T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SBF İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK BİLİM DALI

DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: İSTANBUL'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTELLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Halil İbrahim ARIK

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Ali Şahin ÖRNEK

Çanakkale – 2020

TAAHHÜTNAME

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum "Duygusal Emek Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Araştırma" adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını, özgünlüğünü ve bir başka mecraya sunulmadığını, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu ve yararlandığım kaynak ve verilerde hiçbir bir çarpıtma yapmadığımı belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

(Tarih) ..../..../.....

Adı ve SOYADI

Halil İbrahim ARIK

ÖZET

DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: İSTANBUL'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTELLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışmada hizmet üreten konaklama işletmelerinin amaçlarına ulaşmak için hayati önemdeki iki öğe olarak kabul edilen, işgörenlerin duygusal emek davranışlarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Araştırma amacıyla İstanbul'un Bakırköy, Bahçelievler ve Büyükçekmece ilçelerinde bulunan beş yıldızlı otellerde görev yapan, müşterilere direkt hizmet veren 411 işgörene anket uygulanmış, 386 elverişli anket sonucu değerlendirmeye alınmıştır. Anket çalışması sonucunda ortaya çıkan veriler IBM SPSS Statistic 22 paket programında çözümlenmiş, çalışmada C. Alpha, T- testi, ANOVA testi, faktör, korelasyon ve regresyon analizlerine başvurulmuştur.

Analizler sonucunda, yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranış boyutlarından oluşan duygusal emek ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarından oluşan örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Duygusal emek ve örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda, derin davranış ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü, yüzeysel davranış ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü, samimi davranış ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Yüzeysel davranış ile duygusal bağlılık ve yüzeysel davranış ile normatif bağlılık arasında pozitif ya da negatif yönde bir ilişki tespit edilememiştir.

Duygusal bağlılık üzerinde derin davranış ve samimi davranışın anlamlı etkisi görülürken, yüzeysel davranışın herhangi bir etkisi tespit edilememiştir. Devam bağlılığına yüzeysel ve samimi davranışın anlamlı bir etkisi vardır ancak derin davranışın etkisi tespit edilememiştir. Normatif bağlılığa yüzeysel ve derin davranışın anlamlı bir etkisinin olmadığı, samimi davranışın ise anlamlı bir etkisinin olduğu anlaşılmıştır. Duygusal emeğin örgütsel bağlılığa anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal emek, örgütsel bağlılık, İstanbul, beş yıldızlı otel.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEEN EMOTIONAL LABOUR AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH ON FIVE-STAR HOTELS OF ISTANBUL

The purpose of this research is to demonstrate the direction and level of the relationship between the use of emotional labor and organizational commitment of employees. These two are essential for the success of any hotel business.

A survey has been conducted with 411 employees of 5-star hotels found in the districts of Bakırköy, Bahçelievler and Büyükçekmece of İstanbul and 386 of the results have matched the evaluation criteria. The resulting body of data have been analyzed via the IBM SPSS Statistics 22 software and C. Alpha, T-test, ANOVA test, factor, correlation and regression analyses have been utilized.

Analyses showed a positive relationship between emotional labor which is comprised of surface acting, deep acting and genuine acting and organizational commitment which is comprised of affective commitment; continuance commitment and normative commitment. A positive relationship has been found between emotional labor and organizational commitment. A correlation analysis has been made to determine the nature of the relationships between emotional labor and the subdimensions of organizational commitment and the relationships between the following have been found to be positive: deep acting and affective commitment; continuance commitment and normative commitment; surface acting and continuance commitment; genuine acting and affective commitment; continuance commitment and normative commitment. The relationships between these are observed to be neither positive nor negative: surface acting and affective commitment; surface acting and normative commitment.

While deep acting and genuine acting have been found to have a significant effect on affective commitment surface acting has been found to have none. Surface acting and genuine acting have a significant effect on continuance commitment, but deep acting has not been observed to have an effect. It has been found that surface acting and deep acting have no significant effect on normative commitment while genuine acting has one that is

significant. Emotional labor has been found to have a significant effect on organizational commitment.

Keywords: Emotional labor, organizational commitment, Istanbul, five star hotel.

ÖNSÖZ

Bu araştırma sürecinde bana zaman ayırarak, bilgi ve önerileriyle beni yönlendiren, verdiği destekle çalışmama gelişme imkanı sağlayan değerli danışmanım ve hocam Doç. Dr. Ali Şahin ÖRNEK'e teşekkürlerimi ve saygılarımı sunmak isterim.

Lisans üstü eğitimim boyunca desteğini esirgemeyen, bu alanda kendilerinden birçok şey öğrendiğim değerli hocalarıma, araştırma sürecinde fikir ve yardımlarıyla katkıda bulunan İskender VAROL'a teşekkürlerimi ve saygılarımı sunmak isterim.

Eğitimimin her döneminde sınırsız sabır ve desteklerini benden esirgemeyen kızım, eşim ve her konuda yardımcı olan, destek veren ailemin diğer üyelerine minnettarım. Bu sürede bana olan manevi destekleri ile yanımda olan değerli iş arkadaşlarıma da en derin sevgi ve saygılarımı sunarım.

