gerçekten hissettikleri duygular ile sergiledikleri duygular arasında büyük farklılıklar olduğu kanıtlanmıştır.

Demirel (2015) tarafından otel işletmelerindeki çalışanlar üzerine yapılan araştırma sonucunda, çalışanların duygusal emek düzeylerinin çok yüksek olmadığı, duygusal emek davranışlarının genellikle derin davranış olarak ortaya çıktığı gözlenmiştir.

Arıkan Saltık (2014) tarafından konaklama işletmeleri çalışanları üzerine yapılan araştırmada, çalışanların duygusal çaba ve duygusal çelişki davranışlarını sergiledikleri görülmüştür.

Kızanlıkl (2014) otel işletmelerinde yaptığı araştırmada, çalışanların misafirler ile etkileşim halindeyken en fazla derin davranış sergiledikleri ve bunu sırayla samimi ve yüzeysel davranışın takip ettiğini belirlemiştir.

Ünal (2011) tarafından otel işletmeleri çalışanları üzerine yapılan araştırma sonucunda, çalışanların duygusal emek boyutları arasından en fazla sergiledikleri davranışın derin davranış boyutu olduğu ortaya konmuştur. Çalışanların en az sergiledikleri davranışın ise samimi davranış olduğu saptanmıştır.

Avcı ve Kılıç (2010) tarafından konaklama sektöründe yapılan araştırmada, duygusal emeğin yerli ve yabancı müşterilere hizmet sunan çalışanlarda “duygusal çaba” boyutunda farklılık göstermediği, ancak “duygusal çelişki” boyutunda farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Yadisaputra (2015) tarafından Asya-Pasifik Bölgesinde bulunan Macau’daki otel işletmelerinde yapılan araştırma sonucunda, duygusal zekâ ile yüzeysel davranış arasında negatif yönlü, derin davranış ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Yüzeysel davranış ile duygusal tükenmişlik arasında ise pozitif yönlü, derin davranış ile duygusal tükenmişlik arasında ise negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Ayrıca derin davranış ile hizmet iyileştirme performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ifade edilmiştir.

Hur ve Kim (2014) tarafından tur operatörleri üzerine yapılan araştırmada, tur operatörlerinin derin davranış ile örgütsel destek algıları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu, yüzeysel davranış ile örgütsel destek algıları arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Jung ve Yoon (2014) tarafından yiyecek endüstrisi üzerine yapılan araştırma sonucunda, restoran çalışanlarının duygusal emek davranışları ile duygusal uyumsuzluk, iş stresi ve işten ayrılma niyetleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Yim (2014) tur rehberlerinin derin davranışları ile örgütsel destek algıları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğunu belirlemiştir. Yüzeysel davranış boyutu ile örgütsel destek algıları arasında ise ilişkiye rastlanmadığı ifade edilmiştir.

Lu, Shih ve Chen (2013) tarafından Çin'deki otel işletmeleri üzerine yapılan araştırmada, duygusal emek ile iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca çalışanların hizmet sunumu esnasında olumlu duygular sergiledikleri, olumlu bir iş ortamı ve atmosferi yarattıkları ve iş tatminlerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durum çalışanların istifa etme ve işten ayrılma niyetlerini azalttığını göstermektedir. Otel işletmeleri çalışanlarının duygusal emek düzeylerinin ve iş tatminlerinin yüksek olduğu bu durumda örgütsel vatandaşlık davranışlarına olumlu yönde etki ettiği belirlenmiştir.

Mishra (2013) tıbbi satış temsilcileri ve konaklama işletmeleri çalışanları üzerine duygusal emek ve algılanan örgütsel destek ile ilgili yapmış olduğu çalışmanın neticesinde, çalışanların derin davranış ile örgütsel destek algıları arasında pozitif yönlü, yüzeysel davranış boyutu ile ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Rathi, Bhatnagar ve Mishra (2013) Hindistan'daki otel işletmeleri çalışanları üzerine duygusal emek ile ilgili yapılan çalışma sonucunda, çalışanların yüzeysel davranışları ile duygusal tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı, örgütsel bağlılık ile ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Derin davranış ile duygusal tükenmişlik arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca çalışanların yüzeysel davranışlar sergilemesinin örgütler açısından olumsuz sonuçlar doğurabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Chen, Sun, Lam, Hu, Huo ve Zhong (2012) tarafından otel işletmelerinde yapılan çalışmada, duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel davranış ile iş tatmininin arasında negatif yönlü, tükenmişlik ile ise pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Derin davranış boyutunun iş tatmini ile arasında pozitif yönlü, tükenmişlik ile arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu

belirlenmiştir. İş tatmini ve tükenmişliğin, duygusal emek ile iş performansı arasında aracı rol üstlendiği saptanmıştır.

Kim ve diğerleri (2012) Kore'deki otel işletmeleri çalışanları üzerine yaptıkları araştırmada, duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel davranışın, duygusal zekâyı negatif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilediğini belirlemişlerdir. Derin davranışın ise duygusal zekâyı pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Yüzeysel davranışın duygusal tükenmişliği pozitif yönde, derin davranışın ise negatif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Lam ve Chen (2012) tarafından turizm işletmelerinde yapılan araştırma sonucunda, çalışanların yüzeysel davranışları ile işten ayrılma niyetleri arasında pozitif yönlü, hizmet kalitesi ve iş tatmini arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Çalışanların derin davranışları ile iş tatmini arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Lv, Xu ve Ji (2012) Çin'deki otel işletmeleri çalışanları üzerine yaptıkları araştırmada, çalışanların yüzeysel davranışları ile duygusal tükenmişlik arasında pozitif yönde, derin davranışları ile duygusal tükenmişlik arasında ise negatif yönlü ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca derin davranış ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Huang, Qu ve Zhang (2011) tarafından Çin'de otel işletmeleri çalışanları üzerine yapılan çalışmada, müşteri kaynaklı stresin çalışanların yüzeysel davranışlarını arttırdığı, derin ve samimi davranışlarını ise düşürdüğü sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yüzeysel davranış ile duygusal tükenmişlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı, derin davranış ile duygusal tükenmişlik arasında da negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yüzeysel davranışın duyarsızlaşmayı pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilediği, derin ve samimi davranışın ise duyarsızlaşma üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kim (2008) tarafından yapılan çalışmada, yüzeysel davranış sergileyen çalışanların derin davranış sergileyen çalışanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadığı ve sinik olduğu belirlenmiştir. Ayrıca tükenmişlik ile iş ve kişilik özellikleri

arasındaki ilişkide duygusal emeğin aracı rolünün oldukça zayıf olduğu belirlenmiştir.

Çakmakcı ve Öztürk (2017) tarafından duygusal emek üzerine yapılan teorik çalışmada, duygusal emek sürecinde çalışanların duygusal uyum yakalayabilmiş olmalarının onlar için iş tatmini sağlayabileceği ve bu durumun onların iş dışı yaşam ilişkilerinde de başarılı olmalarını sağlayabileceği belirtilmiştir. Bu sayede meslekte kalıcı bir kariyer oluşturma mümkün olabileceği belirtilmiştir. Ancak duygusal uyumsuzluk yaşayan çalışanlar açısından durumun farklı olabileceği belirtilmiştir. Çünkü bu kişiler bir yandan geçimlerini sağlamak üzere çalışmaya devam ederken, öte yandan yaşadıkları duygusal uyumsuzlukları çevreleri ile olan ilişkilerine olumsuz bir şekilde yansıtılmaktadır. Dahası bu durumdakiler için mesleğe yabancılaşmanın kaçınılmaz olarak kendini göstereceği ve fırsat bulunduğu anda iş ya da iş kolunu değiştirme gibi durumun söz konusu olabileceği belirtilmiştir. Duygusal uyumsuzluğun derinleşmesinin insanlara karşı güvensizlik ve duyarsızlaşmanın gelişmesine ve kişisel başarı hissinde bir düşüşe yol açabileceği şeklinde değerlendirilmiştir.

Çoban (2017) turizm alanında otel işletmeleri çalışanları üzerine yaptığı araştırma sonucunda, çalışanların hizmet verme yatkınlığının derin davranış ve yüzeysel davranış ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca düzenleyici değişken olan duygusal zekâ ile derin davranış üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu, yüzeysel davranış üzerinde ise etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Deniz (2017) tarafından konaklama işletmeleri çalışanları üzerine yapılan çalışmada, algılanan dışsal prestij duygusal çaba, örgütle özdeşleşme ve grup içi özdeşleşme üzerinde aynı yönde, duygusal çelişki üzerinde ise ters yönde bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Örgütsel özdeşleşmenin yalnızca grup içi özdeşleşme boyutunun duygusal çaba üzerinde aynı yönde ve duygusal çelişki üzerinde ters yönde etkisine rastlanmıştır.

Genç ve Gümüş (2017) tarafından turizm sektörü çalışanları üzerine yapılan çalışmada, bireysel zekânın yüzeysel davranışa anlamlı ve negatif; sosyal zekânın yüzeysel davranışa anlamlı ve negatif; sosyal zekânın derin davranışa anlamlı ve



pozitif; bireysel zekânın iş tatminine anlamlı ve pozitif; sosyal zekânın iş tatminine anlamlı ve negatif etkisi olduğu belirlenmiştir. Bireysel zekânın derin davranışa etkisi ise istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Gündüz (2017) tarafından dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerine yapılan araştırma sonucunda, çalışanların duygusal emek düzeylerinin oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, duygusal emek ile hizmet kalitesi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Karakaş (2017) otel işletmelerinde yaptığı araştırmada, çalışanların duygusal emek düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğunu, duygusal emek ile tükenmişlik düzeyleri arasında da anlamlı ve negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Kaya, Yıldız, Atsız ve Aghayeva (2017) tarafından turizm öğrencileri üzerine yapılan araştırma sonucunda, duygusal çelişki ile çaresiz yaklaşım ve boyun eğici yaklaşım arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Duygusal çelişki ile kendine güvenli yaklaşım, iyimser yaklaşım ve sosyal desteğe başvurma arasında ise bir ilişki bulunamamıştır. Duygusal çaba ile çaresiz yaklaşım ve boyun eğici yaklaşım arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Duygusal çaba ile kendine güvenli yaklaşım, iyimser yaklaşım ve sosyal desteğe başvurma arasında ise anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Kırmızıgül, Evliyaoğlu, Cevher ve Yılmaz (2017) tarafında otel işletmeleri çalışanları üzerine duygusal emek kavramı ile ilgili yapılan araştırmada, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile yüzeysel davranış arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile samimi davranış ve derin davranış arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Soba, Babayiğit ve Akbulut (2017) tarafından duygusal emek ile ilgili yapılan çalışmada, yüzeysel davranışın duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma ile pozitif yönlü, kişisel başarı ile negatif ve anlamlı bir ilişkisinin olduğu belirlenmiştir. Derin davranışın ise duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma ile negatif yönlü, kişisel başarı ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Tuna ve Şalvarcı (2017) tarafından duygusal emek ile ilgili turizm işletmelerinde yapılan araştırma neticesinde, yönetimin desteği-otonomi-özgürlük ve

işin iddialı oluşu gibi örgüt iklimi boyutlarının duygusal çelişkiyle negatif, rol belirsizliği ile pozitif ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Yönetimin desteği-otonomi-özgürlük ve işin iddialı oluşu örgüt iklimi boyutlarının duygusal çaba ile pozitif, rol belirsizliğinin ise negatif yönde ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca iki duygusal emek boyutu olan duygusal çelişki ile duygusal çaba arasında da negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Ünal (2017) tarafından turist rehberleri üzerine yapılmış araştırmada, turist rehberlerinin duygusal emek düzeylerinin ve işe yabancılaşmalarının tükenmişlik üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Turist rehberlerinin duygusal emek davranışlarının tükenmişlik ve boyutları (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi) üzerinde etkisi olduğu görülmüştür.

Akdu ve Akdu (2016) tarafından turist rehberleri üzerine yapılan araştırmada, duygusal emek ile iş stresi arasında ve duygusal emek ile de tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Aktaş Polat ve Polat (2016) yaptıkları çalışma sonucunda, tur rehberlerinin kendini kabul düzeyleri ile derin davranış ve yüzeysel davranış arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Tur rehberlerinin en fazla sergiledikleri duygusal emek davranışının ise derin davranış olduğu belirlenmiştir.

Arıkan Saltık ve Asunakutlu (2016) tarafından konaklama işletmelerinde yapılan araştırmada hem duygusal çaba hem de duygusal çelişki düzeyinin hizmet sunulan müşterinin kültürüne göre farklılaştığı görülmüştür. Ayrıca çalışanların Rus turistlere hizmet sunarken, İngiliz turistlere sundukları hizmete oranla daha fazla duygusal çaba ve duygusal çelişki sergilediği belirlenmiştir. Bununla birlikte her iki duygusal emek boyutu incelendiğinde çalışanların yerli turiste hizmet sunumu ile İngiliz veya Rus turistlere hizmet sunumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Ayana (2016) tarafından otel işletmeleri çalışanları üzerinde yapılan araştırma sonucunda, çalışanların duygusal emek düzeyleri ile cinsiyet, yaş, eğitim, işletmede çalışma süresi ve gelir düzeyleri arasında anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Ayrıca çalışanların duygusal zekâ ve duygusal emek düzeylerinin örgütsel sinizm düzeylerini düşük düzeyde etkilediği belirlenmiştir.

Çelik ve Atik (2016) tarafından seyahat acentaları çalışanlarına yönelik yapılan çalışmada, duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel davranışın işe yabancılaşmaya etki edip, arttırdığı gözlemlenmiştir. Derin davranışın ise işe yabancılaşmayı negatif yönlü etkilediği yani azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Deniz (2016) tarafından duygusal emek ile ilgili butik otel işletmeleri üzerine yapılan araştırmada, nevrozluğun duygusal uyumsuzluğu olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülürken, örgütsel bağlılığın duygusal uyumsuzluğu olumsuz ve anlamlı bir şekilde etkilediği belirtilmiştir. Buna ilave olarak sosyalizasyon düzeylerinden örgütsel kabullenme ve iş tatmininin duygusal çaba üzerindeki etkisi ile sosyalizasyonun bir bütün olarak duygusal çaba üzerindeki etkisinin olumlu ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Işık, Işık ve Tırak (2016) tarafından konaklama işletmelerinde duygusal emek ile ilgili yaptıkları araştırmada, duygusal emek ile bireysel yenilikçilik arasındaki ilişkiyi incelemiş olup, her iki ölçeğin birbirleriyle negatif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda duygusal emek harcayan personellerin bireysel yenilikçilik performanslarında düşüş yaşayabileceği şeklinde yorumlanmıştır.

İrigüler ve Güler (2016) tarafından turist rehberleri üzerine yapılan çalışmada, derin davranış ve samimi davranış ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Yüzeysel davranış boyutu ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bunun birlikte, derin ve samimi davranış ile iş tatmini arasında pozitif yönlü, yüzeysel davranış ile iş tatmini arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Keleş ve Tuna (2016) tarafından beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerine yapılan araştırmada, örgütsel adaletin alt boyutları ile yüzeysel ve derin davranış arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde, bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel adalet alt boyutları ile samimi davranış arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin varlığı görülmüştür. Ayrıca yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranış boyutlarının örgütsel adalet boyutlarından etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kılıç ve diğeri (2016) tarafından beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde yapılan araştırma sonucunda, duygusal emek davranışları ile örgütsel yabancılaşma arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, örgütsel yabancılaşmayı en fazla etkileyen boyutun ise derin davranış boyutu olduğu belirlenmiştir.

Kızanıklı ve Ünlüöner (2016) tarafından yapılan çalışma sonucunda, derin davranış ile genel davranış kuralı algısı, olumlu davranış kuralı algısı, olumsuz davranış kuralı algısı ve iş doyumunu arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Samimi davranışın iş doyumunu ve olumlu davranış kuralı algısı ile olan ilişkisi incelendiğinde aralarında orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişkilerin varlığı tespit edilmiştir. Yüzeysel davranışın bütün değişkenler ile olan ilişkisi incelendiğinde ise aralarında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiş olup bu ilişkilerin derecesinin zayıf olduğu saptanmıştır.

Türker (2016) tarafından acenta satış temsilcileri üzerine yapılan araştırma sonucunda, duygusal zekâ ve duygusal emeğin satış performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Duygusal zekânın alt boyutu olan sosyal yeterlilik ile duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel davranışın satış performansını pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiş olup, bireysel yeterlilik boyutu ve derin davranış boyutu ile satış performansı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Uğurlu Kara ve Beğenirbaş (2016) tarafından yapılan araştırma sonucunda, otel çalışanlarının müşterilere gösterdikleri duygusal emeğe psikolojik sermaye düzeylerinin etki ettiği belirlenmiştir. Çalışanların psikolojik sermaye düzeyi arttıkça, söz konusu etkinin onların yüzeysel ve derin davranışlarını olumsuz olarak etkilediği, samimi davranışlarını ise olumlu yönde desteklediği sonucuna ulaşılmıştır.

Eşitti (2015) tarafından konaklama işletmelerinde yapılan araştırma sonucunda, duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu ile birey-örgüt uyumu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca derin ve samimi davranış ile iş performansı arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Işık (2015) duygusal emek ile ilgili konaklama işletmeleri üzerine yaptığı araştırmada, çalışanların duygusal emek düzeyleri ile iş-aile çatışması arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlemiştir.

İrigüler (2015) tarafından tur rehberleri üzerine yapılan araştırma neticesinde, duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu, derin davranış ile negatif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yüzeysel davranışın iş tatmini ile kısmen negatif yönlü bir ilişkisinin olduğu, buna karşın derin davranışın iş tatmini ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu belirlenmiştir.

Karakaş (2015) yaptığı araştırmada, çalışanların duygusal emek düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu belirlemiştir. Bununla birlikte, çalışanların duygusal emek düzeyleri ile tükenmişlik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Buna karşılık, çalışanların duygusal emek düzeyleri ile iş tatmini arasında ise ilişkiye rastlanmamıştır.

Kılıç ve Baş (2015) engelli turistlerin algıladığı duygusal çaba düzeyinin artması sonucu memnuniyet düzeylerinin de arttığını tespit etmiştir. Araştırmada göze çarpan başka bir sonuç ise, literatürden farklı olarak duygusal çelişki algılama düzeyinde artış olmasının memnuniyet düzeyini, duygusal çaba kadar olmasa da artırdığı tespit edilmiştir.

Kıngır ve diğerleri (2015) tarafından turizm sektöründe yapılan araştırma sonucunda, duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel davranış ile iş tatmini arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Derin davranış boyutu ile iş tatmini arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Ulutaş (2015) tarafından otel işletmelerinde yapılan araştırma sonucunda, çalışanların duygusal emek boyutlarının derin ve yüzeysel davranış boyutu ile etik iklimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Yakar (2015) otel işletmeleri çalışanları üzerine yapmış olduğu araştırma sonucunda, yüzeysel davranış ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiş, derin davranış ile tükenmişliğin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Samimi davranış ile duygusal

tükenmişlik boyutu arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Keleş (2014) otel işletmeleri çalışanları üzerine yapmış olduğu araştırma sonucunda, çalışanların duygusal emek düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca çalışanların dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti algılarının; yüzeysel, derin ve samimi davranışları üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Nur İplik, Topsakal ve İplik (2014) turizm sektöründe yaptıkları çalışmada, duygusal emeğin duygusal tükenmişlik üzerine negatif yönlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında, duygusal emeğin iş tatmini üzerine pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Pala Morkoç (2014) tarafından otel işletmeleri çalışanları üzerine yapılan çalışmada, samimi, yüzeysel ve derin davranış ile zaman temelli iş-aile yaşam çatışması arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunurken, samimi davranış ile sıkıntı temelli aile-iş yaşam çatışması arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Pala ve Tepeci (2014) tarafından turizm sektöründe duygusal emek ile ilgili yaptıkları araştırma sonucunda, otel işletmelerinde iş tatmini ve işte kalma niyetleri derin davranış sergileyen çalışanlarda artarken, yüzeysel davranış sergileyen çalışanlarda iş tatmininin azaldığı gözlemlenmiştir.

Sü Eröz (2014) tarafından turizm alanında duygusal emek ile ilgili yapılan araştırma neticesinde, duygusal emek boyutları ile örgütsel iklim boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu bulguya göre; duygusal emeğin boyutlarının örgüt ikliminin boyutlarından olumlu yönde etkilendiği saptanmıştır.

Yıldız (2014) otel işletmeleri çalışanları üzerine yaptığı araştırma neticesinde, duygusal emek alt boyutlarından duygusal çelişkinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya anlamlı ve pozitif yönde; bununla birlikte kişisel başarı hissine anlamlı ve negatif yönde etki ettiği belirlenmiştir. Diğer bir duygusal emek alt boyutu olan duygusal çabanın ise, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya anlamlı ve

negatif yönde; bununla birlikte kişisel başarı hissine anlamlı ve pozitif yönde etki ettiği tespit edilmiştir.

Duran ve Gümüş (2013) lisans öğrencilerinin duygusal emek davranışları üzerine yaptığı araştırma neticesinde, turizm lisans öğrencileri yüzeysel duygu gösteriminin etkisiyle kariyerlerine bu alanda devam etmeyi düşünmedikleri görülmüştür. Bu sonucun, yüzeysel duygu davranışının çalışanlarda büyük sorunlara neden olacağını işaret ettiği düşünülmektedir. Başka bir deyişle, gelecekte yapay duygulara sahip bu kişilerin tükenmişlik gibi önemli sağlık sorunlarıyla karşı karşıya kalacağı belirtilmiştir. Diğer yandan samimi ve derin duygu çabalarından ziyade yüzeysel davranış yönlü durumun, hizmet sunulan misafirlerin algılarında da sorunlara yol açabileceği belirtilmiştir.

Genç (2013) tarafından turizm işletmeleri çalışanları üzerine yapmış olduğu araştırma sonucunda, turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emeklerinin iş tatminini anlamlı olarak etkilediği bulunmuştur. Araştırmada çalışanların müşterilerle ilişkilerinde yüzeysel davranış sergilediklerinde iş tatminlerinde azalma; derin davranış sergilediklerinde ise, iş tatminlerinde artış olduğu bulunmuştur. Ayrıca duygusal emek ile duygusal zekâ arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir.

Genç, Gümüş ve Hamarat (2013) turizm işletmesi çalışanlarının sergiledikleri derin davranışın ve duygusal zekâ boyutlarından bireysel zekanın, iş tatminini artırdığını belirlemişlerdir. Ayrıca çalışanların sergiledikleri yüzeysel davranışın, bireysel zekâ ile iş tatmini arasında aracı rol üstlendiği ve iş tatminini düşürdüğünü tespit etmişlerdir.

Kurt (2013) otel işletmeleri ve acenta çalışanları üzerine yaptığı araştırma sonucunda, duygusal emeğin yabancılaşmayı etkilediği, yüzeysel davranış boyutunun işe yabancılaşmayı pozitif yönlü etkilediği, derin davranışın ise yabancılaşmayı negatif yönlü etkilediğini belirlemiştir.

Baş (2012) tarafından turizm işletmelerinde engelli turistler ve onlara hizmet eden çalışanlar üzerinde duygusal emek ile ilgili yapılan araştırma neticesinde, işletme çabaları, duygusal çaba ve duygusal çelişki faktörlerinin engelli müşterilerin müşteri memnuniyeti düzeylerini artırdığını belirlemiştir.

Kaya ve Özhan (2012) turist rehberleri üzerine yaptıkları araştırma sonucunda, turist rehberlerinin derin ve samimi davranış sergileme düzeyleri arttıkça tükenmişlik boyutlarından olan duyarsızlaşma düzeylerinin azaldığı ve kişisel başarı hislerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yürür ve Ünlü (2011) tarafından otel işletmeleri çalışanları üzerine yapılan araştırma sonucunda, duygusal emek davranışlarından yüzeysel davranış ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiş olup, derin davranış ile işten ayrılma niyeti ve duygusal tükenme arasında anlamlı ilişki olmadığı görülmüştür.

Pala (2008) turizm işletmeleri çalışanların üzerine yaptığı araştırmada, çalışanların derin davranışlarının iş tatminini ve işte kalma niyetini pozitif yönlü etkilediğini belirlemiştir. Yüzeysel davranışın ise sadece işte kalma niyetini pozitif yönlü etkilediğini tespit etmiştir.

Turizm alanında ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde, çalışanların duygusal emek davranışlarının birçok değişkenle ilişkilendirildiği görülmüştür. Uluslararası literatürde çalışanların duygusal emek davranışları ile örgütsel destek algıları arasında çok az çalışmanın var olduğu, ulusal literatürde ise ilgili kavramlar arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan çalışmaya rastlanmadığı belirlenmiştir. Ülkemizde bu konu ile ilgili turizm alanında ve literatürde önemli bir açık olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın hem turizm alanındaki literatüre hem de turizm sektörüne katkı sağlayacağı ve kaynak teşkil edeceği düşünülmektedir.



## 8. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Çalışanların örgütler tarafından beklenen ve istenen duyguları sergilemeleri çalışma ortamı, adalet, güven, örgütsel ödüller ve çalışma koşulları, yönetici desteği, çalışma arkadaşı desteği ve örgütsel destek gibi kavramlarla ilişkili ve ilgilidir. Algılanan örgütsel destek Eisenberger ve diğerleri (1983: 500) tarafından çalışanların örgütün amaç ve hedeflerine katkıda bulunmasına karşılık, örgütün çalışanlarına değer verdiğine ve çalışanların mutluluğunu önemseddiğine dair çalışanların duyduğu inanç olarak tanımlanmaktadır. Örgüt tarafından çalışanlara ihtiyaç duydukları desteğin sağlanması ile çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının arttığı ve çalışanların bu sayede olumlu duygulanım içine girdiği yapılan çalışmalar sonucunda ortaya konulmuştur (Yılmaz, 2014: 2). Örgüt çalışanlarının örgüte olumlu duygulanım içinde bulunmalarının, yüzeysel davranış ile negatif yönlü, derin davranış ve gerçek duyguları ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu görülmektedir (Grosserand ve Dienfendorff, 2005: 1256).

Çalışanların duygusal emek sergileme şekilleri örgütsel hedeflere ulaşılması açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışanların duygularını örgüte fayda sağlayacak şekilde sergilemesi, örgütün amaçlarının gerçekleşmesine katkı sağlayacaktır. Bu bakımdan, çalışanların örgütsel destek algılarının duygusal emek davranışları üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir (Oktuğ, 2013: 371-372).

Literatürde algılanan örgütsel destek ile duygusal emek kavramları arasındaki ilişki ve etkiyi inceleyen çalışma çok fazla bulunmamaktadır. Algılanan örgütsel destek ile duygusal emek kavramları arasındaki ilişki ile ilgili yapılan çalışmalar şu şekilde incelenmiştir.

Nargis ve Bukhari (2017) tarafından yapılan “Hemşirelerin Örgütsel Destek Algıları ile Duygusal Emek Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmada, algılanan örgütsel desteğin, duygusal emeğin önemli bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anomneze, Ugwu, Enwereuzor ve Ugwu (2016) “Öğretmenlerin Duygusal Emek ve Tükenmişliğinde: Algılanan Örgütsel Destek Önemli mi?” adlı Niyarja’daki ortaokul öğretmenleri üzerine yapmış oldukları araştırmada, algılanan örgütsel destek

ile yüzeysel davranış ve derin davranış arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğunu ifade etmiştir.