Halil İbrahim ARIK

Çanakkale, 2020

İÇİNDEKİLER

ÖZET ii

ABSTRACT iii

ÖNSÖZ v

KISALTMALAR ix

TABLOLAR x

ŞEKİLLER xiii

FORMÜLLER xiii

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM 3

DUYGUSAL EMEK 3

1.1. Duygusal Emek Kavramı 3

1.2. Duygusal Emek Yaklaşımları 5

1.3. Duygusal Emeğin Boyutları 9

1.3.1. Yüzeysel Davranış 9

1.3.2. Derin Davranış 11

1.3.3. Samimi Davranış 11

1.4. Duygusal Emeğe Etki Eden Faktörler 12

1.4.1. Bireysel faktörler 12

1.4.2. Örgütsel Faktörler 15

1.5. Duygusal Emeğin Sonuçları 16

1.5.1. Olumlu Sonuçlar 16

1.5.2. Olumsuz Sonuçlar 17

1.6. Duygusal Emek Kavramı ile İlgili Daha Önce Yapılmış Araştırmalar 17

1.7. Konaklama Sektöründe Duygusal Emek Kullanımı ve Bu Yönde Yapılan Araştırmalar 20

İKİNCİ BÖLÜM 23

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 23

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı 23
2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları 27
2.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları 27
2.2.2. Davranışsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar 32
2.2.3. Reichers'in Çoklu Bağlılık Yaklaşımı 33
2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 34
2.3.1. Bireysel Faktörler 35
2.3.2. Örgütsel Faktörler 37
2.3.3. Çevresel Faktörler 38
2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları 38
2.4.1. Performans 39
2.4.2. Devamsızlık 39
2.4.3. İşe Geç Kalma 39
2.4.4. İşgören Devir Oranı 39
2.5. Örgütsel Bağlılık Kavramı ile İlgili Daha Önce Yapılmış Araştırmalar 40
2.6. Konaklama Sektöründe Örgütsel Bağlılığın Önemi 41
2.7. Duygusal Emek İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi 43
2.8. Konaklama Sektöründe Duygusal Emek İle Örgütsel Bağlılık İlişkisini Ele Alan Araştırmalar 45
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 47
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 47
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 49
3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılığı 50
3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler 51
3.5. Araştırmanın Yöntemi 53
3.6. Veri Toplama Araçları ve Analiz 54
3.6.1. Araştırmanın Güvenilirlik ve Faktör Analizi 55
3.7. Bulgular 59
3.7.1. Katılımcıların Duygusal Emek ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi 59
3.7.2 Demografik ve Diğer Bireysel Özelliklere Ait Bulgular 60

3.7.3. Duygusal Emek ve Örgütsel Bağlılığın Demografik ve Bireysel Özelliklere Göre Karşılaştırılması....62
3.7.4. Duygusal Emek Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Bulguları....72
3.7.5. Duygusal Emeğin Örgütsel Bağlılığa Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları...74
SONUÇLAR VE ÖNERİLER....77
Sonuçlar....77
Öneriler....84
KAYNAKÇA....87
EKLER....111
Ek 1. Anket Formu....111
Ek 2. Özgeçmiş....113

KISALTMALAR

p : Significance (anlamlılık)

N : Örneklem Sayısı

$\bar{X}$: Ortalama

S.S. : Standart Sapma

α : C. Alpha Güvenilirlik Değeri

KMO : Kaiser-Meyer-Olkin

r : Korelasyon Katsayısı

DE : Duygusal Emek

Akt. : Aktaran

Sgk : Sosyal Güvenlik Kurumu

Ktb : Kültür ve Turizm Bakanlığı

Çev. : Çeviren

Der. : Derleyen

Ed. : Editör(ler)

No. : Numara

Nu. : Number

p. : Page

s. : Sayfa

Böl. : Bölüm

TABLOLAR

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa
Tablo 1.1.	Duygusal emek tanımları	4
Tablo 1.2.	Duygusal Emek Araştırmalarında İncelenen Meslek Grupları	18
Tablo 2.1.	Örgütsel Bağlılık Tanımları	24
Tablo 2.2.	Örgüte Bağlılığın Tarihsel Gelişimi	25
Tablo 2.3.	Meyer ve Allen'ın Örgütsel Bağlılık Modelinde Yer Alan Bağlılık Bileşenleri	31
Tablo 3.1.	Turizm Tesisleri Birim Maliyetler Listesi (2020)	47
Tablo 3.2.	Ölçeklere Ait Çarpıklık Ve Basıklık Değerleri	55
Tablo 3.3.	Cronbach's Alpha Değeri ve KMO ile Tutarlılık Değerlendirilme Kıstasları	56
Tablo 3.4.	Duygusal Emek Ölçeği Faktör Yapısı	57
Tablo 3.5.	Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Yapısı	58
Tablo 3.6.	Ölçek Genişlik Düzeyleri	59
Tablo 3.7.	Katılımcıların Duygusal Emek ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ortalamaları	60
Tablo 3.8.	Katılımcıların Demografik ve Bireysel Özellikleri	61
Tablo 3.9.	Katılımcıların Duygusal Emek Davranışları ve Örgütsel Bağlılıklarının Cinsiyet Özelliklerine Göre Karşılaştırılması	62
Tablo 3.10.	"p" Değeri Yorum Kıstasları	63
Tablo 3.11.	Katılımcıların Duygusal Emek Davranışları ve Örgütsel Bağlılıklarının Medeni Durum Özelliklerine Göre Karşılaştırılması	63

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa
Tablo 3.12.	Katılımcıların Duygusal Emek Davranışlarının Yaş Özelliklerine Göre Karşılaştırılması	64
Tablo 3.13.	Katılımcıların Örgütsel Bağlılıklarının Yaş Özelliklerine Göre Karşılaştırılması	65
Tablo 3.14.	Katılımcıların Duygusal Emek Davranışlarının İşyeri Kıdem Süresi Özelliklerine Göre Karşılaştırılması	66
Tablo 3.15.	Katılımcıların Örgütsel Bağlılıklarının İşyeri Kıdem Süresi Özelliklerine Göre Karşılaştırılması	67
Tablo 3.16.	Katılımcıların Duygusal Emek Davranışların Mesleki Kıdem Süresi Özelliklerine Göre Karşılaştırılması	68
Tablo 3.17.	Katılımcıların Örgütsel Bağlılıklarının Mesleki Kıdem Süresi Özelliklerine Göre Karşılaştırılması	69
Tablo 3.18.	Katılımcıların Duygusal Emek Davranışlarının Eğitim Durumu Özelliklerine Göre Karşılaştırılması	70
Tablo 3.19.	Katılımcıların Örgütsel Bağlılıklarının Eğitim Durumu Özelliklerine Göre Karşılaştırılması	71
Tablo 3.20.	"r" Korelasyon Katsayısı İlişki Düzeyi Değerlendirme Kıstasları	72
Tablo 3.21.	Duygusal Emek, Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular	73
Tablo 3.22.	Duygusal Emek Boyutlarının, Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular	74
Tablo 3.23.	Duygusal Emek Boyutlarının, Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular	74
Tablo 3.24.	Duygusal Emek Boyutlarının, Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular	75