Kim ve diğerleri (2016) “Bütün Destekler Eşit Mi? Yönetici, Çalışma Arkadaşı ve Örgütsel Desteğin, Duygusal Emek ve İş Performansı Arasındaki İlişki Üzerindeki Dengeleyici Etkisi” adlı Güney Kore’de uçuş görevlileri üzerindeki yapmış oldukları çalışmada, algılanan örgütsel desteğin yüzeysel davranış ile negatif yönlü ve anlamlı, derin davranış ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu aktarmıştır. Ayrıca, algılanan örgütsel desteğin, yönetici desteği, çalışma arkadaşı desteği ve iş performansı ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Hur, Han, Yoo ve Moon (2014) tarafından “Algılanan Örgütsel Desteğin Duygusal Emek ve İşle İlgili Sonuçları Arasındaki İlişki Üzerinde Dengeleyici Rolü” adlı Güney Koreli mağaza satış çalışanları üzerine yapılan çalışmada, algılanan örgütsel destek ile yüzeysel davranış arasında bir ilişkiye rastlanmazken, derin davranış ile arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin yüzeysel davranış ile iş tatmini ve derin davranış ile iş performansı arasındaki ilişkiyi önemli ölçüde etkilediği belirlenmiştir.

Yılmaz (2014) “Duygusal Emekin Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Algılanan Örgütsel Desteğin Biçimlendirici Rolü” adlı havalimanı çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada, algılanan örgütsel destek ile yüzeysel davranış, samimi ve derin davranış arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir.

Oktuğ (2013) “Algılanan Örgütsel Destek ile Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Prestijin Biçimlendirici Etkisi” adlı çalışmada, algılanan örgütsel destek ile yüzeysel rol yapma davranışı arasında negatif yönlü, derin rol yapma ve samimi duyguları sergileme davranışları arasında ise pozitif yönlü ilişki olduğunu, algılanan örgütsel destek ile duygusal emek davranışları arasındaki en güçlü ilişkinin ise derin rol yapma davranışı olduğunu aktarmıştır.

Hur, Moon ve Jun (2012) tarafından “Havayolu Sektöründe Algılanan Örgütsel Desteğin Duygusal Emek Üzerindeki Rolü” adlı Güney Kore’de uçuş görevlileri üzerinde yapılan araştırmada, algılanan örgütsel desteğin derin davranış ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu, ancak yüzeysel davranış ile arasında bir ilişkiye rastlanmadığı belirlenmiştir. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin derin davranış ve yüzeysel davranış ile duygusal tükenmişlik arasında yönlendirici rol üstlendiği tespit edilmiştir.

Lee, Hung ve Huang (2012) “İş Tatmini ve Örgütsel Destek Duygusal Emeğin Etkileri Mi?” adlı üniversitesi çalışanları üzerinde yaptıkları araştırma neticesinde, iş tatmini ve örgütsel desteğin samimi davranış ve derin davranış üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu, yüzeysel davranış üzerinde ise negatif yönlü anlamlı bir etkinin olduğu sonucuna ulaşıldığını ifade etmişlerdir.

Duke, Goodman, Treadway ve Breland (2009) tarafından “Duygusal Emek ve Sonuçları Arasındaki İlişkide Bir Biçimlendirici Olarak Algılanan Örgütsel Destek” adlı araştırma iki perakende satış firması çalışanları üzerinde yapılmış olup, algılanan örgütsel destek ile duygusal emek ve sonuçları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve çalışanların örgütsel destek algısının duygusal emeğin olumsuz sonuçlarını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Algılanan örgütsel destek kavramı ile duygusal emek kavramı arasında turizm sektöründe yapılan çalışmalara bakıldığında;

Hur ve Kim (2014) “Korail Tur Operatörlerinin Duygusal Emeklerinin Müşteri Odaklılığına Etkisinde: Algılanan Örgütsel Desteğin Dengeleyici Rolü” adlı yapılan çalışmada, tur operatörlerinin örgütsel destek algıları ile derin davranış arasında pozitif yönlü, yüzeysel davranış arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yim (2014) “Duygusal Emek, Algılanan Örgütsel Destek ve Algılanan Yönetici Desteğinin Tur Rehberlerinin Davranış Performanslarına Etkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma” adlı çalışmada, tur rehberlerinin örgütsel destek algıları ile derin davranış arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu, buna karşılık yüzeysel davranış ile arasında bir ilişkiye rastlanmadığını ifade etmiştir.

Mishra (2013) “Algılanan Örgütsel Destek ile Duygusal Emek Arasındaki İlişki” adlı tıbbi satış temsilcileri ve konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerine yapmış olduğu araştırmada, algılanan örgütsel desteğin yüzeysel davranış ile arasında negatif yönlü ve anlamlı, derin davranış ile arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Algılanan örgütsel destek ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişki genel olarak değerlendirildiğinde, algılanan örgütsel destek ile duygusal emek davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu yapılan çalışmalar neticesinde belirlenmiştir. Konuyla ilgili literatür incelendiğinde, algılanan örgütsel destek ile yüzeysel davranış arasında genel olarak negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Lee vd., 2012; Oktuğ, 2013; Mishra, 2013; Hur ve Kim, 2014; Kim vd., 2016). Diğer şekilde ifade edilirse, çalışanların üyesi olduğu örgütün desteğine yönelik algılarının yüzeysel davranış sergileme eğilimlerini azalttığı şeklinde ifade edilebilir. Bu doğrultuda araştırmanın birinci hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

**H<sub>1</sub>:** *Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel destek algıları ile yüzeysel davranış arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.*

Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda, algılanan örgütsel destek ile derin davranış arasında ise genel olarak pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir (Hur vd., 2012; Lee vd., 2012; Oktuğ, 2013; Mishra, 2013; Yim, 2013; Hur vd., 2014; Hur ve Kim, 2014; Yılmaz, 2014; Anomneze vd., 2016; Kim vd., 2016). Bu durum örgütün çalışanlarını destekleyici bir şekilde davranması ile çalışanların işlerini daha iyi bir şekilde yapabilmek için örgüt tarafından istenen ve beklenen duyguları hissetmeye çalışması ve bu duyguları hizmet sunumu esnasında müşteriye yansıtması ile ilgilidir. Bu doğrultuda araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

**H<sub>2</sub>:** *Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel destek algıları ile samimi davranış arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.*

Yapılan çalışmalarda duygusal emek davranışı genel olarak iki boyut olarak ele alınmaktadır. Fakat Diefendorff ve diğerleri (2005) yapmış oldukları çalışmada, samimi duyguların işletmelerde yüzeysel davranış ya da derin davranıştan daha fazla

sergilendiğini ifade ederek, Ashforth ve Humphrey (1993) ile Diefendorff ve Gosserand'ın (2003) da öne sürdükleri gibi samimi duyguların sergilenmesinin duygusal emeğin yüzeysel davranış ve derin davranış ile birlikte üçüncü bir davranış türü olarak kabul edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Çalışanların sergilemesi gerektiği duyguları gerçekten hissederek de sergileyebileceği ifade edilmiştir. Yapılan çalışmalarda algılanan örgütsel destek ile samimi davranış arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir (Lee vd., 2012; Oktuğ, 2013; Yılmaz, 2014). Farklı bir şekilde ifade edilirse çalışanların örgütsel destek algıları çalışanlarda samimi davranışı sergileme eğilimini arttırdığı söylenebilir. Bu bilgilerden hareketle araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

**H<sub>3</sub>:** *Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel destek algıları ile derin davranış arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.*

Turizm sektöründe ulusal literatür incelendiğinde algılanan örgütsel destek kavramı ile **Güçlendirme** (Biçici, 2013), **İş Ortamı** (Yılmaz ve Tanrıverdi, 2017b), **İş Rotasyonu** (Biçici, 2013), **İş Sonuçlar** (Karatepe, 2015), **İş Stresi** (Yılmaz ve Tanrıverdi, 2017c; Akgündüz vd., 2017; Adan Gök vd., 2017; Yılmaz, 2016; Akgündüz ve Çakıcı, 2015), **İş Tatmini** (Çivilidağ, 2014; Bilgin ve Demirer, 2012; Çolakoğlu, 2010), **İş-Aile Çatışması** (Arslaner ve Boylu, 2017; Arslaner, 2015), **İşe Gömülmüslük** (Akgündüz ve Şanlı, 2017; Şanlı, 2016; Karatepe, 2012), **İşin Anlamlılığ** (Akgündüz vd., 2017), **İşten Ayrılma Niyeti** (Adan Gök vd., 2017; Akgündüz ve Şanlı, 2017; Şanlı, 2016; Turunç ve Avcı, 2015; Kaya, 2012; Güzel vd., 2011), **İş-Yaşam Kalitesi** (Yılmaz ve Tanrıverdi, 2017a; Yılmaz, 2016), **Kariyer** (Kaya, 2012; Özdaşlı ve Kantan, 2011), **Karşıt Duygular** (Ozkoc ve Bektas, 2016), **Kişilik Özellikleri** (Özkan, 2017; Akgündüz vd., 2017), **İşgören Avukatlığı** (Akgündüz ve Şanlı, 2017; Şanlı, 2017), **Lider-Üye Etkileşimi** (Turunç ve Avcı, 2015), **Mobbing** (Çivilidağ, 2014), **Örgütsel Adalet** (Bakan vd, 2017), **Etiksel İklim** (Kaplan, 2010), **Örgütsel Bağlılık** (Özkan, 2017; Kaplan ve Öğüt, 2012; Bilgin ve Demirer, 2012; Kaplan, 2010; Çolakoğlu vd., 2010), **Örgütsel Demokrasi** (Bakan vd., 2017), **Örgütsel Güven** (Kestek, 2016), **Örgütsel Sinizm** (Güzel vd., 2011), **Örgütsel Vatandaşlık** (Akgündüz ve Çakıcı, 2015), **Öz Yeterlilik** (Ozkoc ve Bektas, 2016), **Performans** (Yılmaz ve Tanrıverdi, 2017b; Yılmaz, 2016; Karatepe, 2015), **Presentism** (Arslaner ve Boylu, 2017; Arslaner,

2015), **Prestij** (Aydoğdu ve Deniz, 2016), **Tükenmişlik** (Çivilidağ, 2014), **Yaratıcılık** (Akgündüz vd., 2017), **Yenilikçi Davranış** (Özdaşlı ve Kanten, 2011) kavramları ilişkilendirilmiştir.

Turizm sektöründe ulusal literatür incelendiğinde duygusal emek ile **Birey-Örgüt Uyum** (Eşitti, 2015), **Bireysel Yenilikçilik** (Işık vd., 2016), **Davranış Kuralı Algısı** (Kızanlıklılı ve Ünlüöner, 2016), **Duygusal Zeka** (Çoban, 2017; Genç ve Gümüş, 2017; Türker, 2016; Ayana, 2016; Genç vd., 2013; Genç, 2013), **Etiksel İklim** (Ulutaş, 2015), **Prestij** (Deniz, 2017), **Hizmet Kalitesi** (Eren ve Demirel, 2018; Gündüz, 2017; Demirel, 2015), **Hizmet Verme Yatkınlığı** (Çoban, 2017), **İş Davranışları** (Karakaş, 2015), **İş Stresi Ve Stres** (Kaya vd., 2017; Akdu ve Akdu, 2016), **İş Tatmini** (Genç ve Gümüş, 2017; Kızanlıklılı ve Ünlüöner, 2016; İrigüler ve Güler, 2016; Kingır vd., 2015; İrigüler, 2015; Arıkan Saltık, 2014; Pala ve Tepeci, 2014; Genç vd., 2013; Genç, 2013), **İş Tutumları, Sosyal Destek Ve İş Otonomisi** (Nur İplik vd., 2014) **İş-Aile Çatışması** (Işık, 2015; Pala Morkoç, 2014), **İşte Kalma Niyeti** (Pala ve Tepeci, 2014), **İşten Ayrılma Niyeti** (Kılıç vd., 2016; Karakaş, 2017; Güzel vd., 2013; Yürür ve Ünlü, 2011), **Kariyer** (Duran ve Gümüş, 2013), **Kendini Kabul Değerleri** (Polat ve Polat, 2016), **Kişilik Ve Sosyalizasyon** (Deniz, 2016), **Kültür** (Arıkan Saltık ve Asunakutlu, 2016), **Moral Ve Motivasyon** (Gencay, 2017), **Müşteri Memnuniyeti** (Kılıç ve Baş, 2015; Baş 2012), **Örgüt İklimi** (Tuna ve Şalvarcı, 2017; Sü Eröz, 2014), **Örgütsel Adalet** (Keleş ve Tuna, 2016; Keleş, 2014), **Örgütsel Güven** (Ünal, 2011), **Örgütsel Özdeşleşme** (Kırmızıgül vd., 2017; Deniz, 2017), **Örgütsel Sinizm** (Ayana, 2016) **Örgütsel Yabancılaşma** (Ünal, 2017; Kılıç vd., 2016; Kurt, 2013), **Performans** (Türker, 2016; Eşitti, 2015), **Psikolojik Sermaye** (Uğurlu Kara ve Beğenirbaş, 2016), **Sosyal, Aile Ve Mesleki Yaşam** (Çakmakcı, 2017), **Tükenmişlik** (Soba vd., 2017; Karakaş, 2017; Ünal, 2017; Akdu ve Akdu, 2016; Kaplan ve Ulutaş, 2016; İrigüler, 2015; Yakar, 2015; Ulutaş, 2015; Arıkan Saltık, 2014; Yıldız, 2014; Kaya ve Özhan, 2012; Yürür ve Ünlü, 2011) kavramları ilişkilendirilmiştir.

Turizm sektöründe algılanan örgütsel destek ile duygusal emek arasındaki ilişkiyi inceleyen literatür tarandığında, uluslararası literatürde çok az çalışma bulunduğu görülmüştür. Ulusal literatür incelendiğinde ise algılanan örgütsel desteğin ve duygusal emeğin birçok değişken ile ilişkilendirildiği fakat turizm

sektörüne ilişkin Türkiye’de çalışanların algılanan örgütsel destek düzeyleri ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmadığı belirlenmiştir. Dolayısı ile turizm sektöründe çalışanların örgütsel destek algıları ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma olmaması, ilgili literatürde bir açık teşkil etmektedir. Buradan hareketle araştırmanın amacı otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel destek algıları ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu nedenle araştırma turizm alanındaki literatüre katkı sağlamak, işletmelere ve işletme yöneticilerine kaynak oluşturmak açısından önemlidir. Otel işletmeleri çalışanlarının algılanan örgütsel destek ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkiyi belirlememenin, işletmeler açısından müşteri memnuniyeti, verimlilik, hizmet kalitesi, örgütsel bağlılık ve örgütsel başarı gibi unsurlara katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: AFYONKARAHİSAR'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Araştırmanın bu bölümünde otel işletmeleri çalışanları üzerinde gerçekleştirilen uygulamanın amacı, önemi, varsayımları ve bu kapsamda geliştirilen hipotezler ile araştırmanın sınırlılıkları ve yöntemi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Otel işletmeleri çalışanları üzerinde gerçekleştirilen anket sonucunda elde edilen bulgulara ve bu doğrultuda tartışmalara yer verilmiştir.

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, VARSAYIMLARI, MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, modeli ve hipotezlerine ilişkin bilgiler başlıklar altında bu kısımda sunulmuştur.

##### 1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmada, algılanan örgütsel destek ve duygusal emek davranışları ile ilgili literatür taraması yapılarak teorik bilgilere yer verilmiş ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde yapılan uygulama ile toplanan veriler neticesinde çalışanların örgütsel destek algıları ile sergiledikleri duygusal emek davranışları (yüzeysel davranış, samimi davranış ve derin davranış) arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Algılanan örgütsel destek ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi, konuyla ilgili literatüre katkı sağlanması, konunun işletme verimliliği ve işletmeler açısından öneminin ortaya konulması, örgütlere ve yöneticilere veri kaynağı oluşturması beklenmektedir.

Eisenberger ve diğerleri (1986: 500) tarafından literatüre kazandırılan algılanan örgütsel destek kavramı, çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda yapmış oldukları katkılara örgüt tarafından değer verildiğini ve örgüt tarafından önemsendiğini hissetmesi ve bu duruma inanması olarak tanımlanmaktadır. Turizm sektörünün emek-yoğun yapısı düşünüldüğünde otel işletmelerinde çalışanların bir amaç için bir araya gelerek oluşturduğu büyük örgütlerdir. İnsanlar yapısı gereği değerli oldukları ve önemsendiklerini hissetmek isterler. Çalışanlar da örgütleri için



yapmış oldukları katkıların fark edilmesini ve örgütlerinin onları önemsendiklerini hissetmek ister ve beklerler. Bu açıdan örgütlerin destekleyici olması, çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda daha fazla çaba sarf etmesini sağlayacaktır. Bunun sonucunda ise hem örgütsel başarının sağlanmasına hemde çalışanların kişisel başarılarına önemli katkı sağlanacaktır. Bu bağlamda çalışanların örgütsel destek algısı, işletme verimliliği ve örgütsel başarı açısından önemlidir.

Turizm sektöründe faaliyet gösteren ve müşteriyle yoğun temasın yaşandığı otel işletmelerinde, turistik ürünün üretildiği yerde tüketilmesi zorunluluğu, turizm hizmetlerine adeta bir “canlı yayın” özelliği kazandırmaktadır. Bu özellik aynı zamanda müşterilerle etkileşim halinde iken yaşanacak olumsuzlukların telafisini güçleştirmektedir. Bu nedenle, turizm işletmelerinin bir bakıma vitrini olan çalışanlardan beklenen “güler yüzlü olma” davranış kuralının gerçekleşmesinde, çalışanların duyguları ve duygusal emek davranışlarının araştırılması ayrı bir yer tutmaktadır (Kızanıklı ve Ünlüöner, 2016: 503). Bu bağlamda, turizm işletmelerinde çalışanların hizmet sunumu esnasında sergiledikleri duygusal emek davranışlarının örgüt tarafından yönetilmesi, çalışanların uygun davranışlar sergilemesi işletmeler açısından karlılık, verimlilik, müşteri memnuniyeti ve örgütsel başarı açısından önem taşımaktadır.

Hochschild (1983: 6) tarafından literatüre kazandırılan duygusal emek kavramı herkes tarafından gözlenebilen yüz mimikleri ve beden hareketlerinin çalışanlar tarafından kontrol edilmesi ve örgütler tarafından örgütün amaçları doğrultusunda yönetilmesi olarak tanımlanmıştır. Turizm sektöründe özellikle otel işletmelerinde üretim ve tüketimin eş zamanlı olması ve hizmet sunumu sırasında örgütün çalışan davranışları üzerindeki hâkimiyetinin minimum seviyede olmasından dolayı çalışanların davranışlarının örgüt amaçları doğrultusunda yönetilmesi önem arz etmektedir. Çalışanların hizmet sunumu esnasında örgüt tarafından belirlenen kurallar çerçevesinde örgütün amaçları doğrultusunda davranışlar sergilemek için çaba sarf etmesi duygusal emek olarak adlandırılmaktadır. Hizmet sunumu esnasında örgüt tarafından sergilenmesi istenen duyguları çalışanlar bazen gerçekten hissederek, bazen hissetmeye çalışarak ve bazen de hissetmeyerek göstermektedirler. Çalışanların duyguları hissetmeden sergilemeye çalışma ve sergilemesi bazı durumlarda örgütler açısından olumsuz sonuçlara sebebiyet verebilmektedir. Bu

yüzden, örgüt tarafından istenen ve beklenen, çalışanların hizmet sunumu esnasında çalışanların duygularını gerçekten yaşamasıdır. Çalışanların gerçek duyguları yaşaması örgüt açısından müşteri memnuniyetinin sağlanması, hizmet kalitesinin artması ve örgütsel başarı açısından önemlidir.

Turizm sektörünün emek-yoğun yapıda oluşu işletme açısından çalışanın, çalışan açısından işletmenin önemini bir kat daha arttırmaktadır. Yönetimin hizmet sunumu sırasında çalışan üzerindeki etkisinin az olması örgütün bireye sağladığı desteğin ve bunun sonucunda çalışanın sergileyeceği duygusal emek davranışının ve örgütün çalışana olan desteğinin önemini arttırmaktadır. Bu sebepten dolayı çalışanın örgüte aitlik hissetmesi ve destek görmesi, sergileyeceği duygusal emek davranışını şekillendirmesinde önem arz etmektedir. Örgütün destekleyici olması ve çalışanın örgütsel destek algısı, hizmet sunumu esnasında sergileyeceği duygusal emek davranışını etkileyeceğinden dolayı müşteri memnuniyetini, hizmet kalitesini ve örgütsel başarıyı da etkileyecektir. Bu kapsamda çalışanların örgütten destek görmesi işletmeler, çalışanlar ve müşteriler açısından önem arz etmektedir.

Turizm sektöründeki hizmet işletmelerinden birisi olan otel işletmelerinde hizmetin ana unsuru olan insan kaynağının örgütten destek görmesi, çalışanın sergileyeceği duygusal emek davranışının belirlenmesinde etkili olacaktır. Bu çalışmada otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel destek düzeylerini tespit etmek ve otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel destek algıları sonucunda, duygusal emek davranışına ilişkin görüşlerini belirlemek ve ilişkilendirmek açısından önem taşımaktadır. Bu kapsamda çalışma ilgili literatüre katkı sağlaması, daha etkili örgüt, insan kaynağı ve işletme yönetiminin oluşturulması ve yöneticilere kaynak teşkil etmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

## 1.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Bu çalışmada aşağıda sunulan varsayımlarından hareket edilmiştir.

- Araştırmada kullanılan anket formlarında çalışanların demografik özelliklerini, örgütsel destek algılarını ve sergiledikleri duygusal emek davranışlarını belirlemek amacıyla ifadeler yer verilmiş ve katılımcılar tarafından ölçeklerde bulunan ifadeler gerçeği yansıtacak biçimde ciddi bir tutumla, samimi ve kendi özgür iradeleri ile cevap verdiği varsayılmıştır.

- Anket tekniği ile veri toplamak amacıyla belirlenen ölçeklerde yer alan ifadelerle araştırma konusunun test edilmesi açısından sayı ve anlam bakımından yeterli olacağı, söz konusu olgularla ilgili tüm detayları kapsadığı varsayılmıştır.
- İnsan psikolojisinin sürekli değişken olmasından dolayı çalışanların da örgütsel destek algıları ve duygusal emek davranışları ile ilgili düşüncelerinin zamanla değişiklik gösterebileceğinden hareketle, çalışanların o anki örgütsel destek algıları düzeyleri ile duygusal emek davranışlarını ile ilgili düşünceleri genel düşünceleri olarak varsayılmıştır.

### 1.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

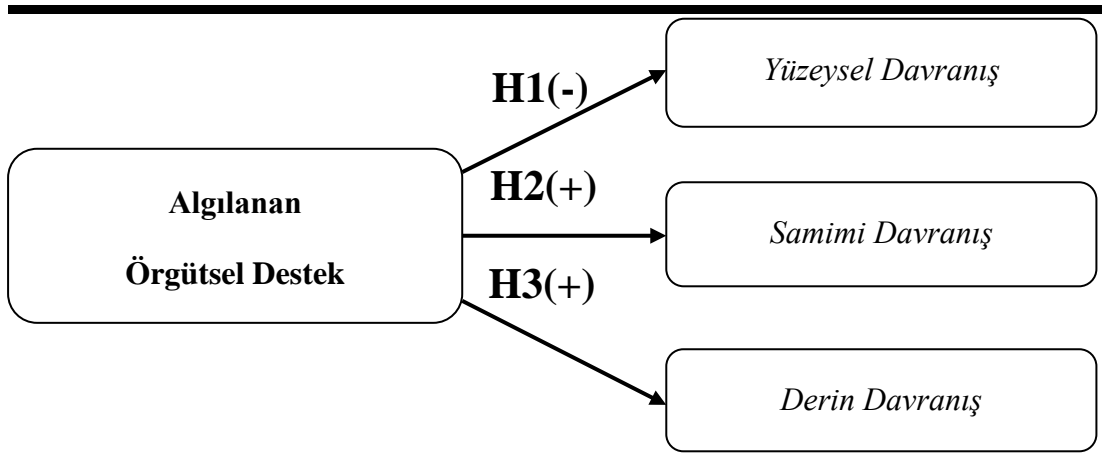
Algılanan örgütsel destek ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik kurulan araştırmanın temel hipotezleri şu şekildedir:

**H<sub>1</sub>:** *Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel destek algıları ile yüzeysel davranış arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.*

**H<sub>2</sub>:** *Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel destek algıları ile samimi davranış arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.*

**H<sub>3</sub>:** *Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel destek algıları ile derin davranış arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.*

Araştırmanın temel hipotezleri doğrultusunda, çalışanların örgütsel destek algıları ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkiye yönelik geliştirilen araştırmanın modeli ise şekil 5'te sunulmuştur.



**Şekil 5. Araştırmanın Modeli**

Bu araştırmanın amaç ve hipotezleri doğrultusunda ayrıca bu araştırmada şu sorulara cevap aranmıştır:

- *Beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının algılanan örgütsel destek düzeyleri nedir?*
- *Beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının sergiledikleri duygusal emek davranışlarına (yüzeysel davranış, samimi davranış ve derin davranış) yönelik düzeyleri nedir?*
- *Beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel destek algıları bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?*
- *Beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının duygusal emek davranış (yüzeysel davranış, samimi davranış ve derin davranış) algıları bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?*

Araştırma sonucunda sorulara verilecek yanıtların ilgili literatüre, turizm sektörüne, işletme yöneticileri ve çalışanlarının yanı sıra konuyla ilgili araştırmacılara katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

## **2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Bu araştırmada, zaman, maliyet ve ulaşılabilirlik gibi faktörler göz önüne alınarak, sınırlı sayıda çalışandan anket tekniği kullanılarak araştırma ile ilgili veriler toplanmıştır. Verilerin toplanması amacıyla oluşturulan anket formuna çeşitli sebeplerden dolayı çalışanların rahat cevap verememesi varsayımından hareketle araştırmaya bir sınırlılık getirebileceğini belirtmek olasıdır. Bu durum göz önünde bulundurularak çalışanların daha özgür bir biçimde cevap vermesi ve katılımın artırılması amacıyla anket formuna “vereceğiniz yanıtlar bilimsel amaçlı kullanılacak olup size herhangi bir sorumluluk getirmeyecektir” şeklinde açıklama eklenmiştir.

Araştırmanın bir diğer sınırlılığını ise uygulama alanı oluşturmaktadır. Araştırmanın turizm sektörü içerisinde faaliyet gösteren Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların oluşturması kapsam açısından araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Ayrıca araştırmanın kapsamında yer alan Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel destek algıları

ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi konu açısından araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

Turizm sektöründe algılanan örgütsel destek kavramı ile ilgili araştırmaların az olması, ulusal ve uluslararası literatürde konuyla ilgili çok fazla çalışmaya rastlanmaması araştırmanın bir diğer sınırlılığını oluşturmaktadır.