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa
Tablo 3.25.	Duygusal Emeğin, Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular	75
Tablo 3.26	Hipotez Değerlendirmeleri	82

ŞEKİLLER

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa
Şekil 1.1.	Morris & Feldman'a Göre Duygusal Emeğin Belirleyicileri Ve Sonuçları	7
Şekil 1.2.	Grandey'in Duygusal emek modeli	8
Şekil 2.1.	Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	28
Şekil 2.2.	Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli	32
Şekil 2.3.	Becker'in tek boyutlu örgütsel bağlılık modeli	33
Şekil 2.4.	Reichers Örgütsel Bağlılık Modeli	34
Şekil 2.5.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları	35
Şekil 3.1.	Araştırmanın Modeli, Duygusal Emek ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	51

FORMÜLLER

Formül No	Formül Adı	Sayfa
Formül 3.1.	Örneklem Formülü	50

GİRİŞ

Son yıllarda sektörde hızla çoğalan işletme sayısı, sunulan hizmetlerin çeşitlenlendirilmesi, hizmet standartlarındaki gelişmeler, artan rekabet ve iletişimin kolaylaşarak hayatımızın önemli bir öğesi haline gelmesi ile birlikte işletmelerin başarısında rol oynayan bünyesindeki nitelikli hizmet üreten işgücünün önemi, sermaye, sahip oldukları fiziki yapılar ve bulundukları konum gibi girdilerin önüne geçmiştir. Çünkü müşterilere (misafir) direkt hizmet sunan nitelikli işgörenler konaklama işletmelerinde müşteriler ile etkin iletişim kurabilmekte, kusursuz müşteri memnuniyeti sağlama ve etkileme becerileri sayesinde gelirlerin artmasına da katkıda bulunabilmektedirler. Sağlanan kusursuz müşteri memnuniyeti, işletme için hem müşteri sadakati yaratmakta hem de memnun müşterilerin sağlayacağı "ağızdan ağıza pazarlama" avantajıyla ulaşamadığı potansiyel yeni müşterilere yönelik sıfır maliyetle tanıtım yapma şansı sunmaktadır. Günümüzde iletişim ve sosyal medya imkanlarının gelişmesi ile ağızdan ağıza pazarlama seçenekleri tüm işletmeler için yeni müşterilere ulaşmak amacıyla kullanılan çok önemli bir araç haline gelmiştir.

Konaklama işletmelerinde hizmet sunumu esnasında işgörenin dışadönük şekilde empati, yardımseverlik, merhamet, nezaket ve güleryüz içeren içten ve samimi davranışlar sergilemesi müşteri üzerinde olumlu bir algı yaratarak –aldığı hizmetten tatmin olmasa bile- memnun olmasını sağlamaktadır. Konaklama işletmeleri bu nedenlerle işgörenlerinin hizmetin hangi aşamasında ve hangi farklı senaryoda nasıl davranmaları gerektiğini açıklayan sistematik bir davranış kuralları dizisi ortaya koymakta, işgörenlerin çalışma süreleri boyunca bu kurallara göre, davranışlarını kontrollü olarak sergilemelerini beklemektedirler.

Ancak işgörenlerine başetmeleri gereken birçok olumsuz çalışma şartı sunan konaklama işletmelerinde işgören devir oranının yüksek seviyede olması dikkat çekicidir. Kaybedilen her kalifiye işgören bu işletmeler için hem katlanılması gereken bir maliyet hem de kaybedilen zaman ve gelir anlamına gelmektedir. Buna ilave olarak nitelikli işgücüne ulaşabilmek için katlanılan yorucu ve karmaşık insan kaynakları süreçleri de göz önüne alındığında hizmet sektörü için örgütsel bağlılığın önemi daha iyi anlaşılmaktadır.

Örgütsel amaçlara ulaşmak için işgörenlerinin duygusal emeklerinden yoğun olarak faydalanmak ve aynı zamanda da işgörenlerinin bağlılık seviyelerini arttırmak isteyen

konaklama işletmelerinin bu durumun öneminin farkına varabilmesi için bu iki kavramın yapısının, birbirleri ve diğer değişkenlerle ilişkilerinin, duygusal emeğin örgütsel bağlılığa etkilerinin araştırılması çok önemlidir.

Bu çalışmada sırasıyla birinci kısımda duygusal emek kavramı, duygusal emek davranışını etkileyen faktörler, duygusal emeğin sonuçları, konaklama işletmeleri ve diğer hizmet işletmelerine yönelik yapılmış önceki araştırmalar incelenmiştir. İkinci kısımda örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları, konaklama işletmeleri ve diğer hizmet işletmelerine yönelik yapılmış önceki araştırmalar incelenmiştir. Üçüncü ve son kısımda ise araştırmanın amacı ve önemi, evren ve örneklemi, kapsamı ve sınırlılıkları, modeli ve hipotezleri, yöntemi ortaya konularak; konaklama işletmesi işgörenlerinin sergiledikleri duygusal emek davranışlarının örgütsel bağlılıklarına etkisi, analizler sonucu elde edilen bulgular ışığında incelenip, sonuç ve öneriler açıklanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK

1.1. Duygusal Emek Kavramı

Duygusal emek; işgörenin iş esnasında -işletme yönetiminin ve müşterilerin beklentilerini karşılayacak şekilde- duygularını düzenleyerek sergilemeleridir. Bir başka ifadeyle duygusal emek, işgörenlerin müşterilerle etkileşimleri esnasında, onların memnun olmalarını sağlamak için genel kabul görmüş duygusal davranışları sergileyerek hizmet sunmalarıdır; işgörenler bunu sözler, mimikler ve jestlerle ortaya koyarlar. Bu esnada hislerini ve ortaya koydukları duyguları kontrol altında tutmak durumundadırlar (Anderson vd., 2002: 3).