### **3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmanın yöntemi kapsamında; verilerin toplanması, evren, örneklem ve verilerin analizine ilişkin bilgiler sunulmuştur.

#### **3.1. VERİLERİN TOPLANMASI**

Uygulamalı bir nitelik taşıyan bu araştırmada; algılanan örgütsel destek ve duygusal emek davranışları ile ilgili literatür taraması yapılmış ve Bilimsel Araştırma Projeleri kapsamında beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algılanan örgütsel destek düzeyleri ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla 2018 yılı Haziran ve Ağustos ayları arasında anket uygulaması ile veriler toplanmıştır. Uygulanan anket formu Ek-1’de verilmiştir.

Beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından veri toplamak amacıyla uygulanan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde; çalışanların bazı bireysel özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, turizm alanında eğitim düzeyi) ve işletmeye ait özelliklerini (çalışılan departman, sektörde çalışma süresi, işletmedeki çalışma süresi, gelir, işletmedeki çalışma şekli) belirlemeyi amaçlayan 10 kapalı uçlu soruya yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümünde; çalışanların algılanan örgütsel destek düzeylerini belirlemek amacıyla ölçeğin dil geçerliliği için Yılmaz (2016) ve Kaya (2012)’nin çalışmalarında yer alan, Eisenberger ve diğerleri (1986: 502) tarafından geliştirilen 36 ifadeden oluşan örgütsel destek ölçeğinin kısaltılmış versiyonu olan, Rhoades ve Eisenberger (2002: 699) tarafından önerilen 8 ifadelik tek boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Az Katılıyorum, (3) Orta Düzeyde Katılıyorum (4) Çok Katılıyorum ve (5) Tamamen Katılıyorum olarak 5’li Likert şeklinde derecelendirilmiştir.

Anketin üçüncü bölümünde ise; çalışanların duygusal emek davranışlarını belirlemek amacıyla ölçeğin dil geçerliliği için Kızanıklı (2014)'nin çalışmasında yer alan, Chu ve Murmann (2006)'ın Brotheridge ve Lee (1998), Delay (1999), Grandey (1999), Kruml ve Geddes (2000)'in çalışmalarından yola çıkarak ağırlama sektörü için iki boyutlu olarak geliştirdiği Konukseverlik Duygusal Emek Ölçeği (Hospitality Emotinal Labour Scale-HELS)'nin araştırmacılara önerdiği 19 ifadelik hali kullanılmıştır (Chu ve Murrmann, 2006: 1188). Duygusal Emek Ölçeği'nin 11 ifadesi “yüzeysel davranış” ve “samimi davranış” türlerini temsil eden *duygusal çelişki* boyutuna ait ifadelerden oluşmakta iken; 8'i duygusal emeğin “derin davranış” türünü temsil eden *duygusal çaba* boyutuna ait ifadelerdir. Ölçekte yer alan ifadeler (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Az Katılıyorum, (3) Orta Düzeyde Katılıyorum (4) Çok Katılıyorum ve (5) Tamamen Katılıyorum olarak 5'li Likert şeklinde derecelendirilmiştir.

### 3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evreni, Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırma kapsamını beş yıldızlı otel işletmelerinin oluşturmasının nedeni, bu tür işletmelerin yönetim yapısının ve örgütlenmelerinin diğer otel işletme türlerine (bir yıldızlı, iki yıldızlı, üç yıldızlı ve dört yıldızlı) göre daha profesyonel olarak faaliyet göstermeleridir (Pelit, 2011: 125). Afyonkarahisar İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2018) verilerine göre Afyonkarahisar ilinde 2018 yılı itibarıyla Merkezde 7 adet, Sandıklı ilçesinde ise 3 adet faaliyet gösteren beş yıldız otel işletmesi bulunduğu ve bu tesislerin toplam oda sayısının 2986 olduğu tespit edilmiştir ([www.afyonkulturturizm.gov.tr](http://www.afyonkulturturizm.gov.tr)). Bu işletmelerdeki çalışan sayısı ile ilgili net bir sayıya ulaşılamadığı ancak Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın Türkiye'deki oda sayısı başına düşen personel sayısının 1,18 olduğu (Ağaoğlu, 1992: 114) dikkate alındığında  $2986 * 1,18 = 3523$  personel sayısına ulaşılmış olup, bu sayı evrenin  $N < 10.000$ 'den küçük olduğunu (sınırlı evren) ortaya koymaktadır. Karasar (2008: 11); zaman, maliyet, ulaşılabilirlik ve kontrol güçlükleri gibi nedenler göz önüne alındığında, araştırma evreninin tamamına ulaşmanın bazen mümkün olamayacağını ifade etmiştir. Bu bağlamda, araştırmada evrenin tamamı yerine, bilimsel yöntem kurallarına göre örneklem alma yoluna gidilerek çalışanlara anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Evreni temsil düzeyine sahip örneklem

seçiminde olasılık dışı örnekleme yöntemlerinden kolay örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde amaç, isteyen herkesin örneklem içerisine ve örnekleme dahil edilmesidir. Yöntemde, katılımcı bulma işlemi belirlenen örneklem hacmine ulaşıncaya kadar devam eder. Ulaşılabilen ve isteyen herkes anket uygulamasına katılabilmektedir (Ural ve Kılıç, 2018: 39). Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların sayısı on binden küçük olduğundan dolayı, sınırlı evrenler ( $N < 10.000$ ) ve nicel araştırmalar için önerilen örnekleme hacmi hesaplama formülünden;  $(n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z_a^2}{(N-1) \cdot H^2 + Z_a^2 \cdot \sigma^2})$  yararlanılarak (Özdamar, 2001: 257; Ural ve Kılıç, 2018: 41-43) ve evren hacmi  $N = 3523$ ; standart sapma  $\sigma = 1$ ; anlamlılık düzeyi 0,05'e karşılık gelen teorik değer  $Z_a = 1,96$  ve etki genişliği  $H = 0,1$  olarak alınmak suretiyle minimum örneklem sayısı;

$$n = \frac{3523 \cdot 1^2 \cdot 1,96^2}{(3523-1) \cdot 0,1^2 + 1,96^2 \cdot 1^2} = 346 \text{ olarak hesaplanmıştır.}$$

Afyon Kocatepe Üniversitesi'nin Bilimsel Proje Araştırmaları Koordinasyon Birimi'nce (BAPK) desteklenen bu araştırmada hedeflenen örneklem sayına ulaşılması amacıyla Afyonkarahisar ilindeki beş yıldızlı otel işletmelerine toplamda 600 adet anket dağıtılarak BAPK projesi dahilinde Haziran ayında başlanan anket çalışması Ağustos ayında sonlandırılmıştır. Sonuç olarak geriye dönen anket sayısı 570 adet olup, eksik ve hatalı doldurulma nedeniyle 26 adet anket değerlendirilmeden çıkarılmıştır. Eksik ve hatalı doldurma nedeniyle 26 adet anket çıkartılarak 544 adet anket analiz işlemine dâhil edilmiştir.

### 3.3. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmayla ilgili anket tekniği ile elde edilen veriler sosyal bilimler için kullanılan istatistik paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Bununla birlikte, çalışanların bireysel özelliklerine göre dağılımı frekans ve yüzde yöntemi ile betimlenmiştir. Çalışanların örgütsel destek algıları ve duygusal emek davranışlarına ilişkin tutumlarının, frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak betimlenmiştir.

Araştırma ile ilgili kullanılan ölçeklerin orjinalleriyle aynı faktörlere (boyut) sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla ölçeklere açıklayıcı faktör analizi uygulanmış ve ölçekler test edilmiştir. Ayrıca ölçeklerin iç tutarlığına ilişkin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach's Alpha değeri hesaplanmıştır. Bununla birlikte, araştırma kapsamındaki çalışanların örgütsel destek algıları ve duygusal emek davranışlarına ilişkin tutumlarının bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla parametrik testlerden bağımsız örneklem için t testi (independent samples t test) ve tek (ilişkisiz) faktörlü varyans analizi (One Way Anova) ile istatistikî olarak çözümlenmiş ve tek faktörlü varyans analizi sonuçları Tukey Testi sonuçları ile birlikte verilmiştir. Araştırmada kullanılan bu analizler için değişken ve verilerin nicel özellik taşıması, araştırmada örnekleme oluşturan katılımcıların evrenden yansız olarak seçilmesi, örneklem büyüklüğünün 10'dan az olmaması, varyansların homojen olma şartlarını taşıması nedeniyle parametrik testler kullanılmıştır (Ural ve Kılıç, 2018: 81).

Araştırmaya katılan çalışanların görüşleri neticesinde, algılanan örgütsel destek ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Bu kapsamda analizler sonucunda aşağıdaki kısımda elde edilen bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

#### **4. BULGULAR VE TARTIŞMA**

Araştırmanın bu kısmında araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizleri, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algılanan örgütsel destek düzeyleri ve duygusal emek davranışlarına ilişkin tutumları ile katılımcıların bireysel ve işletmeye ait özelliklerine yönelik bulgular sunulmuş ve çalışanların algılanan örgütsel destek ile duygusal emek davranışları ile ilgili görüşlerinin bireysel ve işletmeye ait özelliklerine göre karşılaştırılması yapılmıştır. Bununla birlikte, çalışanların örgütsel destek algıları ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişki yapılan farklı analizler ile belirlenmiş ve değerlendirilmiştir.

##### **4.1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERİN GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZİNE YÖNELİK BULGULAR**

Bu kısımda araştırmada kullanılan algılanan örgütsel destek ölçeği ile duygusal emek ölçeğinin yapı geçerliğine yönelik açıklayıcı faktör analizi ve



ölçeklerin güvenilirliklerini test etmeye yönelik Cronbach's Alpha değerlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bununla birlikte, verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine ilişkin yapılan normallik testi sonucunda araştırmada kullanılan ölçeklere ait ifadelerle ilişkin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin -1,0 ile +1,0 arasında olduğu ve Hair, Black, Babin ve Anderson (2014: 34) göre verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Algılanan örgütsel destek ölçeği ile Duygusal Emek Ölçeği'nin yapı geçerliğinin ortaya konması amacıyla açıklayıcı faktör analizi yöntemi uygulanmış Tablo 1 ve Tablo 2'de bulgular sunulmuştur.

*Tablo 1. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizine Yönelik Bulgular*

İfadeler	Faktör
	1.(Algılanan Örgütsel Destek)
Çalıştığım otel, otelin iyiliğine yönelik yaptığım katkılara değer verir.	0,822
Çalıştığım otel, gösterdiğim ekstra çabayı takdir etmez.	0,898
Çalıştığım otel, şikayetlerimi dikkate almaz.	0,871
Çalıştığım otel, gerçekten iyiliğimi düşünür.	0,836
Çalıştığım otel, işimi mümkün olan en iyi şekilde yapsam bile bunu fark etmez.	0,740
Çalıştığım otel, genel olarak işimle ilgili memnuniyetimi önemser.	0,795
Çalıştığım otel, bana çok az yakınlık gösterir.	0,832
Çalıştığım otel, işimdeki başarılarımla gurur duyar.	0,828
<b>Özdeğer</b>	<b>5,499</b>
<b>Toplam Varyansı Açıklama Oranı (%)</b>	<b>70,560</b>

*1.Faktör: Algılanan Örgütsel Destek, Kaiser-Meyer-Olkin değeri (KMO)= 0,817; Bartlett's Testi:  $\chi^2= 2152,398$ ;  $p= 0,000$*

Tablo 1'de Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'ne ilişkin yapılan Bartlett's testi sonucunda ( $p=0,000<0,05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Yapılan test sonucu ( $KMO=0,817>0,60$ ) örneklem büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu belirlenmiştir. Faktör analizlerinde 100'ün üzerindeki katılımcının olduğu tüm örneklemlerde ve faktör yüklerinin 0,50'in üzerinde olduğu analizlerde sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı alınmaktadır (Çoşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2017: 277). Bununla birlikte faktör yükleri değerinin 0,45 veya daha yüksek olması, seçim için iyi bir ölçü olurken uygulamada daha az sayıdaki madde için bu sınır değeri 0,30'a kadar düşürülebilmektedir (Büyüköztürk, 2010: 124). Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arası ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucuna göre faktör yüklerinin 0,740 ile 0,898 arasında

değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte, faktör analizinde ölçeğin öz değerinin 1'den büyük ve toplam açıklanan varyansın %70,560 olan tek faktör altında toplandığı belirlenmiştir. Açıklanan varyans değerine göre Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'nin geçerli bir ölçme aracı olduğu anlaşılmıştır.

*Tablo 2. Duygusal Emek Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizine Yönelik Bulgular*

İfadeler	Faktörler		
	1.(Derin)	2.(Yüzeysel)	3.(Samimi)
Müşterilerle etkileşim halindeyken mutluymuşum gibi yaparım.	-0,154	<b>0,573</b>	0,271
Müşterilerle ilgilenirken göstermiş olduğum duygular hissettiklerimden farklıdır.	-0,088	<b>0,819</b>	0,056
İşim ile ilgili gerçek duyguları ifade ederken sahte yüz ifadeleri takınırım.	-0,040	<b>0,730</b>	0,023
Davranışlarımla gerçekte hissettiklerim birbirlerinden farklıdır.	-0,017	<b>0,830</b>	0,015
Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	0,003	<b>0,732</b>	-0,036
Müşterilerle oldukça yapay bir etkileşim içerisindeyim.	0,021	<b>0,798</b>	-0,070
Gerçekte hissetmediğim duyguları sergilerim.	0,046	<b>0,803</b>	-0,155
Müşterilerle ilgilenirken gerçek duygularımı gizlemek zorunda kalırım.	0,014	<b>0,782</b>	-0,072
Müşterilere yansıttığım duygular, gerçekte hissettiklerimle bire bir uyumludur.	0,317	-0,055	<b>0,809</b>
İşimi iyi yapmak için göstermem gereken duyguları gerçekten hissedirim.	0,449	-0,025	<b>0,732</b>
Hissettiğim duyguları müşterilere aynen yansıtırım.	0,395	0,033	<b>0,782</b>
Duygularımı, müşterilere göstermem gerektiği şekilde değiştirerek yansıtmaya çalışırım.	<b>0,698</b>	-0,143	0,106
Müşterilerle etkileşim halindeyken otelin istediği imajı sunmak üzere kendimde bazı duygular yaratmaya gayret ederim.	<b>0,743</b>	-0,098	0,125
Çalışmaya hazırlanırken iyi şeyler düşünürüm.	<b>0,828</b>	0,048	0,076
Müşterilere yardım ederken hissettiğim şeyleri, gerçekten hissetmekten kurtulmak için, kendimi ikna etmeye çalışırım.	<b>0,714</b>	-0,033	0,302
İşe hazırlanırken kendime iyi bir gün geçireceğimi söylerim.	<b>0,825</b>	0,034	0,106
Müşterilerle etkileşimde bulunurken göstermek zorunda olduğum duyguları yaşamaya çalışırım.	<b>0,818</b>	0,029	0,222
Müşterilere göstermem gereken duyguları gerçekten hissetmek için elimden gelen her şeyi yaparım.	<b>0,829</b>	0,048	0,206
Gerçekten hissettiğim bir duyguyu göstermek istediğimde, davranışlarıma daha fazla konsantre olmak zorunda kalırım.	<b>0,651</b>	-0,077	0,247
<b>Özdeğer</b>	<b>5,190</b>	<b>4,698</b>	<b>2,204</b>
<b>Varyansı Açıklama Oranı (%)</b>	<b>27,317</b>	<b>24,728</b>	<b>11,600</b>
<b>Toplam Varyansı Açıklama Oranı (%)</b>		<b>63,644</b>	

1.Faktör: Derin Davranış, 2.Faktör: Yüzeysel Davranış, 3.Faktör: Samimi Davranış, Kaiser-Meyer-Olkin değeri (KMO)= 0,909; Bartlett's Testi:  $\chi^2 = 5993,898$ ;  $p = 0,000$

Tablo 2’de Duygusal Emek Ölçeği’ne ilişkin yapılan Bartlett testi sonucu ( $p=0,000<0,05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucu ( $KMO=0,909>0,60$ ) örneklem büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu belirlenmiştir. Faktör analizi sonucuna göre faktör yüklerinin 0,573 ile 0,830 arasında değişiklik gösterdiği görülmektedir. Bununla birlikte, faktör analizinde ölçeğin öz değerinin 1’den büyük ve toplam açıklanan varyansın %63,644’ünü açıklayan 3 boyutta (faktör) altında toplandığı belirlenmiştir. Boyutlar açısından bakıldığında ise beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının sergiledikleri duygusal emek davranışlarını belirlemeye yönelik uygulanan ölçekte “derin davranış” boyutu toplam varyansın %27,317’sini, ikinci faktör “yüzeysel davranış” boyutu toplam varyansın %24,728’ini, üçüncü faktör ise “samimi davranış” boyutu toplam varyansın %11,600’ünü açıkladığı görülmektedir. Açıklanan varyans değerine göre Duygusal Emek Ölçeği’nin geçerli ölçme aracı olduğu anlaşılmıştır.

Chu ve Murrmann (2006) tarafından geliştirilen Duygusal Emek Ölçeği’nin yüzeysel davranış ve samimi davranış türlerinden oluşan duygusal çelişki boyutu ve derin davranışı ifade eden duygusal çaba boyutlarından oluşmakla birlikte bu çalışmada da yapılan faktör analizi sonucunda Kızanıklı (2014)’nin çalışmasında olduğu gibi üç yapıya bir faktör ortaya çıkmış ve duygusal emek davranışı yüzeysel, samimi ve derin davranış boyutlarıyla ele alınmıştır. Chu ve Murrmann (2006) tarafından duygusal çelişki ve duygusal çaba olmak üzere iki faktör olarak geliştirmelerinin yanı sıra Duygusal Emek Ölçeği, araştırmalarının bazı aşamalarında yüzeysel, derin ve samimi davranış olarak ele alınan üçlü faktörün daha iyi uyum gösterdiği de ifade edilmiştir (Chu ve Murrmann, 2006: 1188).

*Tablo 3. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği ile Duygusal Emek Ölçeğine Yönelik Güvenirlik Katsayıları*

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach’s Alpha Katsayıları
<i>Yüzeysel Davranış</i>	8	0,89
<i>Samimi Davranış</i>	3	0,85
<i>Derin Davranış</i>	8	0,91
<b>Duygusal Emek Ölçeği</b>	<b>19</b>	<b>0,86</b>
<b>Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği</b>	<b>8</b>	<b>0,83</b>

Tablo 3'te araştırmada kullanılan Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği ile Duygusal Emek Ölçeği ve boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayıları Cronbach's Alpha değerleri ile betimlenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin Cronbach's Alpha değerleri ile ilgili sonuçlara göre Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği ve Duygusal Emek Ölçeği ve alt boyutlarına ait Cronbach's Alpha değerleri 0,80'in üzerinde hesaplanmış olup ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin yüksek olduğu saptanmıştır. Güvenirlik katsayısı için 0 ile 1 arasında değerler alınır ve sonuç değerin 1'e yakın olması güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir (Ural ve Kılıç, 2018: 268). Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'ne ilişkin Cronbach's Alpha katsayısı incelendiğinde ( $\alpha=0,83$ ) olarak hesaplandığı ve ölçeğin güvenilir olduğu belirlenmiştir. Duygusal Emek Ölçeği ile alt boyutlarına ilişkin Cronbach's Alpha katsayı incelendiğinde Duygusal Emek Ölçeği'ninden geneli ( $\alpha=0,86$ ) olarak hesaplanmıştır. Duygusal emeğin, yüzeysel davranış boyutunun ( $\alpha=0,89$ ) olarak, samimi davranış boyutunun ( $\alpha=0,85$ ) olarak, derin davranış boyutunun Cronbach's Alpha katsayısının ( $\alpha=0,91$ ) olarak hesaplandığı ve oldukça güvenilir oldukları belirlenmiştir.

#### 4.2. KATILIMCILARIN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE YÖNELİK BULGULAR

Çalışmada değerlendirmeye alınan 544 ankete cevap veren çalışanların bazı bireysel ve işletmeye ait özelliklerine yönelik istatistiki veriler Tablo 4'te sunulmuştur. Araştırmaya katılan 544 kişiden (%47,2) kadın, (%52,8)'ini ise erkek katılımcılar oluşturmaktadır. Çalışanların yaş grupları incelendiğinde katılımcıların çoğunluğu 23-27 yaş aralığındaki (%34,0) çalışanlardan oluşurken, bunu sırayla 33-37 yaş arası (%16,4) ve 22 yaş ve altı (%16,0) arası takip etmiştir. Araştırmaya katılanların (%59,7)'sinin evli, (%40,3)'ünün ise bekar çalışanlardan oluştuğu belirlenmiştir.

Katılımcıların turizm sektöründe çalışma sürelerine ilişkin veriler incelendiğinde çalışanların; %18,4'ünün 1 yıl veya daha az, %37,3'ünün 2-4 yıl arası, %25,0'i 5-7 yıl arası, %9,0'u 8-10 yıl arası, %10,3'ü 11 yıl veya üzerinde turizm sektöründe çalıştığı görülmektedir. Çalışanların görev aldıkları işletmedeki çalışma sürelerine ilişkin veriler göz önüne alındığında araştırmaya katılan çalışanların yaklaşık olarak %80'lik bir oranla görev aldıkları işletmelerinde 4 yıldan

daha az bir süredir çalıştıkları belirlenmiş olup, bu durum ise turizm sektöründeki çalışan devir hızının yüksek olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte katılımcıların işletmelerdeki çalışma şekillerine bakıldığında daimî olarak çalışan 434 kişi (%79,8), sezonluk olarak görev alan 83 kişi (%15,3), ve diğer (Staj vb.) durumda çalışan 27 kişi (%4,9) olduğu belirlenmiştir. Bu durum yıl boyu faaliyet gösteren şehir otellerinin turizm sektöründe sayfiye otellerine göre çalışanlara daimî olarak çalışma imkânı sunduğunu göstermektedir.

*Tablo 4. Araştırmaya Katılan Çalışanların Bireysel ve İşletmeye Ait Özelliklerine Yönelik Bulgular*

Değişkenler		f	%	Değişkenler		f	%	
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	257	47,2	<b>Çalışılan Departman</b>	Önbüro	75	13,8	
	Erkek	287	52,8		Yiyecek-İçecek	141	25,9	
<b>Yaş Grubu</b>	22 yaş ve altı	87	16,0		Kat Hizmetleri	126	23,2	
	23-27 yaş arası	185	34,0		İnsan Kaynakları	26	4,8	
	28-32 yaş arası	86	15,8		Misafir İlişkileri	31	5,7	
	33-37 yaş arası	89	16,4		Satış-Pazarlama	38	7,0	
	34-42 yaş arası	54	9,9		Fitness&Spa	42	7,7	
	43 yaş ve üzeri	43	7,9		Diğer (Güvenlik vb.)	65	11,9	
<b>Medeni Durum</b>	Bekâr	219	40,3		<b>Gelir Düzeyi</b>	1600 TL ve altı	154	28,3
	Evli	325	59,7			1601-2500 TL arası	287	52,8
<b>Sektörde Çalışma Süresi</b>	1 yıl veya daha az	100	18,4	2501-3400 TL arası		79	14,5	
	2-4 yıl arası	203	37,3	3401 TL ve üzeri		24	4,4	
	5-7 yıl arası	136	25,0	<b>Eğitim Durumu</b>	İlköğretim	105	19,3	
	8-10 yıl arası	49	9,0		Ortaöğretim (Lise)	252	46,3	
	11 yıl ve üzeri	56	10,3		Önlisans	76	14,0	
<b>İşletmede Çalışma Süresi</b>	1 yıl veya daha az	190	34,9		Lisans ve Lisansüstü	111	20,4	
	2-4 yıl arası	234	43,1	<b>Turizm Alanında Eğitim Düzeyi</b>	Almadım	271	49,8	
	5-7 yıl arası	81	14,9		Turizm Meslek Lisesi	145	26,7	
	8-10 yıl arası	23	4,2		Turizm Önlisans	30	5,4	
	11 yıl ve üzeri	16	2,9		Turizm Lisans ve Lisansüstü	64	11,8	
<b>İşletmede Çalışma Şekli</b>	Daimî	434	79,8		Diğer (Kurs vb.)	34	6,3	
	Sezonluk	83	15,3					
	Diğer (Staj vb.)	27	4,9					

Katılımcıların otel işletmelerinde çalıştıkları departmana ilişkin bilgiler incelendiğinde otel işletmelerindeki departmanların istihdam yoğunluğuna bağlı 141 kişinin (%25,9) yiyecek-içecek departmanında, 126 kişinin (%23,2) kat hizmetleri departmanında, 75 kişinin (%13,8) önbüro departmanında, 42 kişinin (%7,7) fitness&spa departmanında, 38 kişinin (%7,0) satış-pazarlama departmanında, 31

kişinin (%5,7) misafir ilişkileri departmanında, 26 kişinin (%4,8) insan kaynakları departmanında ve çalışan sayısının fazla olmadığı “diğer” diye adlandırılan (güvenlik, muhasebe, teknik servis vb.) departmanlarda 65 kişinin (%11,9) çalıştığı belirlenmiştir.

Çalışanların aylık gelir düzeylerine bakıldığında 1600 TL ve altı gelir elde eden 154 kişi (%28,3), 1601-2500 TL arası gelir elde eden 287 kişi (%52,8), 2501-3400 TL arası gelir elde eden 79 kişi (%14,5), 3401 TL ve üzeri gelire sahip olan 24 kişi (%4,4) olduğu belirlenmiş ve gelir dağılımına bakıldığında çalışanların yarısından fazlasının asgari ücret ve üzerinde gelir elde ettiği belirlenmiştir.

Çalışanların eğitim durumları ile ilgili veriler incelendiğinde, ilköğretim mezunu 105 kişi (%19,3), ortaöğretim (lise) mezunu 252 kişi (%46,3), önlisans mezunu 76 kişi (%14,0), lisans ve lisansüstü mezunu 111 kişi (%20,4) olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda otel işletmeleri çalışanlarının yarısına yakınının ortaöğretim (lise) düzeyinde eğitim alan kişilerden oluştuğu saptanmıştır. Çalışanların turizm alanında eğitim düzeylerine bakıldığında, turizm meslek lisesi mezunu 145 kişi (%26,7), turizm önlisans mezunu 30 kişi (%5,4), turizm lisans ve lisansüstü mezunu 64 kişi (%11,8) ve turizm alanında diğer (kurs vb.) şekilde eğitim alan 34 kişi (%6,3) olduğu belirlenmiştir. Turizm alanında eğitim almayan kişi sayısı ise 271 (%49,8) olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda otel işletmelerinde çalışanların yarısına yakınının turizm alanında eğitim almayan kişilerden oluştuğu görülmüştür. Bu durumun sebebi olarak turizm alanında elde edilen gelirin düşük olması ve bu sebepten dolayı turizm alanında eğitim alan kişilerin farklı sektörlere yönelmesi gösterilebilir.

#### 4.3. KATILIMCILARIN ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK DÜZEYLERİNE YÖNELİK BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında uygulamanın gerçekleştirildiği beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların algılanan örgütsel destek ile ilgili görüşlerine ilişkin elde edilen bulgular ve betimsel istatistikler Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Çalışanların Algılanan Örgütsel Destek Görüşlerine Yönelik Betimsel İstatistikler

İfadeler	(1) Hiç		(2) Az		(3) Orta		(4) Çok		(5) Tam		$\bar{X}$	s.s.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Çalıştığım otel, otelin iyiliğine yönelik yaptığım katkılara değer verir.	40	7,4	43	7,9	94	17,3	141	25,9	226	41,5	3,86	1,24
Çalıştığım otel, gösterdiğim ekstra çabayı <b>takdir etmez.*</b>	98	18,0	97	17,8	100	18,4	106	19,5	143	26,3	3,18	1,45
Çalıştığım otel, şikayetlerimi <b>dikkate almaz.*</b>	97	17,8	98	18,0	115	21,1	84	15,4	150	27,6	3,16	1,45
Çalıştığım otel, gerçekten iyiliğimi düşünür.	17	3,1	67	12,3	133	24,4	138	25,4	189	34,7	3,76	1,14
Çalıştığım otel, işimi mümkün olan en iyi şekilde yapsam bile bunu <b>fark etmez.*</b>	91	16,7	95	17,5	108	19,9	121	22,2	129	23,7	3,18	1,40
Çalıştığım otel, genel olarak işimle ilgili memnuniyetimi önemser.	24	4,4	54	9,9	111	20,4	158	29,0	197	36,2	3,82	1,15
Çalıştığım otel, bana çok <b>az yakınlık gösterir.*</b>	104	19,1	105	19,3	113	20,8	110	20,2	112	20,6	<b>3,03</b>	1,40
Çalıştığım otel, işimdeki başarılarımla gurur duyar.	20	3,7	42	7,7	108	19,9	136	25,0	238	43,8	<b>3,97</b>	1,13
<b>Algılanan Örgütsel Destek</b>											<b>3,50</b>	<b>0,64</b>

$\bar{X}$ : Aritmetik Ortalama; s.s.: Standart Sapma; \*: Ters Kodlu İfadeler

Tablo 5’te beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algılanan örgütsel destek düzeylerinin  $\bar{X}=3,50$  aritmetik ortalama ile orta düzeyin üzerinde olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların algılanan örgütsel destek ile ilgili en yüksek düzeyde katıldıkları ifade ( $\bar{X}=3,97$ ) ile “Çalıştığım otel, işimdeki başarılarımla gurur duyar” olmuştur. Bu ifadeye ilişkin sıklık düzeyi ise; %3,7 hiç katılmıyorum, %7,7 katılmıyorum, %19,9 orta düzeyde katılıyorum, %25,0 çok katılıyorum, %43,8 tamamen katılıyorum şeklindedir. Yüksek düzeyde katıldıkları diğer bir ifade ise  $\bar{X}=3,86$  aritmetik ortalaması ile “Çalıştığım otel, otelin iyiliğine yönelik katkılara değer verir” olmuştur. Çalışanların yüksek düzeyde katıldıkları üçüncü ifade ise ( $\bar{X}=3,82$ ) “Çalıştığım otel, genel olarak işimle ilgili memnuniyetimi önemser” olarak belirlenmiştir. Katılımcılar tarafından diğer ifadelere göre en düşük düzeyde katıldıkları ifade ise ( $\bar{X}=3,03$ ) aritmetik ortalama ile “Çalıştığım otel, bana çok az yakınlık gösterir” olmuştur. En düşük düzeyde katılım gösterdikleri ifadeye ilişkin sıklık düzeyi ise; %19,1 hiç katılmıyorum, %19,3 katılmıyorum, %20,8 orta düzeyde katılıyorum, %20,2 çok katılıyorum, %20,6 tamamen katılıyorum şeklindedir.

Buna göre, çalışanların en yüksek düzeyde örgütsel destek algıladıkları durumun örgüt tarafından başarılarına yönelik gösterdikleri desteğe ilişkin olduğu, buna karşılık çalıştıkları işletmeden az yakınlık gördüklerine dair algıya sahip oldukları belirlenmiştir. Bununla birlikte, katılımcıların algılanan örgütsel destek düzeylerinin ise orta düzeyin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu durum otel işletmeleri çalışanlarının örgütleri tarafından desteklendiği ve çalışanların örgütsel destek algılarının yüksek olduğu şeklinde açıklanabilir. Turizm sektöründe Kaplan (2010), Kaya (2012), Biçici (2013) ve Şanlı (2016) tarafından yapılan çalışmalarda da benzer şekilde otel işletmelerinde çalışanların örgütsel destek algılarının orta düzeyin üzerinde olduğunu tespit etmişlerdir. Bu sonuç ise araştırmada cevap aranan sorulardan birisi olan “Beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının algılanan örgütsel destek düzeyleri nedir?” sorusunun cevabını içermektedir.

#### 4.4. KATILIMCILARIN ÖRGÜTSEL DESTEK ALGILARININ BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların bireysel ve işletmeye ait özellikleri ile örgütsel destek algıları karşılaştırılarak Tablo 6, Tablo 7, Tablo 8, Tablo 9, Tablo 10, Tablo 11, Tablo 12, Tablo 13, Tablo 14 ve Tablo 15’te elde edilen bulgulara yer verilmiş olup söz konusu bulgular aynı zamanda araştırma ile ilgili cevap aranan sorulardan birisi olan “Beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel destek algıları bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusunun cevabını içermektedir.

*Tablo 6. Katılımcıların Örgütsel Destek Algıları ile Cinsiyet Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi*

Değişkenler		n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Cinsiyet	Kadın	257	3,36	0,89	0,305	0,760
	Erkek	287	3,34	0,88		

\*\* :  $p < 0,001$ ; \* :  $p < 0,05$

Tablo 6’da beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel destek algıları ile cinsiyet değişkeninin karşılaştırılmasına yönelik yapılan t testi sonucuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p=0,760$ ;  $p>0,05$ ). Konuyla ilgili



olarak turizm sektöründe Kaya (2012), Şanlı (2016), Yılmaz (2016), Boz ve diğerleri (2017) ve Kestek ve diğerleri (2018) tarafından araştırmalarda da benzer sonuçlar elde edilerek, cinsiyetin çalışanların örgütsel destek algıları üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Turizm sektöründe çalışanların örgütsel destek algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterdiğine ilişkin ise Yılmaz ve Tanrıverdi (2017b) tarafından yapılan çalışmada, kadın çalışanların örgütsel destek algılarının erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık Yoon ve Lim (1999), Gül (2010) ve Nayır (2011) tarafından yapılan çalışmalarda ise kadın çalışanların algılanan örgütsel destek düzeylerinin erkek çalışanlara göre daha düşük olduğu ifade edilmiştir.

*Tablo 7. Katılımcıların Örgütsel Destek Algıları ile Yaş Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi*

	<b>Değişkenler</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>s.s.</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Tukey HSD</b>
<b>Yaş Grubu</b>	22 yaş ve altı	87	3,45	1,01	1,028	0,400	-
	23-27 yaş arası	185	3,28	0,83			
	28-32 yaş arası	86	3,37	0,81			
	33-37 yaş arası	89	3,47	0,97			
	38-42 yaş arası	54	3,23	0,88			
	43 yaş ve üzeri	43	3,29	0,78			

\*\* $p < 0,001$ ; \* $p < 0,05$

Tablo 7’de beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel destek algıları ile yaş değişkeninin karşılaştırılmasına yönelik uygulanan varyans analizi sonucunda çalışanların örgütsel destek algıları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p=0,400$ ;  $p>0,05$ ). Benzer sonuçlar Biçici (2012), Şanlı (2016) ve Kaya (2012) tarafından yapılan çalışmalarda da görülmüştür. Buna göre, çalışanların örgütsel destek algılarının yaş değişkenine göre farklılık göstermediğini ifade etmişlerdir. Buna karşılık, turizm sektörüne ilişkin yapılan çalışmalarda yaşlı çalışanların algılanan örgütsel destek düzeylerinin genç çalışanlara göre daha yüksek olduğunu (Özkan, 2017), turizm sektöründe yapılan bir diğer çalışmada ise Kestek ve diğerleri (2018) genç çalışanların örgütsel destek algılarının yaşlı çalışanlara göre daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

Tablo 8. Katılımcıların Örgütsel Destek Algıları ile Medeni Durum Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi

Değişkenler		n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Medeni Durum	Bekar	219	3,32	0,91	0,583	0,560
	Evli	325	3,37	0,86		

\*\* :  $p < 0,001$ ; \* :  $p < 0,05$

Tablo 8’de beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel destek algılarının medeni durum değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik t testi sonucunda anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p=0,560$ ;  $p>0,05$ ). Turizm sektörüne ilişkin literatür incelendiğinde Biçici (2013) ve Özkan (2017) tarafından yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre, çalışanların örgütsel destek algısı ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna karşılık, turizm sektöründe algılanan örgütsel destek üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde farklı sonuçlara da rastlanmakla birlikte, bekar çalışanların algılanan örgütsel destek düzeylerinin evli çalışanlara göre daha yüksek olduğuna yönelik bulgularda tespit edilmiştir (Kaya, 2012; Yılmaz, 2016; Kestek vd., 2018).

Tablo 9. Katılımcıların Örgütsel Destek Algıları ile Eğitim Durumu Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi

Değişkenler		n	$\bar{X}$	s.s.	F	p	Tukey HSD
Eğitim Durumu	İlköğretim	105	3,33	0,92	0,246	0,864	-
	Ortaöğretim (Lise)	252	3,33	0,91			
	Önlisans	76	3,43	0,85			
	Lisans ve Lisansüstü	111	3,36	0,81			

\*\* :  $p < 0,001$ ; \* :  $p < 0,05$

Tablo 9’da beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel destek algılarının yapılan varyans analizi sonucunda eğitim durumlarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p=0,864$ ;  $p>0,05$ ). Turizm sektöründe yapılan çalışmalarda da Kaya (2012), Özkan (2017) ve Boz ve diğerleri (2017) çalışanların örgütsel destek algıları ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna karşılık yapılan bazı çalışmalarda ise eğitim düzeyleri yüksek olan çalışanların eğitim düzeyi düşük olan çalışanlara göre daha

yüksek örgütsel destek algısına sahip olduğu (Yılmaz, 2016; Kestek, 2016; Kestek vd., 2018), bazı çalışmada ise eğitim düzeyleri düşük çalışanların eğitim düzeyleri yüksek olan çalışanlara göre (Biçici, 2013) örgütsel destek algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Karatepe (2012) tarafından yapılan çalışmada ise, eğitim düzeyi ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve çalışanların eğitim düzeyi arttıkça örgütsel destek algısında arttığı belirlenmiştir.

*Tablo 10. Katılımcıların Örgütsel Destek Algıları ile Çalışılan Departman Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi*

	Değişkenler	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p	Tukey HSD
<b>Çalışılan Departman</b>	Önbüro	75	3,23	0,83	0,620	0,740	-
	Yiyecek-İçecek	141	3,31	0,97			
	Kat Hizmetleri	126	3,46	0,90			
	İnsan Kaynakları	26	3,22	0,92			
	Misafir İlişkileri	31	3,32	0,89			
	Satış-Pazarlama	38	3,34	0,80			
	Fitness&Spa	42	3,41	0,83			
	Diğer (Güvenlik vb.)	65	3,40	0,77			

\*\* :  $p < 0,001$ ; \* :  $p < 0,05$

Tablo 10’da beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel destek algılarının yapılan varyans analizi sonucunda çalıştıkları departmanlara göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p=0,740$ ;  $p>0,05$ ). Buna benzer sonuçlar, Kaya (2012) tarafından turizm sektöründe yapılan çalışmada da görülmüştür. Buna göre, çalışanların örgütsel destek algılarının çalışılan departman değişkenine göre bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Buna karşılık, turizm sektöründe yapılan bazı çalışmalarda ise kat hizmetleri çalışanlarının, yiyecek-içecek, önbüro, mutfak ve diğer departmanlarda çalışanlara göre (Biçici, 2013), önbüro departmanında çalışanların kat hizmetleri departmanında çalışanlara göre, spa departmanında çalışanların, yiyecek-içecek, kat hizmetleri, teknik servis, güvenlik ve otelin diğer departmanlarında çalışanlara göre, insan kaynakları departmanında çalışanların kat hizmetleri, teknik servis ve otelin diğer departmanlarında çalışanlara göre (Kestek, 2016), daha yüksek örgütsel destek algısına sahip olduğu belirlenmiştir. Kestek ve diğerleri (2018) tarafından yapılan çalışmada kat hizmetleri departmanında çalışanların algılanan örgütsel destek düzeylerinin diğer departmanlarda çalışanlara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Tablo 11. Katılımcıların Örgütsel Destek Algıları ile Sektörde Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi

	Değişkenler	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p	Tukey HSD
Sektörde Çalışma Süresi	1 yıl veya daha az	100	3,47	1,01	1,205	0,308	-
	2-4 yıl arası	203	3,37	0,87			
	5-7 yıl arası	136	3,27	0,89			
	8-10 yıl arası	49	3,18	0,72			
	11 yıl ve üzeri	56	3,39	0,75			

\*\* :  $p < 0,001$ ; \* :  $p < 0,05$

Tablo 11’de beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel destek algılarının sektörde çalışma süreleri değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p=0,308$ ;  $p>0,05$ ). Turizm sektöründe Biçici (2013), Kaya (2012), Kestek (2016) ve Kestek ve diğerleri (2018) tarafından yapılan çalışmalarda da benzer şekilde çalışanların turizm sektöründe çalışma sürelerinin örgütsel destek algılarına ilişkin görüşleri arasında farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 12. Katılımcıların Örgütsel Destek Algıları ile Turizm Alanında Eğitim Düzeyi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi

	Değişkenler	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p	Tukey HSD
Turizm Alanında Eğitim Düzeyi	Almadım	271	3,41	0,86	2,562	0,038*	c>a c>b
	Turizm Meslek Lisesi <sup>a</sup>	145	3,20	0,95			
	Turizm Önlisans <sup>b</sup>	30	3,23	0,77			
	Turizm Lisans ve Lisansüstü	64	3,35	0,81			
	Diğer (Kurs vb.) <sup>c</sup>	34	3,65	0,94			

\*\* :  $p < 0,001$ ; \* :  $p < 0,05$

Tablo 12’de beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel destek algılarının yapılan varyans analizi sonucunda turizm alanında aldıkları eğitim düzeylerine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir ( $p=0,038$ ;  $p<0,05$ ). Çalışanların turizm alanında aldıkları eğitim düzeylerine göre örgütsel destek algılarının hangi gruplar arasında farklılık gösterdiğini belirlemeye yönelik yapılan Tukey testi sonucunda turizm alanında diğer (kurs vb.) şekilde eğitim alan çalışanların turizm meslek lisesi ve önlisans düzeyinde eğitim alan çalışanlara göre daha fazla örgütsel destek algısına sahip oldukları belirlenmiştir. Bu durum turizm alanında diğer (kurs

vb.) şekilde eğitim alan çalışanların genelde eğitim düzeyi düşük çalışanlardan oluştuğu ve bu tür eğitimlerin genellikle işletme tarafından çalışanlara sağlandığı göz önüne alındığında bu durumu eğitim desteği olarak gördükleri bundan dolayı örgütsel destek algılarının diğer gruplara göre yüksek olduğu şeklinde açıklanabilir. Konuyla ilgili olarak turizm sektöründe Yılmaz (2016) tarafından yapılan araştırma sonucunda turizm alanında eğitim alanların eğitim almayan çalışanlara göre daha fazla örgütsel destek algısına sahip olduğu ifade edilmiştir. Buna karşılık, turizm sektöründe Kaya (2012) tarafından yapılan çalışmada ise çalışanların turizm alanında aldıkları eğitim düzeylerinin örgütsel destek algılarına ilişkin görüşleri üzerinde değişkenlik göstermediği tespit edilmiştir.

*Tablo 13. Katılımcıların Örgütsel Destek Algıları ile İşletmede Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi*

	Değişkenler	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p	Tukey HSD
<b>İşletmede Çalışma Süresi</b>	1 yıl veya daha az	190	3,40	0,92	1,957	0,100	-
	2-4 yıl arası	234	3,37	0,90			
	5-7 yıl arası	81	3,19	0,77			
	8-10 yıl arası	23	3,09	0,78			
	11 yıl ve üzeri	16	3,70	0,78			

\*\* :  $p < 0,001$ ; \* :  $p < 0,05$

Tablo 13'te beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel destek algılarının yapılan varyans analizi sonucunda şu an çalıştıkları işletmedeki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p=0,100$ ;  $p>0,50$ ). Konuyla ilgili turizm sektöründe Yılmaz (2016), Biçici (2013), Kaya (2012), Kestek (2016) ve Kestek ve diğerleri (2018) tarafından yapılan çalışmalarda destekler niteliktedir. Buna göre, çalışanların örgütsel destek algılarının şu an çalıştıkları işletmedeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermediği belirtilmiştir.

*Tablo 14. Katılımcıların Örgütsel Destek Algıları ile Gelir Düzeyi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi*

	Değişkenler	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p	Tukey HSD
<b>Gelir Düzeyi</b>	1600 TL ve altı <sup>a</sup>	154	3,51	0,94	4,856	0,002*	a>b a>c
	1601-2500 TL arası	287	3,35	0,85			
	2501-3400 TL arası <sup>b</sup>	79	3,16	0,84			
	3401 TL ve üzeri <sup>c</sup>	24	2,92	0,77			

\*\* :  $p < 0,001$ ; \* :  $p < 0,05$

Tablo 14’te beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel destek algıları ile gelir düzeyi değişkeninin karşılaştırılmasına yönelik yapılan varyans analizi sonucunda anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ( $p=0,002$ ;  $p<0,05$ ). Çalışanların gelir düzeyine göre örgütsel destek algılarının hangi gelir grupları arasında farklılık gösterdiğini belirlemeye yönelik yapılan Tukey testi sonucunda 1600 TL ve altı gelire sahip olan çalışanların örgütsel destek algılarının, 2501-3400 TL arası ve 3401 TL ve üzeri gelire sahip olan çalışanlara göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun nedeni ise otel işletmelerinde gelir düzeyi orta ve yüksek olan çalışanları genelde örgütü yöneten ve çalışanlara desteği sağlayan orta ve üst kademe yöneticilerin oluşturmasından ve daha fazla beklenti içerisinde olduklarından dolayı düşük olduğu şeklinde yorumlanabilir. Konuyla ilgili Biçici (2013) tarafından yapılan araştırmada gelir düzeyi düşük olan çalışanların gelir düzeyi yüksek olan çalışanlara göre daha yüksek örgütsel destek algısına sahip olduğu, buna karşılık Özkan (2017), Kestek (2016), Kestek ve diğerleri (2018) tarafından yapılan çalışmalarda ise gelir düzeyi yüksek olan çalışanların gelir düzeyi düşük olan çalışanlara göre daha fazla örgütsel destek algıladıkları belirlenmiştir.

*Tablo 15. Katılımcıların Örgütsel Destek Algıları ile İşletmede Çalışma Şekli Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi*

Değişkenler		n	$\bar{X}$	s.s.	F	p	Tukey HSD
İşletme Çalışma Şekli	Daimî	434	3,38	0,88	2,106	0,123	-
	Sezonluk	83	3,18	0,91			
	Diğer (Staj vb.)	27	3,49	0,82			

\*\* $: p < 0,001$ ; \* $: p < 0,05$

Tablo 15’te beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel destek algılarının yapılan varyans analizi sonucunda işletmedeki çalışma şekillerine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p=0,123$ ;  $p>0,05$ ). Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda Kaya (2012), Kestek (2016) ve Kestek ve diğerleri (2018) tarafından da benzer şekilde çalışanların örgütsel destek algılarının işletmede çalışma şekillerine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Çalışanların örgütsel destek algıları ile bireysel ve işletmeye ait özellikleri arasındaki ilişki genel olarak değerlendirildiğinde, beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel destek algılarının cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu,

çalışılan departman, turizm sektöründe çalışma süresi, şu anki işletmede çalışma süresi ve işletmede çalışma şekli değişkenlerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanların örgütsel destek algılarının turizm alanındaki eğitim düzeyleri ve gelir düzeylerine göre farklılık gösterdiği, turizm alanında diğer (kurs vb.) şekilde eğitim alan çalışanların turizm meslek lisesi ve turizm önlisans düzeyinde eğitim alan çalışanlara göre, gelir düzeyi düşük olan çalışanların gelir düzeyi orta ve yüksek olan çalışanlara göre daha fazla örgütsel destek algısına sahip oldukları belirlenmiştir.

#### 4.5. KATILIMCILARIN DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARINA YÖNELİK BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında uygulamanın gerçekleştirildiği beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların sergiledikleri duygusal emek davranışlarına yönelik elde edilen bulgular Tablo 16, Tablo 17 ve Tablo 18’de sunulmuştur.

*Tablo 16. Çalışanların Duygusal Emegin Yüzeysel Davranış Boyutu ile ilgili Görüşlerine Yönelik Betimsel İstatistikler*

İfadeler	(1) Hiç		(2) Az		(3) Orta		(4) Çok		(5) Tam		$\bar{X}$	s.s.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Müşterilerle etkileşim halindeyken mutluymuşum gibi yaparım.	111	20,4	91	16,7	121	22,2	115	21,1	106	19,5	<b>3,02</b>	1,40
Müşterilerle ilgilenirken göstermiş olduğum duygular hissettiklerimden farklıdır.	125	23,0	149	27,4	136	25,0	79	14,5	55	10,1	2,61	1,26
İşim ile ilgili gerçek duyguları ifade ederken sahte yüz ifadeleri takınırım.	130	23,9	122	22,4	133	24,4	91	16,7	68	12,5	2,71	1,33
Davranışlarımla gerçekte hissettiklerim birbirlerinden farklıdır.	133	24,4	132	24,3	154	28,3	74	13,6	51	9,4	2,59	1,25
Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	126	23,2	125	23,0	124	22,8	102	18,8	67	12,3	2,74	1,33
Müşterilerle oldukça yapay bir etkileşim içerisindeyim.	156	28,7	119	21,9	153	28,1	67	12,3	49	9,0	<b>2,51</b>	1,27
Gerçekte hissetmediğim duyguları sergilerim.	155	28,5	131	24,1	118	21,7	86	15,8	54	9,9	2,54	1,31
Müşterilerle ilgilenirken gerçek duygularımı gizlemek zorunda kalırım.	148	27,2	129	23,7	125	23,0	85	15,6	57	10,5	2,58	1,31
<b>Yüzeysel Davranış</b>											<b>2,66</b>	<b>0,99</b>

$\bar{X}$ : Aritmetik Ortalama; s.s.: Standart Sapma

Tablo 16’da araştırmaya katılan beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutuna ilişkin görüşlerine yönelik betimsel istatistiklere yer verilmiştir. Çalışanların genel yüzeysel davranış düzeylerinin  $\bar{X}=2,66$  aritmetik ortalama ile orta düzeyin altında olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunda en yüksek görüş bildirdikleri ifade ( $\bar{X}=3,02$ ) ile “Müşterilerle etkileşim halindeyken mutluyumşum gibi yaparım” olarak belirlenmiştir. Bu ifadeye ilişkin sıklık düzeyi; %20,4 hiç katılmıyorum, %16,7 katılmıyorum, %22,2 orta düzeyde katılıyorum, %21,1 çok katılıyorum, %19,5 tamamen katılıyorum şeklindedir. Katılımcıların yüksek düzeyde katıldıkları diğer bir ifade  $\bar{X}=2,74$  aritmetik ortalaması ile “Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım” olmuştur. Katılımcıların yüksek düzeyde katıldıkları üçüncü ifade ise ( $\bar{X}=2,71$ ) “İşim ile ilgili gerçek duyguları ifade ederken sahte yüz ifadeleri takınırım” olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların en düşük düzeyde katıldıkları ifade ise ( $\bar{X}=2,51$ ) “Müşterilerle oldukça yapay bir etkileşim içerisindeyim” olmuştur.

Tablo 17. Çalışanların Duygusal Emeğin Samimi Davranış Boyutu ile ilgili Görüşlerine Yönelik Betimsel İstatistikler

İfadeler	(1) Hiç		(2) Az		(3) Orta		(4) Çok		(5) Tam		$\bar{X}$	s.s.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Müşterilere yansıttığım duygular, gerçekte hissettiklerimle bire bir uyumludur.	67	12,3	64	11,8	142	26,1	126	23,2	145	26,7	<b>3,40</b>	1,32
İşimi iyi yapmak için göstermem gereken duyguları gerçekten hissedirim.	29	5,3	86	15,8	132	24,3	146	26,8	151	27,8	<b>3,55</b>	1,20
Hissettiğim duyguları müşterilere aynen yansıttım.	42	7,7	90	16,5	145	26,7	120	22,1	148	27,0	3,44	1,25
<b>Samimi Davranış</b>											<b>3,46</b>	<b>1,11</b>

$\bar{X}$ : Aritmetik Ortalama; s.s.: Standart Sapma

Tablo 17’de ise araştırmaya katılan beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının duygusal emeğin samimi davranış boyutuna ilişkin görüşlerine yönelik betimsel istatistiklere yer verilmiştir. Çalışanların genel samimi davranış düzeylerinin  $\bar{X}=3,46$  aritmetik ortalama ile orta düzeyin üzerinde olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların duygusal emeğin samimi davranış boyutunda en yüksek olumlu görüş bildirdikleri



ifade  $\bar{X}=3,55$  aritmetik ortalama ile “İşimi iyi yapmak için göstermem gereken duyguları gerçekten hissederim” olarak belirlenmiştir. Bu ifadeye ilişkin sıklık düzeyi; %5,3 hiç katılmıyorum, %15,8 katılmıyorum, %24,3 orta düzeyde katılıyorum, %26,8 çok katılıyorum, %27,8 tamamen katılıyorum şeklindedir. Katılımcıların olumlu yüksek görüş bildirdikleri diğer bir ifade ise ( $\bar{X} =3,44$ ) “Hissettiğim duyguları müşterilere aynen yansıtırım” olmuştur. Katılımcıların samimi davranış boyutundaki diğer ifadelerle göre daha düşük görüş bildirdikleri ifade ise “Müşterilere yansıttığım duygular, gerçekte hissettiklerimle bire bir uyumludur” yargısı olmuştur.