Bu kavramı ilk defa "The managed heart: commercialization of human feeling-Yönetilen kalp: insan duygularının ticarileştirilmesi" isimli kitabında ortaya koyan Arlie Hochschild (1983: 7)'e göre duygusal emek, işgörenlerin duygularını düzenleyip, yöneterek açıkça gözlemlenebilen yüz ve vücut hareketleri ile etkileşime geçtiği kişilere yansıtmasıdır. Duygusal emek, satılabilen ve böylece ticarileşebilecek bir öğedir. Araştırmacı, duygusal emeği bir oyun olarak niteleyerek, -hizmeti sahneye, çalışanları rollerini sergileyen birer aktöre, müşterileri ise bu oyunu seyreden seyircilere benzetmiş- herkesçe görülebilen, örgütün ve müşterilerin beklentilerine uygun şekilde mimik ve jestleri sergileyebilmek amacıyla duyguların yönetilmesini içeren, ticari bir fayda sağlayan bir değer olarak tanımlamıştır (Hochschild, 1983: 7).

Pala ve Tepeci (2009: 114) duygusal emeği, çalışma hayatında işgörenlerin iş ortamlarındaki duygularının kontrol altında tutulmasını kapsayan faaliyetler olarak açıklamıştır. Diğer bazı araştırmacıların tanımları ise şöyledir; Grandey (2000: 95)'e göre duygusal emek, örgütsel ve/veya mesleki davranış kurallarına uymak amacıyla duyguların sergilenmesinde değişiklik için rol yapmayı, duyguları düzenlemeyi içermektedir. Chu (2002: I)'ya göre duygusal emek, işgörenin örgüt beklentileri ve mesleğin gerekliliklerine uyumlu davranışlar gösterebilmesi amacıyla duygu ve davranışlarını dikkatle yönetmesidir. Diefendorff ve Gosserand (2003: 945) duygusal emeği, örgütsel amaçlar gereğince, etkileşimde bulunulan tarafların duygularını olumlu yönde etkilemek için ortaya konan davranışlar olarak tanımlamıştır.

Tablo 1.1. Duygusal Emek Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Hochschild	1983	Bireyin, halka açık gözlemlenebilir bir şekilde sergilediği jest, mimik ve bedensel ifadelerini sergilemek için hislerini yönetmesidir.
Ashforth ve Humphrey	1993	İşgörenin hizmet ederken örgütün beklediği duyguları sergilemesidir.
Morris ve Feldman	1997	İşgören ve müşteri etkileşimi esnasında örgütün belirlediği duyguların gösteriminin sağlanması amacıyla harcanan emek, düzenleme ve kontroldür.
Grandey	2000	Örgütün beklentilerini karşılamak amacıyla işgörenin duygularını düzenlemek için gösterdikleri çabadır.
Kruml ve Geddes	2000	Müşterilere kusursuz hizmet verebilmek amacıyla işgörenlerin gerekli his ve/veya belirli davranışları göstermeleridir.
Diefendorff ve Gosserand	2005	İşgörenlerin, kendi duyguları yerine müşteri memnuniyeti gerçekleştirmek için müşterilere ögütün sergilenmesini istediği duyguları göstermesidir.
Güngör	2009	Hizmet sunumu sırasında gerçekleşen müşterilerle etkileşimde örgütün istediği duyguların işgörenler tarafından gösterilmesidir.
Kılıç ve Demirel	2019	Müşteri memnuniyetinin sağlanması amacıyla işgörenlerin, örgüt davranış kurallarına uygun şekilde davranış sergilemeleridir.

Kaynak: Hochschild (1983), Ashforth ve Humphrey (1993), Morris ve Feldman (1997), Gradney (2000), Kruml ve Geddes (2000), Diefendorff ve Gosserand (2005), Güngör (2009), Kılıç ve Demirel (2019) kaynaklarından derlenmiştir.

Son zamanlarda hizmet sektöründe kaydedilen gelişmeler, iş niteliklerinin evrimi, işgörenlerin müşterilerle iletişimlerine ve onları etkileyebilme yetilerine önem gösterilmesine yol açmıştır. Hizmet sektöründe birbirinden farklı türde hizmet sunan işletme tipleri bulunur. Bu işletmeler faaliyet özelliklerine göre işgörenlerinden, müşterilerine özenli, güler yüzlü, empati içeren, sıcak iletişim sağlamalarını ummaktadırlar. Birçok işletme, başarılı olmak ve devamlılık sağlamak için bu amacı gözetecek şekilde geliştirdikleri kıstaslara göre işe alım yapmakta, iş başında eğitimler düzenleyerek işgörenlerinin duygusal emek davranışlarını daha etkin, kaliteli, örgüt ve müşteri beklentilerini karşılayacak düzeye getirmeyi amaçlamaktadırlar. İşletme

yönetiminin işgören davranışlarını düzenleme ve kontrol gayreti, yazılı kurallar formunda olabilirken bazen beklenti şeklinde ya da örgüt kültürünün bir unsuru olarakta ortaya konulabilmektedir (Mann, 2007: 553).

Duygusal emek kavramı ile ilintili kavramların tanımlarının yapılması konunun sonraki safhalarının daha iyi anlaşılmasında yardımcı olacaktır. Duygusal emek, bir işin duygusal gereksinimlerini karşılamak için duygu ve ifadeleri yönetme süreci, başka bir deyişle işgörenin müşterinin zihinsel algısını şekillendirmek için bağlı olduğu örgütün kurallarına uygun şekilde duygularını düzenlemesi, yönetmesidir (Hochschild, 1983: 7). Hochschild (2003: 33)'e göre birey etkileşimde olduğu karşı tarafa iki farklı şekilde duygusal emek aktarımı sağlamaktadır, yüzeysel davranış ve derin davranış. Duygusal emeğin alt boyutlarından biri olarak ele alınan *Yüzeysel Davranış***,** işgörenin aslında hissetmediği duyguları, karşı tarafa sanki hissediyormuşçasına yansıtmasıdır. *Derin Davranış*, bireyin isteyerek sergilemesi gereken duyguları aslında hissettiği duyguların yerine koyabilmek için emek harcamasıdır. Birey bunu iyi şeyler düşünerek, empati göstererek gerçekleştirmeye çalışır. Bu iki davranış şekline daha sonra Ashforth ve Humphrey (1993: 94) tarafından eklenen *Samimi Davranış***,** bireyin müşteri ve örgütün kendisinden beklediği davranışları yansıtabilmek için herhangi bir emek harcamaksızın davranış kurallarına uygun davranışları doğal olarak yatsıtmasıdır. *Davranış Kuralı*, iş yaşamında duyguların, örgüt ve müşteri beklentilerine uygun şekilde ortaya konabilmesi için belirlenmiş normlar olarak ifade edilir.

1.2. Duygusal Emek Yaklaşımları

Yazın incelendiğinde Duygusal Emek ile alakalı yaklaşımların ilk olarak Hochschild (1983)'in çalışmalarıyla başladığı görülmektedir. Daha sonraki dönemlerde Ashforth ve Humphrey (1993), Morris ve Feldman (1996), Grandey (2000) yaklaşımlarıyla katkı sağlamışlardır.

1979-1983 yıllarında Hochschild'in ortaya koyduğu "duygusal emek", The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling kitabında, ABD'de bir havayolunun kabin memuru eğitim alanındaki gözlemleri ve kabin memurlarının duygusal emek proseslerinin incelenmesiyle gündeme gelmiştir. İşgörenin duyguları belirlenen bir bedel karşılığında satılabilir bir değerdir, bu sebepten dolayı duyguların bir değişim değeri vardır, sonuç olarak bireylerin duyguları ticarileşmektedir. İşletmeler, başarı hedeflerine

ulaşmak için işgörenlerin hangi durumlarda hangi duyguları göstermeleri gerektiği ile ilgili olarak davranış kurallarına sahiptir. Duygusal emek; alenen gözlemlenebilen yüz ifadesi ve vücut diliyle sağlanan iletimleri göstermek için işgörenin duygularını yönetmesi şeklinde açıklanmıştır (Hochschild, 1983: 7).

Araştırmacı ilk önermesinde duygusal emeğin -bir bedel karşılığında ortaya konulduğundan- ticari bir değeri olduğundan bahsetmiştir. İkinci önermesinde ise işletmelerin davranış kurallarını ortaya koyarak, işgörenlerden hangi durumlarda hangi duyguları sergilemeleri gerektiğine dair beklentilerini açıkladıklarını belirtmiştir. Davranış kuralları, örgütün belirlediği hedeflere ulaşılabilmesi amacıyla işgörenlere rehberlik ederek, müşterilere karşı sergilenecek davranışlarının örgütsel amaçlara göre şekillenmesini, daha kontrollü olunmasını sağlar (Hochschild, 1983: 6-7).

Hochschild (2003: 33), davranışları iki başlıkta incelemiştir.

- Yüzeysel davranış, işgörenin hissettiği duyguyu değiştirmeksizin, sadece vereceği tepkiyi o anın koşullarına uygun hale getirerek duygu gösteriminde değişiklik yapmasıdır. İşgörenin hissettiği asıl duygudan farklı olarak davranışlar sergilemesi, "duygusal çelişki" olarak ifade edilen işgöreni olumsuz yönde etkileyen bir duruma yol açmaktadır.

- Derin davranış, işgörenin kendi iradesi ile içinde bulunduğu şartlara uygun davranışları göstermek amacıyla fiziki görünüşünün yanında hislerini de düzenleyip, değiştirmesi olarak ifade edilmektedir.

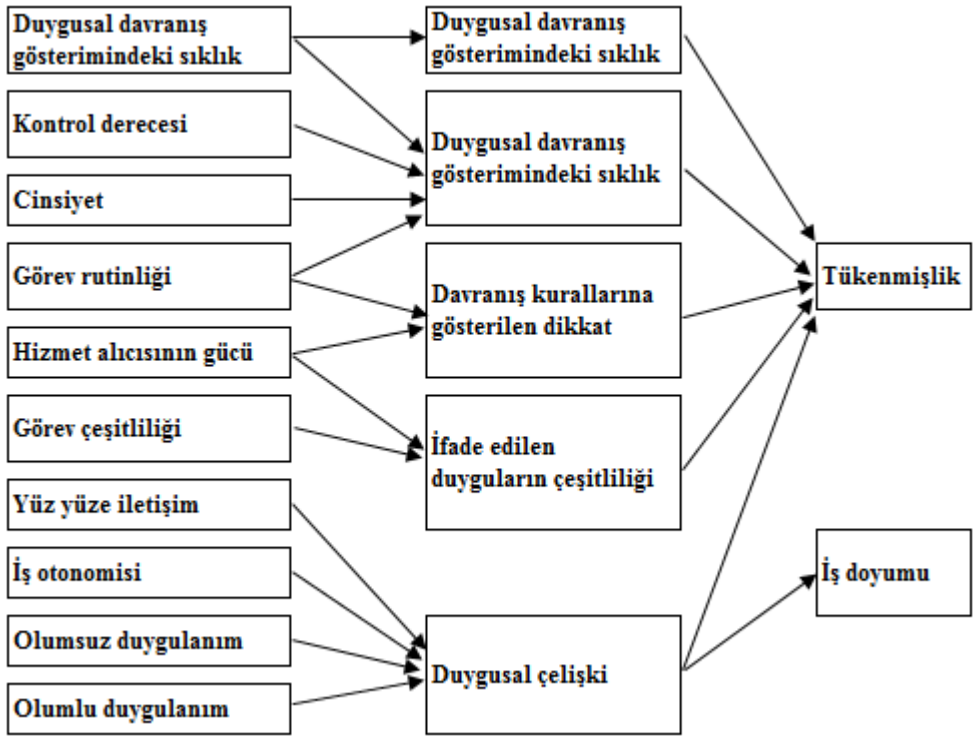
Hochschild'in ardından bu alanda araştırma yapan Ashforth ve Humphrey (1993: 88)'e göre duygusal emek, müşteri ile hizmet etkileşimi sırasında, örgütün sunulmasını öngördüğü duyguların gösterilmesidir (Özgün, 2015: 13). Bu süreçte sergilenen duygular, hissedilen duygulardan daha önemlidir ve mutlaka örgütün amaçlarına uygun şekilde belirlediği davranış kurallarına göre sergilenmelidir.