*Tablo 18. Çalışanların Duygusal Emeğin Derin Davranış Boyutu ile ilgili Görüşlerine Yönelik Betimsel İstatistikler*

İfadeler	(1) Hiç		(2) Az		(3) Orta		(4) Çok		(5) Tam		$\bar{X}$	s.s.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Duyularımı, müşterilere göstermem gerektiği şekilde değiştirerek yansıtmaya çalışırım.	32	5,9	60	11,0	127	23,3	153	28,1	172	31,6	<b>3,68</b>	1,19
Müşterilerle etkileşim halindeyken otelin istediği imajı sunmak üzere kendimde bazı duygular yaratmaya gayret ederim.	32	5,9	50	9,2	122	22,4	151	27,8	189	34,7	3,76	1,18
Çalışmaya hazırlanırken iyi şeyler düşünürüm.	15	2,8	43	7,9	123	22,6	138	25,4	225	41,4	3,94	1,09
Müşterilere yardım ederken hissettiğim şeyleri, gerçekten hissetmekten kurtulmak için, kendimi ikna etmeye çalışırım.	29	5,3	57	10,5	141	25,9	129	23,7	188	34,6	3,71	1,19
İşe hazırlanırken kendime iyi bir gün geçireceğimi söylerim.	15	2,8	41	7,5	101	18,6	168	30,9	219	40,3	<b>3,98</b>	1,06
Müşterilerle etkileşimde bulunurken göstermek zorunda olduğum duyguları yaşamaya çalışırım.	17	3,1	48	8,8	135	24,8	144	26,5	200	36,8	3,84	1,10
Müşterilere göstermem gereken duyguları gerçekten hissetmek için elimden gelen her şeyi yaparım.	16	2,9	47	8,6	108	19,9	168	30,9	205	37,7	3,91	1,08
Gerçekten hissettiğim bir duyguyu göstermek istediğimde, davranışlarıma daha fazla konsantre olmak zorunda kalırım.	40	7,4	52	9,6	101	18,6	155	28,5	196	36,0	3,76	1,23
<b>Derin Davranış</b>											<b>3,82</b>	<b>0,89</b>

$\bar{X}$ : Aritmetik Ortalama; s.s.: Standart Sapma

Tablo 18’de araştırmaya katılan beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının duygusal emeğin derin davranış boyutuna ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik betimsel istatistiklere yer verilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların orta düzeyin üzerinde en olumlu görüş bildirdikleri boyutun ( $\bar{X}=3,82$ ) aritmetik ortalama ile derin davranış boyutu olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların duygusal emeğin derin davranış boyutunda en yüksek olumlu görüş bildirdikleri ifade  $\bar{X}=3,98$  aritmetik ortalama ile *“İşe hazırlanırken kendime iyi bir gün geçireceğimi söylerim”* olmuştur. Bu ifadeye ilişkin sıklık düzeyi; %2,8 hiç katılmıyorum, %7,5 katılmıyorum, %18,6 orta düzeyde katılıyorum, %30,9 çok katılıyorum, %40,3 tamamen katılıyorum olarak belirlenmiştir. Katılımcıların olumlu yüksek görüş bildirdikleri diğer bir ifade  $\bar{X}=3,94$  ortalaması ile *“alışmaya hazırlanırken iyi şeyler düşünürüm”* olmuştur. Katılımcıların olumlu yüksek görüş bildirdikleri nc ifade ise *“Müşterilere göstermem gereken duyguları gerçekten hissetmek için elimden gelen her şeyi yaparım”* olarak belirlenmiştir. Katılımcıların diğer ifadelere göre daha düşük görüş bildirdikleri ifade ise  $\bar{X}=3,68$  aritmetik ortalama ile *“Duygularımı, müşterilere göstermem gerektiği şekilde değiştirerek yansıtmaya çalışırım”* olarak belirlenmiştir.

Çalışanların duygusal emek davranışlarına ilişkin cevap verdikleri ifadeler genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların duygusal emek ifadelerinde en yüksek katılımı  $\bar{X}=3,98$  aritmetik ortalaması ile derin davranış boyutundaki *“İşe hazırlanırken kendime iyi bir gün geçireceğimi söylerim”* ifadesine yönelik olurken, en düşük düzeyde katıldıkları ifadenin ise yüzeysel davranış boyutundaki  $\bar{X}=2,51$  aritmetik ortalama ile *“Müşterilerle oldukça yapay bir etkileşim içerisindeyim”* ifadesi olmuştur. Bu durum çalışanların otel işletmelerinde görevlerini yapmaya hazırlanırken iyi bir gün geçireceğini düşünerek kendilerini motive ettikleri, hizmet sundukları müşteriler ile doğal bir etkileşim içerisinde oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların sergiledikleri duygusal emek davranışları boyutlara göre değerlendirildiğinde ise en yüksek ortalamaya sahip olan davranış boyutu  $\bar{X}=3,82$  ortalama ile derin davranış, ikinci en yüksek genel ortalamaya sahip olan davranış boyutu  $\bar{X}=3,46$  samimi davranış, en düşük ortalamaya sahip olan davranış boyutu ise  $\bar{X}=2,66$  ortalama ile yüzeysel davranış boyutu olarak belirlenmiştir. Bu durum otel

işletmeleri çalışanlarının en fazla derin davranış ikinci olarak samimi davranış en az olarak da yüzeysel davranış sergileme eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Bu sonuç araştırma kapsamında cevap aranan sorulardan birisi olan “*Beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının sergiledikleri duygusal emek davranışları (yüzeysel davranış, samimi davranış ve derin davranış) yönelik düzeyleri nedir?*” sorusunun cevabını içermektedir.

Kızanlıkl (2014) ve Kılıç ve diğerleri (2016) tarafından yapılan çalışmalarda da benzer şekilde çalışanların en fazla derin davranış, ikinci olarak samimi davranış, en az ise yüzeysel davranış sergileme eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Buna karşılık, Kurt (2013) tarafından yapılan çalışmada ise otel işletmeleri çalışanlarının en fazla yüzeysel davranış sergileme eğiliminde oldukları, en az ise derin davranış sergileme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Pala Morkoç (2014) ve Ayana (2014) tarafından yapılan çalışmalarda ise otel işletmeleri çalışanlarının en fazla samimi davranış sergileme eğiliminde oldukları, ikinci davranışın derin davranış olduğu, en az sergileme eğiliminde oldukları davranışın ise yüzeysel davranış olduğu ifade edilmiştir.

#### 4.6. KATILIMCILARIN DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARININ BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların bireysel ve işletmeye ait özellikleri ile sergiledikleri duygusal emek davranışları karşılaştırılarak Tablo 19, Tablo 20, Tablo 21, Tablo 22, Tablo 23, Tablo 24, Tablo 25, Tablo 26, Tablo 27 ve Tablo 28’de elde edilen bulgulara yer verilmiş olup söz konusu bulgular aynı zamanda araştırma kapsamında cevap aranan sorulardan birisi olan “*Beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının sergiledikleri duygusal emek davranışları (yüzeysel davranış, samimi davranış ve derin davranış) bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?*” sorusunun cevabını içermektedir.

Tablo 19’da beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının sergiledikleri duygusal emek davranışları olan yüzeysel davranış ( $p=0,237$ ;  $p>0,05$ ), samimi davranış ( $p=0,878$ ;  $p>0,05$ ) ve derin davranış ( $p=0,368$ ;  $p>0,05$ ) ile cinsiyet değişkeninin karşılaştırılmasına yönelik yapılan t testi sonucuna göre anlamlı bir farklılık

göstermediği belirlenmiştir. Konuyla ilgili turizm sektöründe yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre, Kızanıklı (2014), Yakar (2015) ve Karakaş (2015) çalışanların, duygusal emeğin, yüzeysel davranış ve samimi davranış boyutları ile Keleş (2014) samimi davranış boyutunun cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşılık, turizm alanında yapılan bazı çalışmalarda ise erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha fazla yüzeysel, samimi ve derin davranış sergileme eğiliminde oldukları (Ayana, 2016), bir diğer çalışmada ise kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla yüzeysel, samimi ve derin davranış sergiledikleri (Işık, 2015) ile ilgili bulgular literatürde mevcuttur.

*Tablo 19. Katılımcıların Duygusal Emek Davranışları ile Cinsiyet Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi*

		Değişkenler	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Yüzeysel Davranış	Cinsiyet	Kadın	257	3,38	1,00	1,185	0,237
		Erkek	287	3,28	0,98		
Samimi Davranış	Cinsiyet	Kadın	257	3,45	1,12	0,154	0,878
		Erkek	287	3,47	1,09		
Derin Davranış	Cinsiyet	Kadın	257	3,86	0,81	0,900	0,368
		Erkek	287	3,79	0,96		

\*\* $p < 0,001$ ; \* $p < 0,05$

Tablo 20’de beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının sergiledikleri duygusal emek davranışları ile yaş değişkeninin karşılaştırılmasına yönelik yapılan varyans analizi sonucunda yüzeysel davranış ( $p=0,169$ ;  $p>0,05$ ) ve derin davranışın ( $p=0,123$ ;  $p>0,05$ ) çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği, samimi davranışın ( $p=0,028$ ;  $p<0,05$ ) ise yaş değişkenine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Çalışanların sergilediği samimi davranışın hangi yaş grupları arasında farklılık gösterdiğini belirlemeye yönelik yapılan Tukey testi sonucunda, 22 yaş ve altı ve 43 yaş ve üzeri çalışanların 38-42 yaş arası çalışanlara göre daha fazla samimi davranış sergilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu durum otel işletmelerinde 22 yaş ve altı çalışanların işe yeni başlamasından veya ilk işleri olmasından dolayı orta yaş grubu çalışanlara göre daha hevesli olmalarından kaynaklandığı şeklinde

yorumlanabilir. Bununla birlikte, 43 yaş ve üzeri çalışanların ise uzun yıllardır çalışmanın vermiş olduğu samimiyet ile orta yaş grubu çalışanlara göre daha fazla samimi davranış sergileme eğiliminde oldukları şeklinde açıklanabilir.

*Tablo 20. Katılımcıların Duygusal Emek Davranışları ile Yaş Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi*

Değişkenler		n	$\bar{X}$	s.s.	F	P	Tukey HSD	
Yüzeysel Davranış	Yaş Grubu	22 yaş ve altı	87	3,26	0,92	1,563	0,169	-
		23-27 yaş arası	185	3,22	1,03			
		28-32 yaş arası	86	3,30	1,01			
		33-37 yaş arası	89	3,41	0,97			
		38-42 yaş arası	54	3,50	0,92			
		43 yaş ve üzeri	43	3,60	0,95			
Samimi Davranış	Yaş Grubu	22 yaş ve altı <sup>a</sup>	87	3,68	1,04	2,537	0,028*	a>b c>b
		23-27 yaş arası	185	3,43	1,06			
		28-32 yaş arası	86	3,40	1,21			
		33-37 yaş arası	89	3,43	1,08			
		38-42 yaş arası <sup>b</sup>	54	3,12	1,19			
		43 yaş ve üzeri <sup>c</sup>	43	3,79	1,08			
Derin Davranış	Yaş Grubu	22 yaş ve altı	87	3,91	0,90	1,741	0,123	-
		23-27 yaş arası	185	3,75	0,90			
		28-32 yaş arası	86	3,99	0,79			
		33-37 yaş arası	89	3,80	0,89			
		38-42 yaş arası	54	3,61	1,02			
		43 yaş ve üzeri	43	3,95	0,86			

\*\* :  $p < 0,001$ ; \* :  $p < 0,05$

Turizm sektöründe ilgili literatürde Yakar (2015) tarafından yapılan çalışmada da benzer sonuçlara rastlanmış çalışanların sergiledikleri duygusal emeğin yüzeysel davranış ve derin davranış boyutları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı, samimi davranış boyutunda ise 41-45 yaş arası çalışanların 26-30 yaş çalışanlara göre daha fazla samimi davranış sergiledikleri tespit edilmiştir. Duygusal emeğin diğer boyutları ile ilgili gerekli literatür incelendiğinde farklı sonuçlara da rastlanmıştır. Kızanıklı (2014) yüzeysel davranış boyutunda genç çalışanların yaşlılara göre daha fazla yüzeysel davranış sergilediğini ve samimi davranış boyutunda ise orta yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre daha fazla samimi davranış sergilediğini belirlemiştir. Bununla birlikte, Keleş (2014) yüzeysel davranış boyutunun çalışanların yaş değişkenine göre farklılaştığı, Ayana (2016) yüzeysel,

samimi ve derin davranış boyutlarının çalışanların yaş değişkenine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

*Tablo 21. Katılımcıların Duygusal Emek Davranışları ile Medeni Durum Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi*

		Değişkenler	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
<b>Yüzeysel Davranış</b>	<b>Medeni Durum</b>	Bekar	219	3,24	0,98	1,753	0,080
		Evli	325	3,39	0,99		
<b>Samimi Davranış</b>	<b>Medeni Durum</b>	Bekar	219	3,55	1,06	1,553	0,121
		Evli	325	3,40	1,13		
<b>Derin Davranış</b>	<b>Medeni Durum</b>	Bekar	219	3,81	0,89	0,205	0,838
		Evli	325	3,83	0,90		

\*\* $p < 0,001$ ; \* $p < 0,05$

Tablo 21’de beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının sergiledikleri duygusal emek davranışları olan yüzeysel davranış ( $p=0,080$ ;  $p>0,05$ ), samimi davranış ( $p=0,121$ ;  $p>0,05$ ) ve derin davranış ( $p=0,838$ ;  $p>0,05$ ) ile medeni durum değişkeni arasında yapılan varyans analizi sonucunda farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Konuyla ilgili turizme ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde Yakar (2015) ve Ayana (2016) ve Karakaş (2015) tarafından yapılan çalışmalar neticesinde de çalışanların duygusal emek davranışlarının medeni durumlarına göre değişiklik göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Medeni durum değişkeni ile çalışanların duygusal emek davranışları arasında turizm alanında ilişki olduğu sonucuna rastlanan çalışmalarda mevcut olup Keleş (2014) evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha fazla yüzeysel davranış sergilediği, Kızanlıklılı (2014) evli çocuksuz çalışanların bekar ve evli çocuklu çalışanlara, bekar çalışanların ise evli çocuklu çalışanlara göre daha fazla yüzeysel davranış sergilediği, evli çocuklu çalışanların bekar çalışanlara göre daha fazla samimi davranış sergilediği sonucuna ulaşmışlardır. Şat ve diğerleri (2015) yapmış oldukları çalışmada çalışanların sergiledikleri derin davranış ve samimi davranış boyutları ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık olduğu, evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha fazla samimi davranış sergilediği, derin

davranış boyutunda ise bekar çalışanların evli çalışanlara göre daha fazla derin davranış sergilediğini belirlemişlerdir.

*Tablo 22. Katılımcıların Duygusal Emek Davranışları ile Eğitim Durumu Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi*

		Değişkenler	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p	Tukey HSD
Yüzeysel Davranış	Eğitim Durumu	İlköğretim	105	3,47	0,93	1,919	0,125	-
		Ortaöğretim (Lise)	252	3,36	0,99			
		Önlisans	76	3,20	1,01			
		Lisans ve Lisansüstü	111	3,20	1,01			
Samimi Davranış	Eğitim Durumu	İlköğretim	105	3,35	1,20	1,279	0,281	-
		Ortaöğretim (Lise)	252	3,43	1,10			
		Önlisans	76	3,48	1,01			
		Lisans ve Lisansüstü	111	3,63	1,10			
Derin Davranış	Eğitim Durumu	İlköğretim	105	3,82	0,94	0,674	0,568	-
		Ortaöğretim (Lise)	252	3,82	0,93			
		Önlisans	76	3,72	0,84			
		Lisans ve Lisansüstü	111	3,91	0,81			

\*\* :  $p < 0,001$ ; \* :  $p < 0,05$

Tablo 22’de beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının sergiledikleri duygusal emek davranışları olan yüzeysel davranış ( $p=0,125$ ;  $p>0,05$ ), samimi davranış ( $p=0,281$ ;  $p>0,05$ ) ve derin davranışın ( $p=0,568$ ;  $p>0,05$ ) eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği yapılan varyans analizi sonucunda tespit edilmiştir. Turizm alanında Kızanlıklılı (2014) ve Yakar (2015) ve Karakaş (2015) tarafından yapılan çalışmalar sonucunda da benzer şekilde çalışanların sergiledikleri duygusal emek davranışlarının eğitim durumlarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. İlgili literatürde çalışanların sergiledikleri duygusal emek davranışları ile eğitim durumlarına ilişkin farklı sonuçlara da rastlanmıştır. Bu durumda, lise düzeyinde eğitim almış çalışanların lisansüstü düzeyde eğitim almış çalışanlara göre daha fazla yüzeysel, derin ve samimi davranış sergilediği (Ayana, 2016), ilköğretim ve ortaöğretim(lise) düzeyinde eğitim almış çalışanların ise önlisans ve lisans düzeyinde eğitim almış çalışanlara göre daha fazla derin davranış sergiledikleri, ilköğretim düzeyinde eğitim alan kişilerin ortaöğretim(lise), önlisans ve lisans düzeyinde eğitim alan çalışanlara göre daha fazla samimi davranış sergilediği (Keleş, 2014) ile ilgili sonuçlar mevcuttur.

Tablo 23. Katılımcıların Duygusal Emek Davranışları ile Çalışılan Departman Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi

	Değişkenler	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p	Tukey HSD
Yüzeysel Davranış	Önbüro	75	3,35	0,99	1,210	0,295	-
	Yiyecek-İçecek	141	3,31	0,97			
	Kat Hizmetleri	126	3,34	1,02			
	Çalışılan Departman İnsan Kaynakları	26	3,29	0,90			
	Misafir İlişkileri	31	2,98	1,09			
	Satış-Pazarlama	38	3,16	1,21			
	Fitness&Spa	42	3,50	0,98			
	Diğer (Güvenlik vb.)	65	3,51	0,77			
Samimi Davranış	Önbüro	75	3,50	1,12	0,895	0,510	-
	Yiyecek-İçecek	141	3,38	1,11			
	Kat Hizmetleri	126	3,47	1,11			
	Çalışılan Departman İnsan Kaynakları	26	3,32	1,25			
	Misafir İlişkileri	31	3,32	1,21			
	Satış-Pazarlama	38	3,49	1,06			
	Fitness&Spa	42	3,38	1,05			
	Diğer (Güvenlik vb.)	65	3,74	1,04			
Derin Davranış	Önbüro	75	3,93	0,85	0,968	0,454	-
	Yiyecek-İçecek	141	3,68	1,10			
	Kat Hizmetleri	126	3,91	0,81			
	Çalışılan Departman İnsan Kaynakları	26	3,75	0,84			
	Misafir İlişkileri	31	3,90	0,61			
	Satış-Pazarlama	38	3,73	0,81			
	Fitness&Spa	42	3,89	0,80			
	Diğer (Güvenlik vb.)	65	3,86	0,85			

\*\* :  $p < 0,001$ ; \* :  $p < 0,05$

Tablo 23' de beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının sergiledikleri duygusal emek davranışları olan yüzeysel davranış ( $p=0,295$ ;  $p>0,05$ ), samimi davranış ( $p=0,510$ ;  $p>0,05$ ) ve derin davranışın ( $p=0,454$ ;  $p>0,05$ ) çalışılan departman değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği yapılan varyans analizi sonucunda belirlenmiştir. Turizm ile ilgili Ayana (2016) ve Karakaş (2015) tarafından yapılan çalışmalarda da benzer biçimde çalışanların duygusal emek davranışları ile çalıştıkları departman değişkenine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Buna karşılık, turizm alanında yapılan farklı çalışmalarda ise Yakar (2015) yiyecek-içecek departmanında çalışanların diğer departmanlarda çalışanlara göre daha fazla samimi davranış sergilediği, Keleş (2014) önbüro, yiyecek-içecek ve kat hizmetleri departmanlarında çalışanların diğer (güvenlik vb.) departmanlarda



çalışanlara göre daha fazla derin davranış sergilediği, Kızanlıkl (2014) Güvenlik departmanında görev yapan çalışanların muhasebe departmanında görev yapan çalışanlara göre daha fazla yüzeysel davranış sergilediği sonucuna ulaşmışlardır.

*Tablo 24. Katılımcıların Duygusal Emek Davranışları ile Sektörde Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi*

		Değişkenler	n	$\bar{X}$	s.s.	F	P	Tukey HSD
<b>Yüzeysel Davranış</b>	<b>Sektörde Çalışma Süresi</b>	1 yıl veya daha az	100	3,31	1,00	2,079	0,082	-
		2-4 yıl arası	203	3,19	0,99			
		5-7 yıl arası	136	3,46	0,97			
		8-10 yıl arası	49	3,49	0,97			
		11 yıl ve üzeri	56	3,41	0,97			
<b>Samimi Davranış</b>	<b>Sektörde Çalışma Süresi</b>	1 yıl veya daha az	100	3,55	1,07	1,373	0,242	-
		2-4 yıl arası	203	3,49	1,04			
		5-7 yıl arası	136	3,36	1,17			
		8-10 yıl arası	49	3,23	1,17			
		11 yıl ve üzeri	56	3,65	1,18			
<b>Derin Davranış</b>	<b>Sektörde Çalışma Süresi</b>	1 yıl veya daha az	100	3,85	0,93	0,813	0,517	-
		2-4 yıl arası	203	3,84	0,84			
		5-7 yıl arası	136	3,77	0,89			
		8-10 yıl arası	49	3,69	0,99			
		11 yıl ve üzeri	56	3,97	0,92			

\*\* $p < 0,001$ ; \* $p < 0,05$

Tablo 24' de beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının sergiledikleri duygusal emek davranışları olan yüzeysel davranış ( $p=0,082$ ;  $p>0,05$ ), samimi davranış ( $p=0,242$ ;  $p>0,05$ ) ve derin davranış ( $p=0,517$ ;  $p>0,05$ ) ile katılımcıların turizm sektöründe çalışma süresi değişkeninin karşılaştırılmasına yönelik yapılan varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Turizm sektöründe Ayana (2016) ve Karakaş (2015) tarafından yapılan araştırmalar sonucunda da çalışanların duygusal emek davranışlarının sektörde çalışma sürelerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Turizm alanıyla ilgili literatürde farklı sonuçlarda mevcut olup, Keleş (2014) 11 yıl ve üzeri turizm sektöründe çalışanların 6-11 yıl arası ve 5 yıl ve daha az sektörde çalışanlara göre daha fazla yüzeysel ve derin davranış sergilediklerini, Kızanlıkl (2014) 1-3 yıl, 3-5yıl ve 7-9 yıl arası çalışanların 10 yıl ve üzeri çalışanlara göre daha fazla yüzeysel davranış sergiledikleri, 10 yıl ve üzeri turizm sektöründe çalışanların 1-3 yıl arası turizm

sektöründe çalışanlara göre daha fazla samimi davranış sergilediklerini tespit etmişlerdir.

Tablo 25. Katılımcıların Duygusal Emek Davranışları ile Turizm Alanında Eğitim Düzeyi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi

		Değişkenler	n	$\bar{X}$	s.s.	F	P	Tukey HSD
Yüzeysel Davranış	Turizm Alanında Eğitim Düzeyi	Almadım	271	3,43	0,96	1,776	0,132	-
		Turizm Meslek Lisesi	145	3,25	0,93			
		Turizm Önlisans	30	3,13	0,94			
		Turizm Lisans ve Lisansüstü	64	3,15	1,12			
		Diğer (Kurs vb.)	34	3,34	1,19			
Samimi Davranış	Turizm Alanında Eğitim Düzeyi	Almadım	271	3,46	1,14	1,369	0,243	-
		Turizm Meslek Lisesi	145	3,39	1,10			
		Turizm Önlisans	30	3,20	0,86			
		Turizm Lisans ve Lisansüstü	64	3,58	1,13			
		Diğer (Kurs vb.)	34	3,76	1,01			
Derin Davranış	Turizm Alanında Eğitim Düzeyi	Almadım	271	3,83	0,93	3,519	0,008*	b>a
		Turizm Meslek Lisesi	145	3,81	0,86			
		Turizm Önlisans <sup>a</sup>	30	3,40	0,80			
		Turizm Lisans ve Lisansüstü	64	3,82	0,79			
		Diğer (Kurs vb.) <sup>b</sup>	34	4,23	0,90			

\*\* :  $p < 0,001$ ; \* :  $p < 0,05$

Tablo 25' te beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının sergiledikleri duygusal emek davranışları olan yüzeysel davranış ( $p=0,132$ ;  $p>0,05$ ) ve samimi davranış ( $p=0,243$ ;  $p>0,05$ ) ile çalışanların turizm alanında almış oldukları eğitim düzeylerine göre farklılık göstermediği, çalışanların sergilediği derin davranışın ( $p=0,008$ ;  $p<0,05$ ) ise çalışanların turizm alanında eğitim düzeylerine göre farklılık gösterdiği yapılan varyans analizi sonucu tespit edilmiştir. Çalışanların sergilediği derin davranışın turizm alanında hangi düzeyde eğitim alan çalışanlara göre farklılık gösterdiğini belirlemeye yönelik yapılan Tukey testi sonucunda, diğer (kurs vb.) düzeyde turizm alanında eğitim alan çalışanların önlisans düzeyinde eğitim alan çalışanlara göre daha fazla derin davranış sergileme eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Bu durum turizm sektöründe diğer (işkur işbaşı eğitimi kursları, turem, halk eğitim kursları, özel kurslar) şekilde eğitim almış kişilerin genelde eğitim düzeylerinin düşük çalışanlardan oluştuğu göz önüne alındığında çalıştıkları

işletmelerde kalıcı olabilmek ve görevlerinde yükselme isteği gibi durumlardan dolayı işletme tarafından istenen duyguları hissetmeye çalışması ile mümkün olabileceğini düşündükleri ve örgütsel bağlılık hissine sahip olabilecekleri göz önüne alındığında önlisans mezunlarının ise yaptığı işlerde daha profesyonel davrandığı varsayılırsa, diğer (kurs vb.) düzeye göre turizm eğitimi alan çalışanların daha fazla derin davranış sergilemek zorunda oldukları şeklinde açıklanabilir.

Turizm sektöründe Karakaş (2015) tarafından yapılan çalışmada çalışanların sergiledikleri duygusal emek davranışlarının turizm alanında aldıkları eğitim düzeylerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Kızanıklı (2014) ise turizm eğitimi alan çalışanların almayan çalışanlara göre daha fazla samimi ve derin davranış sergilediklerini belirlemiştir.

*Tablo 26. Katılımcıların Duygusal Emek Davranışları ile İşletmede Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi*

		Değişkenler	n	$\bar{X}$	s.s.	F	P	Tukey HSD
Yüzeysel Davranış	İşletmede Çalışma Süresi	1 yıl veya daha az	190	3,29	0,95	0,623	0,646	-
		2-4 yıl arası	234	3,32	1,01			
		5-7 yıl arası	81	3,42	0,99			
		8-10 yıl arası	23	3,55	1,01			
		11 yıl ve üzeri	16	3,21	1,07			
Samimi Davranış	İşletmede Çalışma Süresi	1 yıl veya daha az	190	3,51	1,13	1,801	0,127	-
		2-4 yıl arası	234	3,46	1,07			
		5-7 yıl arası	81	3,31	1,14			
		8-10 yıl arası	23	3,17	1,10			
		11 yıl ve üzeri	16	4,00	1,14			
Derin Davranış	İşletmede Çalışma Süresi	1 yıl veya daha az	190	3,85	0,95	1,029	0,392	-
		2-4 yıl arası	234	3,84	0,83			
		5-7 yıl arası	81	3,68	0,96			
		8-10 yıl arası	23	3,75	0,81			
		11 yıl ve üzeri	16	4,11	0,92			

\*\* $p < 0,001$ ; \* $p < 0,05$

Tablo 26' da beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının sergiledikleri duygusal emek davranışları olan yüzeysel davranış ( $p=0,646$ ;  $p>0,05$ ), samimi davranış ( $p=0,127$ ;  $p>0,05$ ) ve derin davranış ( $p=0,392$ ;  $p>0,05$ ) ile işletmede çalışma süresi değişkeninin karşılaştırılmasına yönelik yapılan varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Benzer bulgular turizm sektöründe Yakar (2015) tarafından yapılan çalışmada elde edilmiştir. Bu durumda, çalışanların sergiledikleri duygusal emek davranışlarının işletmede çalışma sürelerine göre farklılık göstermediğini belirlemiştir. Buna karşılık yapılan bazı çalışmalarda ise Keleş (2014) 5 yıl ve daha az süredir işletmede çalışanların 6-10 yıl ve 11 yıl ve üzeri çalışanlara göre daha az yüzeysel davranış sergilediklerini, Kızanıklı (2014) 10 yıl ve üzeri çalışanların 1-3 yıl arası çalışanlara göre daha fazla samimi davranış sergilediklerini tespit etmişlerdir.