Ashforth ve Humphrey (1993: 90)'e göre duygusal emek Hochschild yaklaşımı paralelinde, -etkileşim yönetimi olarak tanımlanan- işgörenlerin kontrollü tutum ve davranışlar ile sözlü iletişimi kullanarak müşterilerin algıları üzerinde olumlu etkiler yaratma faaliyetlerini içermektedir. İşgörenlerin bu faaliyetler esnasında, örgütün kendilerinden umduğu davranışları yansıtmak için yüzeysel ya da derin davranış yollarına

başvuracaktır. Bununla birlikte araştırmacılar, yüzeysel ve derin davranış tutumlarını kabul etmenin yanı sıra duygusal emek kavramını daha da geliştirerek duygusal emeğin üçüncü boyutu olarak samimi davranış boyutunu da çalışmalarında ortaya koymuşlardır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 94). Hizmet sektörü açısından duygusal emek, işgörenin müşteri ile birebir ve sözlü bir iletişim kurarak örgütü temsil etmesi, hizmetin gerçekleşmesi esnasında müşterinin katılımı ve müşteri-işgören etkileşiminin esnek yapıda gerçekleşmesi, hizmet sunumu esnasında hizmet kalitesini ölçmenin müşteri için zor olması gibi unsurlara bağlı olarak çok önemlidir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 90).

Diğer taraftan Morris ve Feldman (1996: 987) duygusal emek kavramını, işgören ile müşteri arasındaki etkileşimde örgüt amaçlarına uygun duygunun gösterilebilmesi için gereken çaba, tasarlama ve denetim olarak tanımlamışlardır.

Şekil 1.1. Morris & Feldman'a Göre Duygusal Emeğin Belirleyicileri Ve Sonuçları



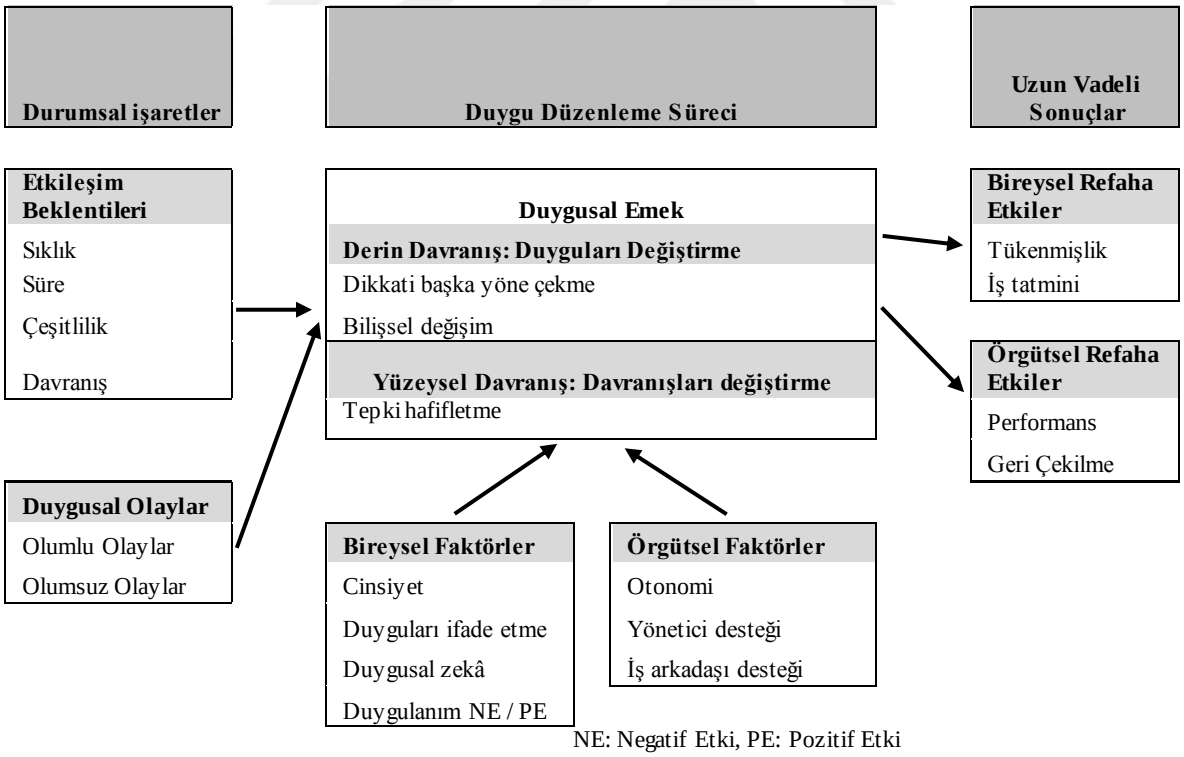
Kaynak: Morris ve Feldman (1996: 996)' dan uyarlanmıştır.

Ashforth ve Humphrey ile aynı yönde fikir ortaya koyan Morris ve Feldman (1996: 988), "duygusal emekte çabanın rolü" görüşünü desteklemişlerdir. Morris ve Feldman (1996: 986-988) duyguların, çalışma esnasındaki koşullara göre şekillenebileceğini ve bu

yüzden ortaya konan duygusal emek boyutunun da koşullara göre farklılaşabileceğini savunmaktadırlar. Morris ve Feldman (1996: 986-988)'ın ortaya koyduğu duygusal emek boyutları, duygusal davranış sergilemekteki yoğunluk, davranış kurallarının uygulanmasına yönelik özen, gösterimi yapılacak duyguların çeşitliliği ve duygusal çelişkidir.

Bir diğer araştırmacı Grandey (2000: 97) ise duygusal emeği, işgörenin duygularını gizlemesi, düzenlemesi ve yeni duyguları oluşturması şeklinde açıklamıştır. Grandey (2000: 97)'in bu tanımda bahsettiği "duyguların düzenlenmesi" kavramı ilgi çekicidir. Duyguların düzenlenmesi, işgörenin duygularını kontrol altında tutması, bir denge içerisinde örgütün amaçlarına uygun olarak müşteriye iletmesidir. Bahsedilen duyguların düzenlenmesi durumundan duygusal emek olarak bahsedebilmek için bir ücret karşılığında gerçekleşmesi gerekir (Seçer, 2005: 814).

Şekil 1.2. Grandey'in Çalışma Ortamında Duygu Düzenleme Çerçevesi



Kaynak: Grandey (2000: 101)'den uyarlanmıştır.

Duyguların düzenlenmesi, işgörenlerin hem hissettikleri hem gösterimini yaptıkları duygular üzerinde, bağlı oldukları örgütün menfaatlerini gözetecek şekilde gerçekleşmektedir (Kızanlıklı, 2014: 18). Ancak duygu düzenlemesi, duyguların kendi

kendisine gerçekleşmesi şeklinde değil işgörenin bulunduğu ortamın koşullarına göre sergileyeceği veya değişiklik yapacağı duyguları değerlendirip, karar vermesi ile gelişmektedir (Yakar, 2015: 12). Duygu düzenleme süreci sonunda örgüt için olumlu çıktılar elde edilse de işgören açısından, tükenmişlik, iş tatminsizliği, işten uzaklaşma gibi yıpratıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Şekil 1.2'de Grandey (2000: 101)'in duygusal emek modeli görülmektedir.

1.3. Duygusal Emeğin Boyutları

Hochschild (1983), Ashforth ve Humphrey (1993)'in bu alanındaki yaptıkları araştırmaların ışığında, duygusal emeğin boyutları yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranış olarak tespit edilmiştir (Duman, 2017: 5).

Hochschild (2003: 33) duygusal emeği yüzeysel davranış ve derin davranış şeklinde iki boyut olarak incelerken, Ashforth ve Humprey (1993: 94) bu yöntemlere samimi davranış boyutunu ilave etmiştir. Grandey (2000: 100) duygusal emek yöntemlerini yüzeysel ve derin davranış olarak incelerken, Kruml ve Geddes (2000: 19, 21) duygusal çaba ve duygusal çelişki olmak üzere duygusal emeği iki boyutta ele almıştır. Duygusal emek kavramı ile ilgili yazın taraması yapıldığında, kavramın genel olarak derin davranış, yüzeysel davranış ve samimi davranış boyutları ile araştırıldığı görülmektedir (Ashfort ve Humphrey, 1993: 89; Chu ve Murrmann, 2006: 1182; Grandey, 2003: 86). Bu çalışmada da duygusal emek, bu üç boyut üzerinden incelenecektir.

Çalışmanın bu kısmında duygusal emeğin alt boyutlarıyla ilgili teorik bilgiye yer verilecektir.

1.3.1. Yüzeysel Davranış

İşgörenlerin duygusal emek davranışları gösterirken davranış kurallarına uyum sağlayabilmek amacıyla rol yaptıkları bilinmektedir. Yüzeysel davranış olarak isimlendirilen bu davranış şekli, işgörenin kendisinden beklenen davranışları sergileyebilmek için, gerçekten hissettiği duygulardan farklı olarak, duygularını örgütün belirlediği davranış kurallarına göre uyumlu hale getirip, etkileşim halinde olduğu müşteri ya da diğer alıcıya aktarmasıdır (Brotheridge ve Grandey, 2002: 22). Yüzeysel davranış tipinde, işgören kendisinden sergilenmesi istenen davranışları gerçekte hissetmemekle

birlikte işi gereği kendisinden beklenen bu davranışları jest, mimiklerinde fiziksel değişimler ve sözlü iletişim unsurlarını kullanarak sergilemektedir (Özgen, 2010: 33).

Ancak işgörenlerin çeşitli sebeplerle gerçek duygularını değiştirerek, etraflarına gerçeğinden farklı davranışlar sergilemesi, asıl duygularını bastırmaları sonucunda davranış kuralları ile asıl duyguları arasında çelişki ortaya çıkar ve tükenmişlik gibi sorunlara sebebiyet verir (Grandey, 2003: 93-94). Araştırmacılar yüzeysel davranış sonucunda gerçekleşen bu çelişki durumunu "duygusal çelişki" olarak adlandırmaktadırlar (Morris ve Feldman, 1996: 992; Kruml ve Geddes, 2000: 13; Grandey, 2003: 89; Hochschild, 2003: 90; Glomb vd. 2004: 701; Rupp vd. 2008: 907). Yüzeysel davranışta işgören, müşteri veya örgütün faydası için değil işini kaybetmeyi göze almak istemediği için örgütün belirlediği davranış kurallarına uymaktadır (Grandey, 2003: 87). Bir uçak seyahati boyunca huzursuz davranışlar sergileyen, etrafındaki yolcuları rahatsız eden, absürd istekleri ve aşağılayıcı davranışları ile kabin görevlilerini canından bezdiren bir yolcu, seyahat sonunda uçaktan ayrılırken kabin görevlileri tarafından güler yüz eşliğinde "sizinle uçmak güzeldi, tekrar görüşmek üzere, hoşçakalın" diyerek uğurlanır. Bu durum, kabin görevlilerinin aslında gerçek duygularını havayolu şirketinin davranış kurallarına uyum sağlamak için bastırıp, asıl duygularının tam tersi yönde davranış sergilemiş oldukları "yüzeysel davranışa" güzel bir örnektir.

Örgütlerin işgörenlerinden beklentisi, müşterilerle davranış kuralları çerçevesinde etkileşim kurulması ve bunun sonucunda kusursuz müşteri memnuniyetinin sağlamanmasının gerekliliği, işgörenlerde duygusal çelişki yaşamanmasına yol açarken bu çelişkinin sürdürülmesi sonucunda onlarda gerginlik, kaygı, korku, tükenmişlik gibi olumsuz etkiler de yaratabilmektedir. Moon ve arkadaşlarının (2013: 107) havayolu görevlileri üzerinde yaptıkları araştırmada duygusal çelişki yaşayan görevlilerin strese maruz kaldıkları tespit edilmiştir.

Seymour (2000: 160)'a göre örgütler, yüzeysel davranışı müşteriler tarafından yanlış anlaşılabileceği endişesi ile yeterli görmemekte işgörenlerden sergilemeleri gereken duygu ve davranışları içselleştirmelerini de beklemektedirler.