*Tablo 27. Katılımcıların Duygusal Emek Davranışları ile Gelir Düzeyi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi*

		Değişkenler	n	$\bar{X}$	s.s.	F	P	Tukey HSD
Yüzeysel Davranış	Gelir Düzeyi	1600 TL ve altı	154	3,25	1,00	0,584	0,626	-
		1601-2500 TL arası	287	3,35	1,02			
		2501-3400 TL arası	79	3,35	0,90			
		3401 TL ve üzeri	24	3,48	0,73			
Samimi Davranış	Gelir Düzeyi	1600 TL ve altı <sup>a</sup>	154	3,66	0,98	4,232	0,006*	a>b
		1601-2500 TL arası	287	3,43	1,13			
		2501-3400 TL arası	79	3,37	1,16			
		3401 TL ve üzeri <sup>b</sup>	24	2,86	1,14			
Derin Davranış	Gelir Düzeyi	1600 TL ve altı	154	3,86	0,84	1,501	0,213	-
		1601-2500 TL arası	287	3,86	0,90			
		2501-3400 TL arası	79	3,68	0,97			
		3401 TL ve üzeri	24	3,59	0,91			

\*\* $p < 0,001$ ; \* $p < 0,05$

Tablo 27' de beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının sergiledikleri duygusal emek davranışları olan yüzeysel davranış ( $p=0,626$ ;  $p>0,05$ ) ve derin davranışın ( $p=0,213$ ;  $p>0,05$ ) çalışanların gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, samimi davranışın ( $p=0,006$ ;  $p<0,05$ ) ise çalışanların gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği yapılan varyans analizi sonucunda tespit edilmiştir. Çalışanların sergilediği samimi davranışın hangi gelir düzeyine sahip çalışanlar arasında farklılık gösterdiğini belirlemeye yönelik yapılan Tukey testi sonucunda, 1600 TL ve altı üzeri gelir düzeyine sahip çalışanların 3401 TL ve üzeri gelire sahip çalışanlara göre daha fazla samimi davranış sergileme eğiliminde olduğu belirlenmiştir. Bu durum 3401 TL ve üzeri gelire sahip çalışanların otel işletmelerinde genel olarak orta ve üst kademe yöneticilerin oluşturduğu göz önüne

alındığında, bu kişilerin hem personel yönetimi hem de müşteriler ilgili problemlerin yönetiminde gerçek duygularını sergilemede zorluk çektikleri düşünüldüğünde samimi davranış sergileme eğilimlerinin düşük olmasının sebebi olarak açıklanabilir.

Turizm alanına ilişkin Yakar (2015) tarafından yapılan çalışmada da benzer nitelikte, çalışanların gelir düzeyinin yüzeysel davranış ve derin davranış üzerinde önemli bir değişken olmadığı, samimi davranış boyutunda ise 1251-1500 TL arası gelire sahip çalışanların 751-1000 TL arası, 1001-1250 TL arası ve 1500 ve üzeri gelir düzeyine sahip çalışanlara göre yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna karşılık ilgili literatürde Kaya ve Özhan (2012) tarafından yapılan diğer bir çalışmada ise çalışanların duygusal emek davranışları ile gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

*Tablo 28. Katılımcıların Duygusal Emek Davranışları ile İşletmede Çalışma Şekli Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi*

		Değişkenler	n	$\bar{X}$	s.s.	F	P	Tukey HSD
Yüzeysel Davranış	İşletmede Çalışma Şekli	Daimî <sup>a</sup>	434	3,41	0,99	8,408	0,000**	a>b a>c
		Sezonluk <sup>b</sup>	83	3,11	0,91			
		Diğer (Staj vb.) <sup>c</sup>	27	2,73	0,95			
Samimi Davranış	İşletmede Çalışma Şekli	Daimî	434	3,44	1,12	1,706	0,182	-
		Sezonluk	83	3,45	1,04			
		Diğer (Staj vb.)	27	3,85	0,98			
Derin Davranış	İşletmede Çalışma Şekli	Daimî	434	3,83	0,91	0,097	0,908	-
		Sezonluk	83	3,79	0,80			
		Diğer (Staj vb.)	27	3,86	0,94			

\*\* :  $p < 0,001$ ; \* :  $p < 0,05$

Tablo 28’ de beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının sergiledikleri duygusal emek davranışları olan yüzeysel davranışın ( $p=0,000$ ;  $p<0,001$ ), çalışanların işletmede çalışma şekillerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, buna karşılık, samimi davranış ( $p=0,182$ ;  $p>0,05$ ) ve derin davranış ( $p=0,908$ ;  $p>0,05$ ) ile işletmede

çalışma şekli değişkeninin ise yapılan varyans analizi sonucuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Çalışanların sergilediği yüzeysel davranışın işletmede çalışma şekillerine göre hangi gruplar arasında farklılık gösterdiğini belirlemeye yönelik yapılan Tukey testi sonucu, daimî olarak işletmede görev yapan çalışanların sezonluk ve diğer (staj vb.) şekilde görev yapan çalışanlarına göre daha fazla yüzeysel davranış sergileme eğiliminde olduğu belirlenmiştir. Bu durum otel işletmelerinde daimî olarak çalışan bireylerin, işletmede sezonluk ve diğer (Staj vb.) şekilde çalışanlara göre işletmede çalışma sürelerinin daha uzun olmasından dolayı kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Buna karşılık, Yakar (2015) tarafından yapılan çalışmada çalışanların duygusal emek davranışlarının işletmede çalışma şekillerine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının sergiledikleri duygusal emek davranışlarının cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan departman, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Buna karşılık, çalışanların sergiledikleri duygusal emek davranışlarından samimi davranış boyutunun çalışanların yaş grubu ve gelir düzeylerine göre, derin davranış boyutunun turizm alanında eğitim düzeylerine göre, yüzeysel davranış boyutunun ise çalışanların işletmede çalışma şekillerine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Otel işletmelerinde daimî olarak çalışanların sezonluk ve diğer (staj vb.) şekilde çalışanlara göre daha fazla yüzeysel davranış sergileme eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Genç ve yaşlı çalışanların orta yaş grubundaki çalışanlara göre daha fazla samimi davranış sergileme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Gelir düzeyi düşük olan çalışanların yüksek düzeyde gelir sahibi olan çalışanlara göre daha fazla samimi davranış sergileme eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Turizm alanında diğer (kurs vb.) şekilde eğitim alan çalışanların önlisans düzeyinde eğitim alan çalışanlara göre daha fazla derin davranış sergileme eğiliminde oldukları saptanmıştır.

#### 4.7. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BULGULAR

Algılanan örgütsel destek ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkiye yönelik gerçekleştirilen “Korelasyon Analizi (Pearson Korelasyon Katsayısı) sonuçları Tablo 29’da verilmiştir.

*Tablo 29. Algılanan Örgütsel Destek ile Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi*

Değişkenler	Algılanan Örgütsel Destek	Yüzeysel Davranış	Samimi Davranış	Derin Davranış	
Algılanan Örgütsel Destek	r	-			
	p	-			
	n	-			
Yüzeysel Davranış	r	<b>-0,246**</b>	-		
	p	<b>0,000</b>	-		
	n	<b>544</b>	-		
Samimi Davranış	r	<b>0,491**</b>	-0,033	-	
	p	<b>0,000</b>	0,438	-	
	n	<b>544</b>	544	-	
Derin Davranış	r	<b>0,456**</b>	-0,064	0,605**	-
	p	<b>0,000</b>	0,134	0,000	-
	n	<b>544</b>	544	544	-

*\*\*p<0,001; r: Pearson Korelasyon Katsayısı; n: Birey Sayısı*

Tablo 29’deki bulgulara göre, algılanan örgütsel destek ile duygusal emek davranışları (yüzeysel davranış, samimi davranış, derin davranış) arasında 0,001 anlamlılık düzeyinde önemli bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir şekilde ifade edilecek olursa tüm faktörler arasındaki Pearson Korelasyon Katsayısı (r) anlamlıdır (p<0,001).

Algılanan örgütsel destek ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkiye ait korelasyon katsayıları incelendiğinde, çalışanların örgütsel destek algıları ile duygusal emek davranışları arasında en yüksek ilişki içerisinde olduğu davranışın “samimi davranış” boyutu (r=0,491) olduğu, ilişkinin pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen

katsayıların yorumlanmasında,  $0,00 < r < 0,20$  arasında “çok zayıf”;  $0,20 < r < 0,40$  arasında “zayıf”;  $0,40 < r < 0,60$  arasında “orta”;  $0,60 < r < 0,80$  arasında “kuvvetli/yüksek” ve “ $0,80 < r < 1,00$ ” arasında olması durumunda “çok kuvvetli/çok yüksek” ilişkili olduğu (Büyüköztürk, 2010: 32), benzer şekilde korelasyon katsayısının  $0,00 < r < 0,29$  arası “zayıf veya düşük”;  $0,30 < r < 0,64$  arası “orta”;  $0,65 < r < 0,84$  arası “kuvvetli/ yüksek” ve  $0,85 < r < 1,00$  arası olması durumunda ise “çok kuvvetli/ çok yüksek” ilişkinin olduğu (Ural ve Kılıç, 2018: 232) dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda, **“H<sub>2</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel destek algıları ile samimi davranış arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır”** desteklenmiştir.

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde benzer şekilde algılanan örgütsel destek ile samimi davranış arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu (Lee vd., 2012; Oktuğ, 2013; Yılmaz, 2014) tespit edilmiştir. Bu durum otel işletmelerindeki örgütsel yapıların destekleyici olması çalışanların hizmet sunumu esnasında müşterilere karşı daha fazla doğal duygular sergileme eğilimlerini arttırabileceği şeklinde ifade edilebilir. Çalışanların müşterilere karşı doğal ve samimi duygular sergilemesi otel işletmeleri için müşteri memnuniyetinin artması ve müşteri sadakatinin sağlanması açısından katkı sağlayabileceği ve örgütsel başarıyı da arttırabileceği söylenebilir. Çalışanların örgütsel destek algılarının yüksek olması aynı zamanda örgütsel bağlılık ve işe bağlılık düzeylerinde artmasına katkı sağlayacağı ifade edilebilir. Örgütlerinden destek alan çalışanların örgütlerine ve işlerine sıkı sıkıya bağlanacakları ve daha fazla samimi davranış sergileme eğiliminde olabilecekleri ifade edilebilir.

Algılanan örgütsel destek ile duygusal emeğin diğer bir boyutu olan “derin davranış” boyutu ( $r=0,456$ ) ile de pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda, **“H<sub>3</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel destek algıları ile derin davranış arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır”** desteklenmiştir.

Konuyla ilgili literatürde yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlar ortaya konmuş algılanan örgütsel destek ile derin davranış arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu (Lee vd., 2012; Hur vd., 2012; Oktuğ, 2013; Misra, 2013; Yim,



2014; Hur ve Kim, 2014; Hur vd., 2014; Yılmaz, 2014; Anomneze vd., 2016; Kim vd., 2016) tespit edilmiştir. Bu durum, otel işletmelerindeki örgütsel yapının destekleyici olmasının çalışanların örgütlerine karşı aidiyet duygusunun artmasına katkı sağlayacağı ve desteklendiğini hisseden çalışanların örgüt tarafından istenen ve beklenen duyguları hissetmek ve sergilemek için elinden gelini yapmaya çalışacağı şeklinde açıklanabilir. Çalışanların örgütsel destek algısının yüksek olması örgütsel bağlılıklarının artmasına ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin düşmesine katkı sağlayabilecektir. Çalışanların derin davranış sergileme eğiliminde olması otel işletmeleri açısından başarının anahtarı olarak görülebilir çünkü bir süre sonra çalışanların derin davranışı sergileme eğilimi, samimi davranışa dönüşeceği ifade edilebilir.

Çalışanların örgütsel destek algıları ile duygusal emeğin “yüzeysel davranış” boyutu ( $r=-0,246$ ) arasında ise negatif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda, “**H<sub>1</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel destek algıları ile yüzeysel davranış arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır**” desteklenmiştir.

Konuya ilişkin yapılan çalışmalarda da benzer şekilde algılanan örgütsel destek ile yüzeysel davranış arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu (Lee vd., 2012; Oktuğ, 2013; Misra, 2013; Hur ve Kim, 2014; Kim vd., 2016) saptanmıştır. Bu durum, otel işletmelerindeki örgütsel yapıların destekleyici olmasının çalışanların yüzeysel davranış sergileme eğilimlerini düşürebileceği şeklinde yorumlanabilir. Çalışanların yüzeysel davranış eğilimlerinin düşük olması otel işletmeleri için müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlanmasında katkı sağlayacağı ve örgütsel başarıyı arttırabileceği ve çalışanların işten ayrılma niyeti düzeylerini düşürebileceği biçiminde yorumlanabilir. Buna karşılık, konuya yönelik literatürde farklı sonuçlarda mevcut olup algılanan örgütsel destek ile yüzeysel davranış arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu da (Yılmaz, 2014; Anomneze vd., 2016) tespit edilmiştir. Bazı çalışmalarda ise algılanan örgütsel destek ile yüzeysel davranış arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmadığı belirlenmiştir (Hur vd., 2012; Hur vd., 2014; Yim, 2014).

Bu durumda çalışanların örgütsel destek algıları ile samimi davranış arasında pozitif yönlü ilişki olduğu ve çalışanların samimi davranış sergilemesini pozitif yönlü olarak arttırdığı şeklinde ifade edilebilir. Benzer şekilde algılanan örgütsel destek ile derin davranış arasında da pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve çalışanların derin davranış sergilemesini pozitif yönlü arttırdığını söylemek mümkündür. Çalışanların rgtsel destek algıları ile yüzeysel davranış sergilemeleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ve çalışanların örgütsel destek algısının çalışanlarda yüzeysel davranış sergileme düşüncesini azalttığı şeklinde yorumlanabilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının algılanan örgütsel destek düzeyleri ve sergiledikleri duygusal emek davranışları belirlenerek, algılanan örgütsel destek ile duygusal emek davranışları arasında ilişkinin belirlenmesini amaçlayan bu araştırmanın örneklem grubunu farklı bireysel özelliklere sahip 544 çalışan oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının çoğunluğu; cinsiyeti erkek, gelir düzeyi 1601-2500 TL arası olan, lise düzeyinde eğitim almış, medeni durumu evli, turizm alanında hiç eğitim almamış bireyler oluşturmaktadır. Bununla birlikte, araştırmaya katılan çalışanların yarısından fazlası 4 yıl ve daha az süredir turizm sektöründe çalışırken, büyük bir çoğunluğu 4 yıl ve daha az süredir şu anki işletmelerinde daimî olarak görev yaptığı belirlenmiştir. Turizm sektöründe ve işletmede 4 yıl ve daha az süredir görev yapan çalışanların olması turizm sektöründe işgören devir hızının yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel destek algılarına yönelik elde edilen bulgular irdelendiğinde, çalışanların örgütsel destek algısına yönelik en yüksek katılım sağladığı ifade  $\bar{X}=3,97$  ortalama ile "*Çalıştığım otel, işimdeki başarılarımla gurur duyar*" olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların en düşük düzeyde katılım sağladığı ifade ise  $\bar{X}=3,03$  ortalama ile "*Çalıştığım otel, bana çok az yakınlık gösterir*" olarak tespit edilmiştir. Çalışanların genel olarak "*algılanan örgütsel destek*" düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama değeri  $\bar{X}=3,50$  olarak gerçekleşmiştir. Bu bağlamda çalışanların genel olarak örgütsel destek algı düzeylerinin orta düzeyin üzerinde olduğu ve şu an çalıştıkları otel işletmeleri tarafından desteklendikleri şeklinde algıya sahip oldukları belirlenmiştir. Bununla birlikte, çalışanların şu an görev yaptıkları işletmelerde en fazla örgütsel destek algısına sahip oldukları durumun yaptıkları işleri ile ilgili bir başarı gösterdikleri zaman olduğunu belirtmişlerdir. Buna karşılık, görev aldıkları işletmeler tarafından kendilerine yakınlık gösterilmediğini ifade etmişlerdir.

Araştırma ile ilgili cevap aranan sorulara yönelik incelenen beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların örgütsel destek algıları ile bireysel ve işletmeye ait özellikleri arasındaki farkların belirlenmesine yönelik t testi ve varyans analizi sonuçlarına göre çalışanların örgütsel destek algılarının, cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışılan departman, turizm sektöründeki çalışma süresi, şu anki işletmede çalışma süresi ve işletmede çalışma şekline göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiş olup, çalışanların örgütsel destek algılarının turizm alanında eğitim düzeyleri ile gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre;

Beş yıldızlı otel işletmelerinde turizm alanında diğer (Kurs vb.) şekilde eğitim almış çalışanların örgütsel destek algılarının, turizm meslek lisesi ve turizm alanında önlisans düzeyinde eğitim almış çalışanlara göre daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Beş yıldızlı otel işletmelerinde 1600 TL ve altı gelire sahip olan çalışanların örgütsel destek algılarının, 2501-3400 TL arası ve 3401 TL ve üzeri gelire sahip olan çalışanlara göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların sergiledikleri duygusal emek davranışlarına ilişkin bulgular irdelendiğinde çalışanlar tarafından ankete verilen cevaplarda en yüksek katıldıkları ifade derin davranış boyutunda  $\bar{X}=3,98$  ile “*İşe hazırlanırken kendime iyi bir gün geçireceğimi söylerim*” olmuştur. Duygusal emek davranışlarına yönelik çalışanların en az katılım gösterdikleri ifade ise  $\bar{X}=2,51$  aritmetik ortalama ile yüzeysel davranış boyutundaki “*Müşterilerle oldukça yapay bir etkileşim içerisindeyim*” ifadesi olmuştur. Çalışanların sergiledikleri duygusal emek davranışlarının en yüksek  $\bar{X}=3,82$  aritmetik ortalaması ile “*derin davranış*” boyutunda daha sonra  $\bar{X}=3,46$  aritmetik ortalama ile “*samimi davranış*” boyutunda gerçekleştiği, boyutlar arasında en düşük ise  $\bar{X}=2,66$  aritmetik ortalama ile “*yüzeysel davranış*” boyutunda gerçekleştiği belirlenmiştir. Bu durum otel işletmelerinde çalışanların derin davranış ve samimi davranış sergileme eğilimlerinin yüksek olduğu, yüzeysel davranış sergileme eğilimlerinin ise düşük olduğu şeklinde ifade edilebilir. Bununla birlikte, çalışanların görevlerine hazırlanırken kendilerini pozitif anlamda motive ettikleri ve müşteriler ile doğal bir etkileşim içerisinde oldukları diğer bir ifade müşterilere karşı doğal davranışlar sergiledikleri şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmada cevap aranan sorulara ilişkin incelenen beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların sergiledikleri duygusal emek davranışları ile bireysel özellikleri arasındaki farkların belirlenmesine yönelik t testi ve varyans analizi sonuçlarına göre çalışanların sergiledikleri duygusal emek davranışlarının, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan departman, turizm sektöründeki çalışma süresi ve şu anki işletmede çalışma süresi göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiş olup, çalışanların duygusal emek davranışlarının (yüzeysel davranış, samimi davranış, derin davranış) yaş, turizm alanında eğitim düzeyi, gelir düzeyi ve işletmede çalışma şekillerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre;

Beş yıldızlı otel işletmelerinde 22 yaş ve altı ve 43 yaş ve üzeri çalışanların 38-42 yaş arası çalışanlara göre daha fazla samimi davranış sergileme eğiliminde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Beş yıldızlı otel işletmelerinde diğer (kurs vb.) şekilde eğitim almış çalışanların turizm alanında önlisans düzeyinde eğitim almış kişilere göre daha fazla derin davranış sergileme eğiliminde oldukları belirlenmiştir.

Beş yıldızlı otel işletmelerinde 1600 TL ve altı gelire sahip olan çalışanların 3401 TL ve üzeri gelire sahip olan çalışanlara göre samimi davranış sergileme düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Beş yıldızlı otel işletmelerinde daimî olarak çalışanların sezonluk ve diğer (staj vb.) şekilde çalışanlara göre yüzeysel davranış sergileme eğilimlerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada, algılanan örgütsel destek ile duygusal emek davranışları olan yüzeysel davranış, samimi davranış ve derin davranış arasında 0,001 anlamlılık düzeyinde ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Algılanan örgütsel destek ile samimi davranış arasında ( $r=0,491$ ) pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların sahip olduğu örgütsel destek algısının samimi davranış sergileme eğilimlerini arttırdığı tespit edilmiştir.

Benzer şekilde, algılanan örgütsel destek ile derin davranış arasında ( $r=0,456$ ) pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Örgüt tarafından sağlanan desteği çalışanların algıladığı ve örgüt tarafından istenen ve beklenen

duyguları hissederek sergilemek için derin davranış gösterme eğilimi içerisinde oldukları örgütsel desteğin çalışanların derin davranış sergileme eğilimlerini arttırdığı saptanmıştır.

Bununla birlikte, algılanan örgütsel destek ile yüzeysel davranış arasında ( $r=-0,246$ ) negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Otel işletmelerindeki örgütsel yapıların destekleyici olmasının çalışanların yüzeysel davranış sergileme eğilimlerini düşüreceği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda algılanan örgütsel destek ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik kurulan **H<sub>1</sub>**, **H<sub>2</sub>** ve **H<sub>3</sub>** hipotezleri desteklenmiştir.

Bu araştırmanın bulguları doğrultusunda elde edilen ve yukarıda belirtilen sonuçlar çerçevesinde çeşitli kurum, kuruluş, işletme ve turizm işletmelerinde çalışan üst kademe ve orta kademe yöneticilere ve özellikle insan kaynakları departmanı müdürlerine yönelik olarak sunulabilecek çeşitli öneriler maddeler halinde şu şekilde özetlenebilir. Çalışanların örgütsel destek algılarına ilişkin sunulan öneriler şunlardır;

Çalışanlarda destekleyici bir örgüt algısının oluşturulabilmesi için, çalışanların fikir, öneri ve eleştirileri dikkate alınmalı ve işleri ile ilgili alınacak kararlarda katkılarına başvurulmalı, ödül ve ceza sistemi oluşturulmalı ve çalışanlara karşı adil ve eşit davranış anlayışı benimsenmesi örgütsel destek algısı ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip oluması için işletmelere katkı sağlayabilir.

Çalışanlara örgüt tarafından rahat ve huzurlu bir çalışma ortamı sunulması ve desteklenmesi, çalışanların işten ayrılma niyetine ilişkin düzeylerinin düşmesine katkı sağlayacaktır. Bu durum ise otel işletmeleri için çalışan devir hızının düşmesine ve devamlılığın sağlanmasına katkı sağlayarak personel bulma, seçme ve oryantasyon eğitimi gibi giderlerin düşmesine fayda sağlayabilir.

Örgüt tarafından çalışanların işleri ile ilgili şikayetlerinin dikkate alınması, gösterdikleri ektra çabanın takdir edilmesi ve örgüt yöneticileri tarafından çalışanlarla yakın ilişki kurulması çalışanların örgütsel destek algısının artmasına katkı sağlayabilir.

Çalışanların örgütsel destek algılarının artırılması için çalışanlar ile örgüt arasında duygusal anlamda bir bağ kurulması ve çalışanın kendisini işletmenin sadece bir çalışanı olarak değil o ailenin bir parçası olduğunu hissetmesi sağlanarak,

hizmet kalitesinin arttırılmasına, müşteri memnuniyeti ve sadakatinin sağlanmasına ve bununla birlikte, örgütsel başarının yükseltilmesine katkı sağlayabilir.

Çalışanların sergiledikleri duygusal emek davranışlarına ilişkin sunulabilecek önerler şu şekildedir;

İşletmelerde adil ücreti sistemi, etkili performans değerlendirme sistemi ve objektif bir yönetim anlayışı benimsenerek çalışanların iş tatmini düzeylerinin arttırılması sağlanarak işletme tarafından istenen ve beklenen olumlu duygusal emek davranışlarının çalışanlar tarafından sergilenmesi sağlanabilir.

İşletme tarafından çalışanlara eğitim desteği sağlanarak duygu yönetimi ile ilgili eğitimler verilmesi çalışanların sergileyeceği duyguları kontrol ve işletme tarafından istenen ve beklenen duyguları sergilemesi için işletmeler katkı sağlayabilir.

Çalışanların örgüt tarafından desteklediğini hissetmesi çalışanların sergileyeceği yüzeysel davranışın azalmasına ve çalışanlarda yükümlülük duygusunun oluşması sonucunda işletme tarafından istenen duyguları sergilemek için çaba göstermesi derin davranış sergilemesine katkı sağlayacaktır. Çalışanların derin davranış sergileme eğilimi içerisine girmesi ve hizmet sunumu esnasında işletme tarafından istenen duyguları hissetmeye çalışması bir süre sonra samimi davranışa dönüşerek hizmet kalitesinin artmasına, müşteri memnuniyetinin sağlanmasına ve sadık müşterilerin oluşmasına bu durum sonucunda ise işletmenin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamasına katkı sağlayabilir.

Turizm işletmelerinin emek-yoğun yapısı ve hizmetin üretildiği yerde tüketilmesi ve hizmet sunumu sırasında örgütün çalışanların sergilediği tutum ve davranışlar üzerindeki kontrolün minimum düzeyde olması ve çalışanların sergilediği davranışların müşterilerin hizmet kalitesi algılarına doğrudan etki etmesi örgütsel desteği işletmeler açısından önemli kılmaktadır. Örgütlerin destekleyici olması çalışanların sergileyeceği duygusal emek davranışlarını olumlu yönde etkileyerek hizmet kalitesinin artmasına ve müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlanmasına katkı sağlayabilir.

Emek-yoğun yapısı ve hizmetin üretildiği yerde tüketilmesi özelliklerine sahip turizm sektöründe müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlama zorunluluğu olan otel işletmelerinin çalışanlarını destekleyici davranması, çalışanların hizmet sunumu sırasında sergileyeceği davranışların ve sunulan hizmetin kalitesini doğrudan etki etmektedir. Bu araştırmada da ortaya konulduğu gibi, otel işletmelerinin çalışanlarını desteklemesi ve çalışanlarının örgütsel destek algılarının yükseltilmesi, çalışanların sergileyeceği duygusal emek davranışlarını olumlu yönde etkileyecek ve çalışanların hizmet sunumu esnasında doğal (samimi) davranışlar sergilemesine neden olabilecektir. Bu durumda müşterilerinin hizmet kalitesi algısını olumlu yönde etkileyerek müşteri memnuniyetinin artmasına ve sadık müşteriler oluşmasına katkı sağlayacaktır. Bununla birlikte örgütsel destek algısına sahip çalışanlar işletmelerine sıkı sıkıya bağlanarak işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşması için elinden geleni yapacaklardır. Örgütsel destek algısı ve bağlılığı yüksek çalışanlara sahip işletmeler ise rakiplerine karşı rekabet üstünlüğünü bir kat daha yükseltebileceklerdir.

Algılanan örgütsel destek ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik hem ulusal hem de uluslararası çalışma sayısının sınırlı olması bu araştırmanın yapılmasında belirleyici olmuştur. Gerek turizm ve seyahat endüstrisinde faaliyet gösteren farklı işletmelerde (seyahat işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri, diğer konaklama işletmeleri vb.) ya da diğer hizmet işletmelerinde (reklam, sigorta, ulaştırma, sağlık ve bankacılık gibi) gerekse başka sektörlerde faaliyet gösteren kurum-kuruluş ve işletmelerde uygulanacak yeni araştırmalar ile algılanan örgütsel destek ve duygusal emek davranışları arasındaki ilişki daha geniş bir çerçevede ortaya konarak farklılıklar tespit edilebilir. Dolayısı ile hem turizm alanındaki literatüre önemli ölçüde katkı sağlayacak hem de tüm sektörler için konunun önemi vurgulanabilecektir.



## KAYNAKÇA

- Adan Gok, O., Akgunduz, Y. & Alkan C. (2017). The Effects of Job Stress and Perceived Organizational Support on Turnover Intentions of Hotel Employees. *Journal of Tourismology*, 3(2), 23-32.
- Afacan Fındıklı, M. (2014). Algılanan Lider Desteği ve Algılanan Örgütsel Destek İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: İstanbul'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Gelişim Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, (25), 136-157.
- Afsar, B. & Badir, Y. F. (2016). Person– Organization Fit, Perceived Organizational Support, and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Job Embeddedness. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 15(3), 252-278.
- Ağaoğlu, O. K. (1992). İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması, *Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Yayını*, (457), 1-203.
- Akbaba, A. (2011). Eğitim Müfettişleri için Örgüt ve Yönetim Algısı Ölçeği'nin Geliştirilmiş ve Mesleki Bazı Değişkenler Açısından Karşılaştırılması. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 1(3), 67-79.
- Akdu, U. ve Akdu, S. (2016). Duygusal Emek ve İş Stresinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkileri: Profesyonel Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(47), 1143-1153.
- Akgunduz, Y. & Sanli, S. C. (2017). The Effect of Employee Advocacy and Perceived Organizational Support on Job Embeddedness and Turnover Intention in Hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, (31), 118-125.
- Akgündüz, Y. ve Çakıcı, A.C. (2015). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisinde Örgütsel Stresin Aracılık Rolü: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 29-41.

- Akgündüz, Y., Adana Gök, Ö. ve Alkan, C. (2017). Örgütsel Destek Algısı, İş Stresi, İşin Anlamlılığı ve Proaktif Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Yaratıcılığına Etkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel Çalışanlarında Uygulama. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (1), 50-68.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (4), 1-25.
- Aktaş Polat, S. & Polat, S. (2016). Investigation of Emotional Labor Presentation Styles and Self-Acceptance Values of Tour Guides, *The Journal of International Social Research*, 9(43), 1612- 1618.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, (63), 1-18.
- Altın Gülova, A., Palamutçuoğlu, B. T. ve Palamutçuoğlu, A. T. (2013). Duygusal Emek ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişkide Amir Desteğinin Rolü: Üniversitede Öğrenci İşleri Personeline Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(2), 41-74.
- Anomneze, E. A., Ugwu, D. I., Enwereuzor, I. K. & Ugwu, L. I. (2016). Teachers' Emotional Labour and Burnout: Does Perceived Organizational Support Matter?, *Asian Social Science*, 12(2), 9-22.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği), *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 69-96.
- Arıkan Saltık, I. (2014). *Duygusal Emeğin Duygusal Tükenmişlik ve İş Tatmini Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Arıkan Saltık, I. ve Asunakutlu, T. (2016). Duygusal Emek ve Kültür: Konaklama Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14), 109-132.

- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P. & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support of police performance: The moderating influence of sociemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, (83), 288-297.
- Armstrong-Stassen, M. & Ursel, N. D. (2009). Perceived Organizational Support, Career Satisfaction and the Retention of Older Workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (82), 201-220.
- Arslaner, E. & Boylu, Y. (2017). Perceived Organizational Support, Work-Family/Family-Work Conflict and Presenteeism in Hotel Industry. *Tourism Review*, 72(2), 171-183.
- Arslaner, E. (2015). *Otel İşletmelerinde Presenteeism Sorunu: Algılanan Örgütsel Destek ve İş-Aile Çatışması Açısından Bir İnceleme*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Aselage, J. & Eisenberger, R. (2003). Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration. *Journal of Organizational Behavior*, (24), 491-509.
- Ashforth, B. E. & Humphrey, R.H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity, *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Avcı, U. ve Boylu, Y. (2010). Türk Turizm Çalışanları İçin Duygusal Emek Ölçeği Geçerlemesi, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 7(2), 20-29.
- Avcı, U. ve Kılıç, B. (2010). Konaklama Sektöründe Duygusal Emek Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*, Adnan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Aydın, 290-301.
- Ayana, Ç. (2016). *Duygusal Zekâ ve Duygusal Emegin Örgütsel Sinizm Algısına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış YL Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Aydoğan, E. ve Deniz, G. (2016). İşgörenlerin Dışsal Prestij ve Örgütsel Destek Algısının Pozitif Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkisi: Butik Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *4. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, Çukurova Üniversitesi, Adana, 321-328.

- Bağcı, Z. ve Mohan Bursalı, Y. (2015). Duygusal Emegin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Denizli İlinde Hizmet Sektöründe Görgül Bir Araştırma, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(10), 69-90.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- Bakan, İ., Güler, B. ve Kara, E. (2017). Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Destek Algıları Üzerine Etkileri: Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(4), 1031-1048.
- Barutçu, E. ve Serinkan, C. (2008). Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2), 541-561.
- Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Basım, H. N. ve Beğenirbaş, 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.
- Baş, M. (2012). *Duygusal Emek-Müşteri Memnuniyeti İlişkisi: Engelli Turizm Pazarında Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış YL Tezi), Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ. S. (2010). Lider Üye Etkileşimi (Lüe) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe’de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1013-1039.
- Baş. M. ve Kılıç, B. (2014). Duygusal Emek Boyutları, Süreci ve Sonuçlarının Engelli Turizm Pazarında Değerlendirilmesi, *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, (2), 67-83.
- Başbuğ, G., Ballı, E. ve Oktuğ, Z. (2010). Duygusal Emegin İş Memnuniyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (58), 253-274.

- Beğenirbaş, M. ve Meydan, C. H. (2012). Duygusal Emegın Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 14(3), 159-181.
- Beğenirbaş, M. ve Turgut, E. (2014). İş Performansının Sağlanmasında Çalışanın Duygusal Emeginin ve Örgütte Güven Algısının Etkileri, “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(3), 131-149.
- Bhanthumnavin, D. (2001). *Supervisory Social Support and the Multi-Level Performance in Thai Health Centers*, (Unpublished Doctoral Dissertation) University of Minnesota, Minnesota.
- Bıyık, Y. ve Aydoğan, E. (2014). Duygusal Emek ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 159-180.
- Biçici, H. (2013). *İş Rotasyonu ve Personel Güçlendirme Uygulamalarının İşgörenlerin Örgütsel Destek Algulamalarına Etkisi: Antalya'daki 5 Yıldızlı Bir Zincir Konaklama İşletmesinde Uygulama*, (Yayınlanmamış YL Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Biçkes, D. M., Yılmaz, C., Demirtaş, Ö. ve Uğur, A. (2014). Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 97-121.
- Bilgin, N. & Demirer, H. (2012). The Examination of the Relationship among Organizational Support, Affective Commitment and Job Satisfaction of Hotel Employees. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, (51), 470-473.
- Bilgin, R., Emhan, A. ve Bez, Y. (2011). Sosyal Hizmet Kurumu Çalışanlarında İş Memnuniyeti, Tükenmişlik ve Depresyon: Diyarbakır İli Alan Araştırması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(38), 210-228.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Aytemiz Seymen, O. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.

- Boz, M., Özkan Ç. ve Aydın, Ş. (2017). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Otelcilik Sektöründe Bir Araştırma. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, (16), 71-86.
- Brotheridge, C. M. & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the Emotional Labour Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379.
- Büyükgoze, H. ve Kavak, Y. (2017). Algılanan Örgütsel Destek ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi: Lise Öğretmenleri Örnekleminde Bir İnceleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(1), 1-32.
- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Candan, H. ve Kaya, T. P. (2015). İhbarcılık (Whistleblowing) ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(02), 305-330.
- Ceylan, A. K., Mat Çelik, G. & Emhan, A. (2015). The Impact of Personnel Empowerment and Supervisor Support on Job Satisfaction: An Application in the Energy Sector, *Journal of Business Research Turk*, 7(1), 168-185.
- Chen, Z., Sun, H., Lam, W., Hu, Q. Hou, Y. & Zhong, J. A. (2012). Chinese Hotel Employees in the Smiling Masks: Roles of Job Satisfaction, Burnout, and Supervisory Support in Relationships Between Emotional Labor and Performance, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 826-845.
- Cheung, F. Y. & Tang, C. S. (2010). Effects of Age, Gender, and Emotional Labor Strategies on Job Outcomes: Moderated Mediation Analyses, *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 2(3), 323-339.
- Civilidag, A. (2014). Hotel Employees' Mobbing, Burnout, Job Satisfaction and Perceived Organizational Support: A Research on Hospitality in Turkey. *European Scientific Journal*, 10(35), 1857-7881.

- Colakoglu, U., Culha, O. & Atay, H. (2010). The Effects of Perceived Organisational Support on Employees' Affective Outcomes: Evidence From the Hotel Industry. *Tourism and Hospitality Management*, 16(2), 125-150.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Cotton, J. L. & Tuttle, J. M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research, *The Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Çağlıyan, V., Fındık, M. & Doğanalp, B. (2013). A Consideration on Emotional Labour, Burnout Syndrome and Job Performance: The Case of Health Institutions, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(10), 532-540.
- Çakmakcı, E. (2015). *Turizm Sektöründe Duygusal Emek Sömürüsünün Koşulları ve Sonuçları: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Çalışma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Çakmakcı, E. ve Öztürk, Ş. (2017). Duygusal Emegin Otel Çalışanları Üzerinden Kavramsal Boyutları ile Tartışılması, *Süleyman Demirel Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (40), 149-163.
- Çakmakcı, E. (2017). Duygusal Emegin Otel Çalışanlarının Sosyal, Aile ve Mesleki Yaşamlarına Etkileri, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 175-198.
- Çaldağ, M. A. (2010). *Duygusal Emek Davranışlarının Sağlık Çalışanlarında İş Sonuçlarına Etkileri*, (Yayınlanmamış YL Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Çalış Duman, M. ve Akdemir, B. (2016). Mobbing ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(2), 29-52.
- Çavuş, Ş. (2008). Yönetim Teorisinin Tarihsel Gelişimi ve Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Tekniklerine Geçiş. F. Okumuş ve U. Avcı (Ed.) *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, İçinde (3-33), Ankara: Detay Yayıncılık.

- Çekmecelioğlu, H. G. ve Ülker, F. (2014). Lider- Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 35-58.
- Çelik, M. ve Atik, S. F. (2016). Duygusal Emek Gösteriminin Çalışanlar Açısından Sonuçları: Seyahat Acentalarına Yönelik Bir Araştırma, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(36), 507-521.
- Çelik, M. ve Yıldız, B. (2016). Duygusal Emek Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Stresin Aracı Rolü, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(45), 734-745.
- Çoban, M. (2017). *İşgörenlerde Hizmet Verme Yatkinliğinin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Rolü*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Çoruk, A. (2014). Yükseköğretim Kurumlarında Görev Yapan İdari Personelin Duygusal Emek Davranışları, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(1), 79-93.
- Çoşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, (5.Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Deaux, K. (1985). "Sex and Gender", M.R. Rosenzweig & L.W. Porter (Ed.), *Annual Review of Psychology in (36)*, (49-82). CA: Annual Reviews, Palo Alto.
- Demirel, N. (2015). *Duygusal Emek Faktörünün Hizmet Kalitesine Etkisi: Nevşehir'deki Dört ve Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış YL Tezi), Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2), 179-194.



- Demirel, Y. ve Dinçer, E. (2014). Örgütsel Adalet. A. Bedük, (Ed.), *Örgüt Psikolojisi* (2.Baskı) içinde (31-53). Konya: Atlas Akademi.
- Deniz, G. (2016). Kişilik ve Sosyalleşmenin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Butik Otel Örneği, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 27(2), 273-289.
- Deniz, G. (2017). *Algılanan Dışsal Prestijin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Diefendorff, J. M. & Gosserand, R. H. (2003). Understanding the emotional labor process: A control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 945-959.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H. & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.
- Diefendorff, J.M. & E.M. Richard, E. M. (2008). Not All Emotional Display Rules are Created Equal Distinguishing Between Prescriptive and Contextual Display Rules. N. M. Ashkanasy & L. C. Cooper (Ed.) *Research Companion To Emotion in Organizations*, United Kingdom: Edward Elgar Publishings.
- Doğan, S. ve Şahin, F. (2008). Kendi Kendine Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 139-164.
- Doğan, S. ve Şahin, F. (2008). Kendi Kendine Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 139-164.
- Doğan, Y. ve Özdevecioğlu, M. (2009). Pozitif ve Negatif Duygusallığın Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisi, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(18), 165-190.
- Dökmen, Ü. (2002). *Sanatta ve günlük yaşamda iletişim çatışmaları ve empati*. (18.Basım), İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Duke, A. B., Goodman, J. M., Treadway, D. C. & Breland, J. W. (2009). Perceived Organizational Support as a Moderator of Emotional Labor/Outcomes Relationships, *Journal of Applied Social Psychology*, 39(5), 1013–1034.
- Duran, E. ve Gümüş, M. (2013). Turizm Lisans Öğrencilerinin Duygusal Emek Deneyimlerinin Kariyer Tercihlerine Etkileri, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 233-251.
- Durmuş, V. ve Şahin, B. (2015). Hastanelerde Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 14(6), 438-447.
- Duygulu, E., Çıraklar, N. ve Mohan, Y. (2008). Algılanan Örgütsel Destek, İşe Bağlılık ve İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(6), 108-129.
- Eisenberger, R. Aselage, J., Sucharski, I. L. & Jones, J. R. (2004). Perceived Organizational Support, the Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives. J. Coyle-Shapiro, L. Shore, S. Taylor, & L. Tetrick (Eds.), *The Employment Relationship In* (206-225), New York: Oxford University Press.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, (7), 500–507.
- Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1999). Does Pay For Performance Increase or Decrease Perceived Self- Determination and Intrinsic Motivation?. *Journal of Personality and Social Psychology*, (77), 1026–1040.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. & Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention, *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.

- Ekman, P. (1973). Cross-Cultural Studies of Facial Expression. P. Ekman (Ed.), *Darwin and Facial Expression: A Century of Research in Review* in (169-222). New York: Academic Press.
- Emhan, A., Kula, S. ve Töngür A. (2013). Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak Yönetici Desteği, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 53-69.
- Erdaş, K. D. (2010). *Lider- Üye Mübadelesi, Algılanan Örgütsel Destek ve Özdenetim Kişilik Özelliğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri*, (Yayınlanmamış TL Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Eren, D. ve Demirel, N. (2018). Duygusal Emek Faktörünün Hizmet Kalitesine Etkisi: Nevşehir'deki Dört ve Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Araştırma, *İğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (14), 310-334.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (8. Basım), İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.
- Ergeneli, A. ve Sağlam Arı, G. (2005). Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 60(1), 121-148.
- Erkoç, İ. Ç. (2015). *Algılanan Örgütsel Destek ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Öz Yeterlilik Faktörünün Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış YL Tezi) İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Eroğlu, E. (2010). Örgütsel İletişimin İşgörenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 6(3), 18-33.
- Eroğlu, Ş. G. (2014). Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 147-160.
- Ertaş, H. ve Atalay, İ. (2016). Yerel Yönetimlerde Performans Yönetimi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, (12), 70-82.

- Eşitti, B. (2015). Konaklama Sektöründe Algılanan Birey-Örgüt Uyumu, Duygusal Emek ve İş Performansı İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İncelenmesi, *16. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Turizm Fakültesi, Çanakkale, 1316-1336.
- Fang Chiang, C. & Sheng Hsieh, T. (2012). The Impacts of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Hospitality Management*, (31), 180-190.
- Garg, S. & Dhar, R. L. (2014). Effects of Stress, LMX and Perceived Organizational Support on Service Quality: Mediating Effects of Organizational Commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, (21), 64-75.
- Gencay, İ. C. (2017). Turizm İşletmelerinde Yaşanan Duygusal Emek ile Moral ve Motivasyon Etkileşimi, *Social Sciences Studies Journal*, 3(5), 84-96.
- Genç, V. (2013). *Alanya'daki Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek ve Duygusal Zekâ Düzeylerinin İş Tatminine Etkileri*, (Yayınlanmamış YL Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Genç, V. ve Gümüş, M. (2017). Otel işletmelerinde İş Tatminin Arttırılması: Çalışanların Duygusal Zekâları ve Duygusal Emeklerinin Rolü, *Journal of Recreation and Tourism Research*, 4(4), 43-52.
- Genç, V., Gümüş, M. ve Hamarat, B. (2013). Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek ve Duygusal Zekanın İş Tatminine Etkisi: Alanya Örneği, *14. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*, Erciyes Üniversitesi Turizm Fakültesi, Kayseri, 908-927.
- Giray, M. D. (2010). *İş Yerinde Destek Algılarının Liderlik Stilleri Ve Örgütsel Sonuç Değişkenleri İle İlişkisi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Giray, M. D. ve Şahin, D. N. (2012). Algılanan Örgütsel, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçekleri: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 1-9.

- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*, New York: Doubleday Anchor.
- Gosserand, R. H. & Dienfendorff, J. M. (2005). Display Rules and Emotional Labor: The Moderating Role of Commitment, *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1256-1264.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, (25) 161–178.
- Göç, A. (2017). *Okul Yöneticilerinin Duygusal Emek ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiye Dair Bir İnceleme*, (Yayınlanmamış YL Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Grandey, A. A. (1999). *The effects of emotional labor: Employee attitudes, stres and performance*, (Unpublished Doctoral Dissertation), Colorado: Colorado State University.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion Regulation in The Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Grewal, D. & Salovey, P. (2005). Feeling smart: The science of emotional intelligence. *American Scientist*, 93(4), 330-339.
- Gross, J. (1998a). The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271-299
- Gross, J. (1998b). Antecedent and Response-Focused Emotion Regulation: Divergent Consequences For Experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 224-237.
- Güçlü Nergiz, H. (2016). Otel İşletmelerinde Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek Boyutları Üzerinde Bir Model Önerisi. *Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 1-14.
- Gül, A.L. (2010). *Lise öğretmenlerinin algılarına göre örgütsel destek: Ankara İli Örneği*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

- Gündüz, İ. (2017). *Duygusal Emek Faktörünün Hizmet Kalitesine Etkisi: Kuşadası'ndaki Dört ve Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış YL Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Güney, S. (2015). *Sosyal Psikoloji*. (4.Basım), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güngör, M. (2009). Duygusal Emek Kavram: Süreci ve Sonuçları. *Kamu-İş Dergisi*, 11(1), 167-182.
- Gürbüz, R. (2012). *Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi*, (Yayınlanmamış YL Tezi), Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Güzel, B., Şahin Perçin, N. & Aydın Tükeltürk, Ş. (2011). The Relationship of Perceived Organizational Support with Organizational Cynism and Its Effects on Turnover Intent: A Research on 4 and 5 Star Hotels. *Young Economists Journal- Revista Tinerilor Economisti*, 9(17), 198-215.
- Güzel, F. Ö., Atilla Gök, G. ve Büyüker İşler, D. (2013). Duygusal Emek Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 107-123.
- Hacıoğlu, N. (2009). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranışın Rolü ve Önemi. Z. Sabuncuoğlu, (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, (1.Baskı), İçinde (1-6), Bursa: Marmara Kitap Merkezi Yayınları.
- Hackman, R. J. & Oldham, G. R. (1976). Motivation Through The Design of Work: Test of a Theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, (16), 250-279.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2014). *Pearson New International Edition (Multivariate Data Analysis)*, England: Pearson Education Limited.

- 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: The Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hsieh, C.W., Yang, K. & Fu, K.J. (2012). Motivational Bases and Emotional Labor: Assessing The Impact of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 72(2), 241-251.
- Huang, Y., Qu, H. & Zhang, Y. (2011). Hotel Frontline Employee's Emotional Labor: The Missing Linkage between Customer-Related Stress and Burnout, *International CHRIE Conference-Refereed Track*, (14), 1-2.
- Hur, C. & Kim, T. (2014). Effect of KORAIL Tour Conductors' Emotional Labor on Customer Orientation: Moderating Effect of Perceived Organizational Support, *Journal Of The Korean Society For Railway*, 17(4), 289-296.
- Hur, W., Han, S., Yoo, J. & Moon, T. (2014). The Moderating Role of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Emotional Labor and Job-Related Outcomes, *Management Decision*, 53(3), 605-624.
- Hur, W., Moon, T. W. & Jun, J. (2012). The Role of Perceived Organizational Support on Emotional Labor in the Airline Industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(1), 105-123.
- Igbojekwe, P. (2017). A Study of Emotional Labour Coping Strategies in Some Hotels in South East Nigeria, *Journal of Hotel and Business Management*, 6(1), 1-7.
- Işık, C., Işık, Z. ve Tırak, L. (2016). Turizm Amaçlı Konaklama İşletmelerinde Duygusal Emek ile Bireysel Yenilikçilik İlişkisi: Palandöken Örneği, *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 2(2), 117-133.
- Işık, Z. (2015). *Erzurum Palandöken Kış Turizm Merkezindeki Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personellerde Duygusal Emek ve İş-Aile Çatışması İlişkisi*, (Yayınlanmamış YL Tezi), Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Journal of Entrepreneurship and Development*, 5(1), 67-92.
- İplik Nur, F., Topsakal, Y. & İplik, E. (2014). The Effects of Emotional Labor on Job Attitudes of Hotel Employees: Mediating and Moderating Roles of Social Support and Job Autonomy, *International Review of Management and Marketing*, 4(3), 175-186.
- İplik, E., İplik, F. N., ve Efeoğlu, E. (2014). Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 6(12), 109-122.
- İrigüler, F. & Güler, M. E. (2016). Emotional Labor of Tourist Guides: How Does It Affect Their Job Satisfaction and Burnout Levels?, *Journal of Yasar University*, 11(42), 113-123.
- İrigüler, F. (2015). *A Research on Tour Guides' Use of Emotional Labor and the Relationship Between Their Job Satisfaction and Burnout Levels: The Sample of Izmir*, (Masters of Science), İzmir Katip Çelebi University, İzmir.
- İşçan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-215.
- Johnson, H. A. M. (2007). *Service with a Smile: Antecedents and Consequences of Emotional Labor Strategies*, (Unpublished Doctoral Dissertation) University of South Florida, USA.
- Jung, H. S. & Yoon, H. H. (2014). Antecedents and Consequences Of Employees' Job Stress in A Foodservice Industry: Focused on Emotional Labor and Turnover Intent, *International Journal of Hospitality Management*, (38), 84–88.
- Kalidass, A. & Bahron, A. (2015). The Relationship between Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Employee Turnover Intention. *International Journal of Business Administration*, 6(5). 82-89.



- Kaplan, M. (2010). *Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi (Kapadokya Örneği)*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Kaplan, M. ve Öğüt, A. (2012). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 387-401.
- Kaplan, M. ve Ulutaş, Ö. (2016). Duygusal Emeğin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (35), 165-174.
- Kaplan, M. ve Ulutaş, Ö. (2016). Duygusal Emeğin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (35), 165-174.
- Karacaoğlu, K. ve Arslan, F. (2013). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Desteğin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Kayseri İmalat Sanayi Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(3), 457-476.
- Karakaş, A. (2015). *Duygusal Emeğin İş Davranışlarına Etkisi: Otel İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Karakaş, A. (2017). Duygusal Emek, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki: Otel İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 80-112.
- Karaman, N. (2017). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek, *İş ve Hayat Dergisi*, 30-57.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel Araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karatepe, O. M. (2012). The Effects of Coworker and Perceived Organizational Support on Hotel Employee Outcomes: The Moderating Role of Job Embeddedness. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 36(4), 495-516.

- Karatepe, O. M. (2015). High-Performance Work Practices, Perceived Organizational Support, and Their Effects on Job Outcomes: Test of a Mediational Model. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, (16),203-223.
- Kart, E. (2011). Bir Duygu Yönetimi Süreci Olarak Duygusal Emeğin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi. *Çalışma ve Toplum*, (3), 215-230.
- Kartal, S. E., Yirci, R. ve Özdemir, T. Y. (2015). Öğretmenlerde Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi ile Yaşam Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (24), 477-504.
- Kaya, B. (2012). *Algılanan Örgütsel Destek Düzeyinin ve Çalışanların Kariyer Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış YL Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Kaya, F., Yıldız, S., Atsız, O. ve Aghayeva, S. (2017). Stresle Başa Çıkma Tarzları ile Duygusal Emek İlişkisi: Üniversite Öğrencileri Örneği, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(3), 159-170.
- Kaya, U. ve Özhan, Ç. K. (2012). Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2), 109-130.
- Kaya, U. ve Serçeoğlu, N. (2013). Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, (1) 311-346.
- Keleş, Y. (2014). *Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Keleş, Y. ve Tuna, M. (2016). Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 376-406.
- Kestek, S. B. (2016). *Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Kuşadası'ndaki 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Değerlendirme*, (Yayınlanmamış YL Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.

- Kestek, S. B., Çolakoğlu, Ü. ve Atay, H. (2018) Otel Çalışanlarının Algılanan Örgütsel Destek Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi: Kuşadası Örneği. *Journal of Travel and Tourism Research*, (13), 53-68.
- Kılıç, B. ve Baş, M. (2015). Engelli Turistlerin Duygusal Emek Algısının Müşteri Memnuniyetine Etkisi. *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi*, 5(1), 15-24.
- Kılıç, G., Gülaydın, M., Sürücü, Ö. ve Kasapoğlu, B. (2018). Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Liderlik Davranışlarının Örgütsel Muhalefet ile İlişkisi, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(59), 994-1003.
- Kılıç, G. (2008). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kılıç, G., Ergen F. D. ve Gülaydın, M. (2016). Duygusal Emegin, Örgütsel Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *17. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Turizm Fakültesi, Muğla, 882-892.
- Kıngır, S., Bilen, A. ve Karakaş, A. (2015). Duygusal Emegin İş Tatminine Etkisi: Otel İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(10), 9-26.
- Kırmızıgül, B., Evliyaoğlu, N., Cevher, M. F. ve Yılmaz, T. (2017). Otel İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Davranışlarında Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü, *International Journal of Academic Value Studies*, 3(16), 257-267.
- Kızanlıklılı, M. (2014). Otel İşletmelerinde Duygusal Emek Öncüllerini Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kızanlıklılı, M. ve Ünlüönen, K. (2016). Otel İşletmelerinde Davranış Kuralı Algısı ve İş Doyumunun Duygusal Emek Davranışı Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 16(3), 503-518.

- Kim, H. J. (2008). Hotel Service Providers' Emotional Labor: The Antecedents and Effects on Burnout, *International Journal of Hospitality Management*, (27), 151-161.
- Kim, H. J., Hur, W. M., Moon, T. W. & Jun, J. K. (2017). Is All Support Equal? The Moderating Effects of Supervisor, Coworker, and Organizational Support on the Link Between Emotional Labor and Job Performance, *Business Research Quarterly*, (20), 124-136.
- Kim, T., Yoo, J. J., Lee, G. & Kim, J. (2012). Emotional Intelligence and Emotional Labor Acting Strategies Among Frontline Hotel Employees, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 1029-1046.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, (16. Baskı) İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Köksel, L. (2009). *İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma*, (Yayınlanmamış YL Tezi), Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Köse, A. (2015). *İşe Angaje Olma ile Örgütsel Destek Algısı ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki: Kahramanmaraş İli Örneği*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Zirve Üniversitesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Gaziantep.
- Köse, S., Oral, L. ve Türesin, H. (2011). Duygusal Emek Davranışlarının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(2), 165-185.
- Kraimer, M. L. & Wayne, S. J. (2004). An Examination of Perceived Organizational Support as A Multidimensional Construct in the Context of An Expatriate Assignment. *Journal of Management*, 30(2), 209–237.
- Kruml, S. M. & Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor. *Management Communication Quarterly*, 14(1), 8-49.
- Kurt, E. (2013). *Algılanan Sosyal Destek ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış YL Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

- Kurt, Z. (2013). *Duygusal Emek Faktörünün Yabancılaşmaya Etkisi: İstanbul'daki Otel İşletmeleri ve Seyahat Acentalarına Yönelik Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış YL Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Lam, W. & Chen, Z. (2012). When I Put on My Service Mask: Determinants and Outcomes of Emotional Labor Among Hotel Service Providers According to Affective Event Theory, *International Journal of Hospitality Management*, (31), 3-11.
- Lee, D. C., Hung, L. M. & Huang, S. C. (2012). Does Job Enjoyment and Organizational Support Affect Emotional Labor?, *Journal of Business Research-Turk*, 4(2), 5-29.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, (9), 370-390.
- Liang Lin, T. (2013). The Relationships among Perceived Organization Support, Psychological Capital and Employees' Job Burnout in International Tourist Hotels. *Life Science Journal*, 10(3), 2104-2112.
- Lu, C. J., Shih, Y. Y. & Chen, Y. L. (2013). Effects of Emotional Labor and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviors: A Case Study on Business Hotel Chains, *The International Journal of Organizational Innovation*, 5(4), 165-176.
- Lui, W. (2004). *Perceived Organizational Support: Linking Human Resource Management Practices With Important Work Outcomes*, (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Maryland, College Park.
- Lv, Q., Xu, S. & Ji, H. (2012). Emotional Labor Strategies, Emotional Exhaustion, and Turnover Intention: An Empirical Study of Chinese Hotel Employees, *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 11(2), 87-105.
- Man, F. ve Öz, C.S. (2009). Görüldüğü Gibi Olamamak Ya Da Olduğu Gibi Görünmemek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, (1), 75-184.

- Man, F. ve Selek Öz, C. (2009). Görüldüğü Gibi Olmamak ya da Olduğu Gibi Görünmemek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek, *Çalışma ve Toplum*, (1), 75-94.
- Mavi, D. (2015). *Öğretmen Görüşlerine Göre Duygusal Emek, İş Özellikleri ve İş Akışı Arasındaki İlişki (Elbistan İlçesi Örneği)*, (Yayınlanmamış YL Tezi), Zirve Üniversitesi, Gaziantep.
- Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*, New Hampshire: Ayer.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application Thousand Oaks, California: Sage Publications.*
- Mishra, K. S. (2013). Linking Perceived Organizational Support to Emotional Labor, *Personnel Review*, 43(6), 845-860.
- Mobley, H. W. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *The Academy of Management Review*, 7(1), 111-116.
- Mohamad Nashuki, N., Ghazali, H. & Othman, M. (2013). The Effects of POS, PSS, and OC on Intention to Live in Casual Dining Restaurants in Klang Valley Area. *Hospitality and Tourism Synergizing Creativity and Innovation in Research*, Faculty of Hotel & Tourism Management, Universiti Teknologi Mara, Malaysia, 81-85. <https://goo.gl/qwegVB>
- Molm, L. D. (2010). The Structure of Reciprocity. *Social Psychology Quarterly*, 73(2), 119-131.
- Morris, A.J. & Feldman D.C. (1996). The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Nargis & Bukhari, S. R. (2017). Perceived Organizational Support Predicts Emotional Labor among Nurses, *The International Journal of Indian Psychology*, 4(3), 80-88.

- Nayır, F. (2011). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlere Sağlanan Örgütsel Desteğe İlişkin Görüşleri, Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algısı Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Nayır, F. (2013). Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Kısa Form Geçerlik Güvenirlik Çalışması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (28) 89– 106.
- Nunan, D., & Knox, S. (2005). A Conceptual model of Emotional Labour in the Service Encounter. *ANZMAC 2005 Conference: Branding*, 70-76.
- Nylander, P. A., Lindberg, O. & Bruhn, A. (2011). Emotional Labour and Emotional Strain Among Swedish Prison Officers, *European Journal of Criminology*, 8(6), 469-483.
- Oğuz, H. ve Özkul, M. (2016). Duygusal Emek Sürecine Yön Veren Sosyolojik Faktörler Üzerine Bir Araştırma: Batı Akdeniz Uygulaması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(16), 130-154.
- Oktay, F. (2016). Çatışma Yönetimi İle Örgütsel Destek Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (15), 1146-1155.
- Oktuğ, Z. (2013). Algılanan Örgütsel Destek ile Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Prestijin Biçimlendirici Etkisi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(46), 370-381.
- Onay, M. (2011), Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekasının ve Duygusal Emeginin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(4), 587-600.
- Oral, L. ve Köse, S. (2011). Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 463-492.

- Ozkoc, A. G. & Bektas, T. (2016). Organizational Support and Self-Efficacy as the Predictors of Dissenter Behavior among Hotel Employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(5), 285-305.
- Önderoğlu, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar*, (Yayınlanmamış YL Tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Öngöre, Ö. (2016). Çalışma Yaşamında Duygusal Emeğin Yeri ve Değeri Üzerine Kuramsal Bir Çalışma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(5), 1161-1177.
- Özdaşlı, K. ve Kanten, P. (2011). Algılanan Örgütsel Destek ile Kariyer İlerleme Arzusu ve Yenilikçi Davranışlar Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Journal Of Current Researches on Social Sciences*, 1(2), 18-24.
- Özdemir, A. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Algılanan Örgütsel Destek, Cinsiyet ve Kıdem Değişkenlerine Göre İncelenmesi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14(1), 238-250.
- Özdemir, G., Yalçın, M. ve Akbıyık, M. (2013). Hizmet Sektöründe Duygusal Emek Davranışlarının Müşteri İlişkileri Üzerindeki Etkisi: Boyner Örneği, *Humanities Sciences*, 8(3), 301-320.
- Özdevecioğlu, M. (2003a). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(18), 113–130.
- Özdevecioğlu, M. (2003b). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21), 77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 97-115.



- Özgün, A. (2015). *Duygusal Emek Davranışının İş Stresi Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış YL Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Özkalp, E. (Ed.). (2009). *Davranış Bilimlerine Giriş*, (10. Baskı), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özkan, Ç. (2017). *Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Özkan, G. (2013). Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek ve Örgütsel İletişim. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 7(4), 64-80.
- Özmete, E. (2011). Social Work As An Emotional Labor: Management Of Emotions In Social Work Profession, *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar e-Dergisi*, ISSN 1304-2823, 1-10.
- Öztürk, M. ve Eryeşil, K. (2016). Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Destek Algılarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 19(2), 123-141.
- Paksoy, H. M. ve Öztürk, M. C. (2006). Otel İşletmelerinde Entelektüel Sermayenin Oluşumu: Gap Örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 133-159.
- Pala Morkoç, T. (2014). *Otel Çalışanlarında Duygusal Emek ve İş-Aile Çatışması İlişkisi: İzmir Şehir Otelleri Örneği*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Pala, T. (2008). *Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi ve Boyutları*, (Yayınlanmamış YL Tezi). Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Pala, T. ve Tepeci, M. (2014). Otel İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Boyutlarının Belirlenmesi ve Duygusal Emek Boyutlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyeti Üzerine Etkisi, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11(1), 21-37.
- Parlak, B. (2013) *Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri*, (2. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.

- Pelit, E. (2011). Otel İşletmelerinde Operasyonel Risk Yönetimi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Business and Economics Research Journals*, 2(2), 117-137.
- Polatçı, S. ve Özyer, K. (2015). Duygusal Emek Stratejilerinin Duygusal Zekanın Tükenmişliğe Etkisindeki Aracılık Rolü. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(3), 131-156.
- Price, J. L. & Muller, C. W. (1981). A Causal Model of Turnover for Nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565.
- Rathi, N., Bhatnagar, D. & Mishra, S. K. (2013). Effect of Emotional Labor on Emotional Exhaustion and Work Attitudes among Hospitality Employees in India, *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 12(3), 273-290.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Robbins, S. P. & Judge, T. (2013). *Organizational behavior*, (15th edition), Boston: Pearson.
- Rusbult, E. C., Farrel, D., Rogers, G. ve Mainous, G. A. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction, *The Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence, *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, (71), 579-584.

- Schaubroeck, J., & Jones, J. R. (2000). Antecedents of Workplace Emotional Labor Dimensions and Moderators of Their Effects on Physical Symptoms, *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 163-183.
- Seçer, H. Ş. (2005). Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 7(50), 814–834.
- Seppanen, A. M. (2012). *Perceptions of Perceived Organizational Support and Affective Organizational Commitment in Radisson Blu Seaside*, (Thesis Degree Programme in Hotel, Restaurant and Tourism Management), Haaga-Helia University of Applied Sciences, Porvoo.
- Serçek, S. ve Özaltaş Serçek, G. (2017). Turizm Sektöründe Duygusal Emek: Bir Meta-Sentez Çalışması, *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(14), 417-436.
- Shaffer, M.A., Harrison, D.A., Gilley, K.M., & Luk, D.M. (2001). Struggling For Balance Amid Turbulence on International Assignments: Work-Family Conflict, Support and Commitment. *Journal of Management*, 27(1), 99-121.
- Shani, A., Uriely, N., Reichel, A. & Ginsburg, L. (2014). Emotional Labor in the Hospitality Industry: The Influence of Contextual Factors, *International Journal of Hospitality Management*, (37), 150-158.
- Shore, L. M. & Shore, T. H. (1995). Perceived Organizational Support and Organizational Justice. R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace*, In (149-164). Westport, CT: Quorum. <https://goo.gl/flwpMZ>
- Silbert, L.T. (2005). *The Effect of Tangible Rewards on Perceived Organizational Support*, (Masters of Science), University of Waterloo, Ontario, Canada.
- Soba, M., Babayiğit, A. ve Akbulut, İ. (2017). Otel İşletmelerinde Tükenmişliğin Belirleyicisi Olarak Duygusal Emek Faktörü, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 223-250.

- Sohn, H. K. & Lee, T. J. (2012). Relationship Between HEXACO Personality Factors and Emotional Labour of Service Providers in the Tourism Industry, *Tourism Management*, (33) 116-125.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler: Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları A.ş.
- Steinberg, R. J. & Figart, D. M. (1999). Emotional Demands at Work: A Job Content Analysis. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, (561), 177-191.
- Sü Eröz, S. (2014). Otel İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Duygusal Emek İlişkisi: Trakya Bölgesinde Bir Araştırma, *Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(7), 199-223.
- Şanlı, S. C. (2016). *İşgören Avukatlığı ve Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İşe Gömülmüşlük ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış YL Tezi), Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Şat, A., Amil, O. ve Özdevecioğlu, M. (2015). Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Özel Okul Öğretmenleri ile Bir Araştırma, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(39), 1-20.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 23-45.
- Tokgöz, N. (2011). Örgütsel Sinisizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 363-387.
- Topateş, H. ve Kalfa, A. (2009). Yeni Çalışma İlişkileri Bağlamında Örgütsel Yurttaşlık ve Duygusal Emek. *Uluslararası Sosyal Haklar Sempozyumu*. Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 423-431.

- Torlak, N. G. (2008). *Organizasyon Teorileri*, (1. Baskı) İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Tuna, M. ve Şalvarcı, S. (2017). Örgüt İkliminin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi, *Journal of Recreation and Tourism Research*, 4(3), 106-121.
- Turunç, Ö. (2010). Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), 251-269.
- Turunç, Ö. ve Avcı, U. (2015). Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: İş Stresinin Aracılık Rolü. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 12(1), 43-63.
- Turunç, Ö. ve Çelik M. (2010a). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 183-206.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010b). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1): 209-232.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 195-218.
- Türkay, O. ve Yalçın Kayıkçı, M. (2017). İşletmelerde Duygu Gösterim Kuralları ve Örgütsel Vatandaşlığın Duygusal Emek Üzerine Etkileri, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(2), 53-73.
- Türkay, O., Ünal, A. ve Taşar, O. (2011). Motivasyonel ve Yapısal Etkenler Altında Duygusal Emegin İşe Bağlılığa Etkisi, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 201-222.
- Türker, A. (2016). Duygusal Zekâ ve Duygusal Emegin Satış Performansına Etkisi: Acenta Temsilcileri Üzerine Bir Uygulama, “İş-Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 18(1), 72-96.

- Ugboro, O. I. & Obeng, K. (2000). Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Empirical Study, *Journal of Quality Management*, (5), 247-272.
- Uğurlu Kara, A. ve Beğenirbaş, M. (2016). Çalışanların Psikolojik Sermaye Algıları Onların Duygusal Rol Davranışlarını Etkiler Mi?: Turizm Sektöründe Bir Araştırma, *Lefke Avrupa Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 30-66.
- Ulutaş, Ö. (2015). *Otel İşletmelerinde Etik İklim Algulamalarının ve Duygusal Emegın Tükenmişlik Üzerine Etkileri: Nevşehir Örneği*, (Yayınlanmamış YL Tezi), Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2018) *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss ile Veri Analizi*, (5.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ünal, A. (2011). *Örgütsel Güvenin Duygusal Emegı Etkisi: İstanbul'da Yerleşik Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış YL Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Ünal, U. (2017). *Turist Rehberlerinin Duygusal Emek Düzeyi ve İşe Yabancılaşmalarının Tükenmişlik Üzerine Etkisi*, (Yayınlanmamış YL Tezi), Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.
- Ünlü, O. ve Yürür, S. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/ Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları ile Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (37), 183-207.
- Üren, S. G. (2011). *Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir Firma Örneği*, (Yayınlanmamış YL Tezi), Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Wharton, A. S. & Erickson, R. J. (1993). Managing Emotions on the Job and at Home: Understanding the Consequences of Multiple Emotional Roles, *The Academy of Management Review*, 18(3), 457-486.

- Wickramasinghe, D. & Wickramasinghe, V. (2011). Perceived organisational support, job involvement and turnover intention in lean production in Sri Lanka. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 55 (8), 817-830.
- Witt, L. A. (1991). Exchange Ideology As A Moderator of Job- Attitudes– Organizational Citizenship Behaviors Relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, (21), 1490–1501.
- Yadisaputra, M. (2015). The Role of Emotional Intelligence and Emotional Labor Among Frontline Employees in Casino Hotel Macao, *International Journal of Tourism Sciences*, 15(1-2), 44-58.
- Yakar, S. (2015). *Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış YL Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Yalçın, A. (2010). *Emotional Labor: Dispositional Antecedents and the Role Of Affective Events*, (Masters of Science), Middle East Technical University, Ankara.
- Yavuz, E. ve Göl, H. (2014). İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısı. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 1(3), 29-35.
- Yen Tsai, C., Shyan Horng, J., Hsing Liu, C. & Chian Hu, D. (2015). Work Environment and Atmosphere: The Role of Organizational Support in the Creativity Performance of Tourism and Hospitality Organizations. *International Journal of Hospitality Management*, (46), 26-35.
- Yıldız, S. (2014). *Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Manavgat'taki Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış YL Tezi), Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Yılmaz, A. (2016). *Algılanan Örgütsel Destek Ortamında İş Stresi ve İş Yaşam Kalitesinin İş Performansı Üzerine Etkisinin Araştırılması: İstanbul'da Bulunan Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Aşçılar Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

- Yılmaz, A. ve Tanrıverdi H. (2017a). Örgütsel Destek Algısı Üzerinde İş Yaşam Kalitesinin Rolü: Beş Yıldızlı Otel Aşçıları Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *International Journal of Management and Administration*, 1(2), 83-105.
- Yılmaz, A. ve Tanrıverdi H. (2017b). Aşçıların Örgütsel Destek Algısının İş Performansı Üzerine Etkisinde İş Ortamı Niteliğinin Aracılık Rolü. *Journal Of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(3), 32-52.
- Yılmaz, A. ve Tanrıverdi, H. (2017c). Turizmde İş Stresinin Meslek Algısı Üzerine Etkisi ve Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolünün Sınanması. *Kesit Akademi Dergisi*, (8), 218-249.
- Yılmaz, E. (2014). *Duygusal Emegın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Algılanan Örgütsel Desteğin Biçimlendirici Rolü*, (Yayınlanmamış YL Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Yim, Y. C. F. (2014). *An Empirical Study on the Effects of Emotional Labour, Perceived Organisational Support and Perceived Supervisor Support on Tour Guides' Role Performance in Hong Kong*, (Unpublished Doctoral Dissertation), Southern Cross University, Australia.
- Yin Teng, C. & Sai Kong, W. (2008). Effects of Career Mentoring Experience and Perceived Organizational Support on Employee Commitment and Intentions to Leave: A Study among Hotel Workers in Malaysia. *International Journal of Management*, 4(25), 692-700.
- Yokuş, İ. (2006). *Erkek Egemen İşlerde Çalışanların Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*, (Yayınlanmamış YL Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Yoon, J. & Lim, J. C. (1999). Organizational Support in the Workplace: The Case of Korean Hospital Employees. *Human Relations*, (52), 923-945.
- Yoshimura, K. E. (2003). *Employee Traits, Perceived Organizational Support, Supervisory Communication, Affective Commitment, and Intent To Leave: Group Differences*, (Masters of Science), North Carolina State University, North Carolina.



Yu, C. & Frenkel, S. J. (2013). Explaining Task Performance and Creativity From Perceived Organizational Support Theory: Which Mechanisms Are More Important?, *Journal of Organizational Behavior*, (34), 1165-1181.

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

Yürür, S. ve Ünlü, O. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi, “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 81-104.

Zagenczyk, T. J. (2006). *A Social Influence Analysis of Perceived Organizational Support*, (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Pittsburgh, Pennsylvania.

<http://www.afyonkulturturizm.gov.tr/TR,158749/kultur-turizm-istatistikleri.html>

(Erişim: 01.06.2018)

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a97ff90da6c83.97284940](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a97ff90da6c83.97284940) (Erişim: 01.03.2018)

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a9820c4ae5cf7.38429576](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a9820c4ae5cf7.38429576) (Erişim: 01.03.2018)

## EKLER

### Ek-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

#### SAYIN KATILIMCI;

Bu anket formu, Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların "**Örgütsel Destek Algıları ile Duyusal Emek Davranışları Arasındaki İlişki**" yi belirlemek amacıyla **Yüksek Lisans Tezi** çalışmasına veri toplamak için hazırlanmıştır. Vereceğiniz yanıtlar gizlilik ilkesine uyularak bilimsel amaçlı kullanılacak olup size herhangi bir sorumluluk getirmeyecektir. Göstermiş olduğunuz ilgiden ve katılımınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, iyi bir çalışma hayata dileriz. Saygılarımızla...

Dr. Öğr. Üyesi Gonca KILIÇ  
Afyon Kocatepe Üniversitesi  
[kilicgonca@aku.edu.tr](mailto:kilicgonca@aku.edu.tr)

Mustafa GÜLAYDIN  
Afyon Kocatepe Üniversitesi  
[mustafagulaydin@gmail.com](mailto:mustafagulaydin@gmail.com)

#### 1.Cinsiyetiniz:

Kadın  Erkek

#### 2.Yaşınız:

22 yaş ve altı  23-27 yaş  28-32 yaş  
 33-37 yaş  38-42 yaş  43 yaş ve üzeri

#### 3.Medeni Haliniz:

Bekâr  Evli

#### 4.Eğitim Durumunuz:

İlköğretim  Ortaöğretim (Lise)  Önlisans  Lisans  Lisansüstü

#### 5.Çalıştığınız Departman:

Ön büro  Yiyecek-İçecek  Kat Hizmetleri  İnsan Kaynakları  
 Misafir İlişkileri  Satış-Pazarlama  Fitness & Spa  Diğer (.....)

#### 6.Sektörde Ne Kadar Süredir Çalışıyorsunuz:

1 yıl veya daha az  2-4 yıl  5-7 yıl  8-10 yıl  11 yıl veya daha fazlası

#### 7.Hangi Düzeyde Turizm Eğitimi Aldınız:

Almadım  Turizm ve Otel. Mes. Lisesi  Turizm Önlisans  
 Turizm Lisans  Turizm Lisansüstü  Diğer (.....)

#### 8.Bu İşletmede Ne Kadar Süredir Çalışıyorsunuz:

1 yıl veya daha az  2-4 yıl  5-7 yıl  8-10 yıl  11 yıl veya daha fazlası

#### 9.Geliriniz:

1600 TL ve altı  1601-2500 TL  2501-3400 TL  
 3401-4300 TL  4301 TL ve üzeri

#### 10.Bu İşletmede Çalışma Şekliniz:

Daimi  Sezonluk  Diğer (.....)

SAYIN KATILIMCI; Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi, aşağıda verilen puanlamaya göre sizin için uygun olan seçeneği (X) şeklinde işaretleyerek belirtiniz. <b>(1.HİÇ KATILMIYORUM → 5.TAMAMEN KATILYORUM)</b>	HİÇ KATILMIYORUM	AZ KATILYORUM	ORTA DÜZEYDE KATILYORUM	ÇOK KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM
1- Çalıştığım otel, otelin iyiliğine yönelik yaptığım katkılara değer verir.	1	2	3	4	5
2- Çalıştığım otel, gösterdiğim ekstra çabayı takdir etmez.	1	2	3	4	5
3- Çalıştığım otel, şikayetlerimi dikkate almaz.	1	2	3	4	5
4- Çalıştığım otel, gerçekten iyiliğimi düşünür.	1	2	3	4	5
5- Çalıştığım otel, işimi mümkün olan en iyi şekilde yapsam bile bunu farketmez.	1	2	3	4	5
6- Çalıştığım otel, genel olarak işimle ilgili memnuniyetimi önemser.	1	2	3	4	5
7- Çalıştığım otel, bana çok az yakınlık gösterir.	1	2	3	4	5
8- Çalıştığım otel, işimdeki başarılarımla gurur duyar.	1	2	3	4	5

SAYIN KATILIMCI; Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi, aşağıda verilen puanlamaya göre sizin için uygun olan seçeneği (X) şeklinde işaretleyerek belirtiniz. (1.HİÇ KATILMIYORUM → 5.TAMAMEN KATILYORUM)	HİÇ KATILMIYORUM	AZ KATILYORUM	ORTA DÜZEYDE KATILYORUM	ÇOK KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM
1- Müşterilerle etkileşim halindeyken mutluyum gibi yaparım.	1	2	3	4	5
2- Müşterilerle ilgilenirken göstermiş olduğum duygular hissettiklerimden farklıdır.	1	2	3	4	5
3- İşim ile ilgili gerçek duyguları ifade ederken sahte yüz ifadeleri takmırım.	1	2	3	4	5
4- Davranışlarımla gerçekte hissettiklerim birbirlerinden farklıdır.	1	2	3	4	5
5- Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	1	2	3	4	5
6- Müşterilerle oldukça yapay bir etkileşim içerisindeyim.	1	2	3	4	5
7- Gerçekte hissetmediğim duyguları sergilerim.	1	2	3	4	5
8- Müşterilerle ilgilenirken gerçek duygularımı gizlemek zorunda kalırım.	1	2	3	4	5
9- Müşterilere yansıttığım duygular, gerçekte hissettiklerimle bire bir uyumludur.	1	2	3	4	5
10- İşimi iyi yapmak için göstermem gereken duyguları gerçekten hissederim.	1	2	3	4	5
11- Hissettiğim duyguları müşterilere aynen yansıtırım.	1	2	3	4	5
12- Duygularımı, müşterilere göstermem gerektiği şekilde değiştirerek yansıtmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
13- Müşterilerle etkileşim halindeyken otelin istediği imajı sunmak üzere kendimde bazı duygular yaratmaya gayret ederim.	1	2	3	4	5
14- Çalışmaya hazırlanırken iyi şeyler düşünürüm.	1	2	3	4	5
15- Müşterilere yardım ederken hissettiğim şeyleri, gerçekten hissetmekten kurtulmak için, kendimi ikna etmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
16- İşe hazırlanırken kendime iyi bir gün geçireceğimi söylerim.	1	2	3	4	5
17- Müşterilerle etkileşimde bulunurken göstermek zorunda olduğum duyguları yaşamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
18- Müşterilere göstermem gereken duyguları gerçekten hissetmek için elimden gelen her şeyi yaparım.	1	2	3	4	5
19- Gerçekten hissettiğim bir duyguyu göstermek istediğimde, davranışlarıma daha fazla konsantre olmak zorunda kalırım.	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

**Mustafa GÜLAYDIN**, 1991 yılında İzmir ilinin Kınık ilçesinde doğmuştur. İlk ve orta öğrenimi Yayakent İlköğretim okulunda tamamlamıştır. Lise öğrenimini Bergama Anadolu Meslek Lisesi Konaklama ve Seyahat Hizmetleri Bölümünde bitiren Gülaydın, lise öğrenimi sırasında Berksoy Hotel yiyecek-içecek departmanında ve Jasmin Beach Hotel önbüro departmanında olmak üzere iki adet staj yapmıştır. Gülaydın, lisans eğitimini Afyon Kocatepe Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu'nda Konaklama İşletmeciliği Bölümünü 2015 yılında bitirerek tamamlamıştır. Lisans öğrenimi sırasında Afyonkarahisar ilinde bulunan Korel Termal Hotel'de önbüro, yiyecek-içecek ve kat hizmetleri departmanlarında uygulamalı eğitim almıştır. Ayrıca Antalya ilinin Manavgat ilçesinde bulunan Von Grup otellerinde staj yapmış ve halen aynı şirketin bünyesinde bulunan Muğla ilinin Bodrum ilçesinde faaliyet gösteren Bronze Hotel'de Önbüro Sorumlusu olarak görev yapmaktadır. Bununla birlikte Gülaydın, Ege Üniversitesi, Bergama Meslek Yüksek Okulu, Turizm ve Otel İşletmeciliği Programı'nda İnsan kaynakları yönetimi, Önbüro ve odalar bölümü yönetimi ve Yiyecek-içecek yönetimi derslerini vermektedir. Akademik kariyerine 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda başlamış, turizm işletmeleri üzerine yönetim ve kongre turizmi alanlarında yapmış olduğu akademik çalışmalarla öğrenime devam etmektedir. Gülaydın'ın akademik ilgi alanları turizm işletmeciliği, turizm işletmelerinde ekonomi, yönetim, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, kongre turizmi ve yiyecek-içecek işletmeciliği ve yönetimi gibi konulardır.