1.3.2. Derin Davranış

Derin davranış, işgörenin duygularını kendi isteğiyle işinin gerektirdiği gibi düzenleyip, değiştirerek sergilemesi, örgütün davranış kurallarını baskı olmaksızın içselleştirmesi ve bunlara uyumlu şekilde davranmasıdır. Derin davranış içerisinde hissedilen duygular ile sergilenen duygular arasında uyumu sağlayabilmek için gereken çabayı barındırır. Aslında derin davranış, işgörenin hissettiği duyguları, kendisinden beklenen duygulara uyarlamasıdır. Bu durum, işgörenin bir süre sonra kendisine ait hislerle çelişki yaşamadan işinin gerektirdiği davranış kurallarına uygun davranış sergileyebilmesini sağlar. İşgörenler müşterilere karşı olumlu duyguları içselleştirerek yansıtabilmek için fiziksel ifadelerin yanısıra geçmişte yaşadıkları neşeli deneyimleri bazen de hayal güçlerini kullanırlar (Chu ve Murrmann, 2006: 1182).

Tunç vd. (2014: 46)'e göre yüzeysel davranış ve derin davranışın farklılığı, davranışların yanında, duyguların da davranış kurallarına adapte edilmesidir. Yüzeysel davranışta gerçekte hissedilen duygulardan farklı duyguların hissediliyormuş gibi yapılırken derin davranışta hissedilen ve sergilenmesi gereken duygular arasında uyum sağlamak amacıyla çaba harcanması söz konusudur (Ashforth ve Humphrey, 1993: 93). Bunun yanında işgörenin görevinin gereği davranış sürecinde gösterdiği çabalar eğer iş etiğine uygunsa emek olarak sayılabilir (Öngöre, 2016: 1170). Örneğin bir muhasebecinin müşterisine iyi görünmek, onu memnun etmek için vergi avantajı sağlamak adına belgelerde tahrifat yapması iş etiğine uygun olmayacağından bir "emek" değildir.

İşgörenlerin sergilemeleri gereken davranışlar için konuşmalarını, jest ve mimiklerini değiştirmeye ve ya davranış kurallarını içselleştirmeleri için çabalamalarına gerek olmadığı durumlar da vardır. Bu noktada duygusal emek sergilemede üçüncü boyut duyguların doğal yollarla ifadesi olan samimi davranış boyutu karşımıza çıkar.

1.3.3. Samimi Davranış

Samimi davranış, işgörenlerin yüzeysel ya da derinlemesine davranış sergilemesine gerek kalmadan, duyguların kendiliğinden, doğal olarak düzenlenerek örgütün amaçlarına uygun biçimde yansıtılmasıdır. Öncelikle Ashforth ve Humphrey (1993: 94)'in çalışmasında ortaya koyulmuş ardından Diefendorff ve arkadaşları (2005: 340) tarafından araştırılmaya devam edilmiştir.

Ashforth ve Humprey (1993: 94), işgörenlerin davranışlarının samimi olabileceğini belirterek, sadece yüzeysel ve derin davranışların, duygusal emek kavramını tam olarak açıklamakta yetersiz kalabileceğini ifade ederek samimi davranış ile işgörenlerin müşterilere karşı sergiledikleri davranışları hiçbir çaba sarf etmeden, doğal olarak gösterebileceklerini öngörmüşlerdir. Bir basketbolcunun, takımının final maçında, yoğun taraftar desteği altında aldıkları ağır mağlubiyet sonrası çok üzülerek, gözyaşlarını tutamayıp ağlaması samimi davranışa bir örnek olarak gösterilebilir.

Örgüt içerisinde samimi davranış gösteren işgörenin kendi duyguları ile kendisinden müşterilere karşı göstermesi beklenen duygular arasında bir fark olduğu söylenemez, bu yüzden dolayı yüzeysel davranış sergileyen işgörenlerin yaşadığı gibi duygusal çelişkiye maruz kalmayacaktır.

1.4. Duygusal Emeğe Etki Eden Faktörler

Bu kısımda duygusal emeğe etki eden unsurlar ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Araştırmalarda işgörenlerin davranışlarını etkileyen birçok unsur olduğu tespit edilmiştir. Bu unsurlar bireysel faktörler, örgütsel faktörler başlıkları altında ele alınacaktır.

1.4.1. Bireysel Faktörler

İşgörenin duygusal emek gösterimleri üzerinde etkisi bulunan kişisel farklılıklardır, cinsiyet, yaş, kendini uyarlama, duygusal zekâ, duygulanım ve empati olarak sıralanabilir.

Cinsiyet farklılığının etkisinin duygusal emek davranışları üzerinde önemli bir unsur olacağı düşünülerek birçok çalışmada ele alınmıştır (Hochschild, 1983; Leidner, 1999; Hochschild, 2000; Erickson ve Ritter, 2001; Erickson, 2005; Cheung ve Tang, 2010; Cottingham vd., 2015). Kadınlar ve erkekler farklı şekillerde karşısındaki kişilerle etkileşime girmektedirler (Walsh ve Bartikowski, 2013: 1219). Toplumsal yaşamın gereklilikleri kadınlara, erkeklere göre duygu düzenleme konusunda yetenekli kılmıştır. Hochschild (2003: 163)'in bir havayolu şirketinin görevlileri üzerinde yaptığı çalışmada verdiği örnekte, kadınların statü bakımından geri plana itildiklerini, erkek yolcuların kadın kabin memurlarına karşı gayet rahat şekilde saldırgan davranabilmesi örneğiyle açıklamaktadır. Kadın işgörenlerin erkek işgörenlere göre müşterilerin istek ve beklentilerine karşı hassas yaklaşma, duyguların dışa vurumunda kontrollü olma, olumlu

tepkiler verme konusunda daha başarılı oldukları ifade edilmektedir (Walsh ve Bartikowski, 2013: 1219).

İşgörenin yaş özelliklerindeki değişimler duygusal emek gösterimine etki eden diğer bir faktördür. İşgörenin yaşının artması ile birlikte, deneyimleri artmakta, duygu ve davranışlarını kontrol yeteneği gelişmektedir, bu nedenle yaş özellikleri duygusal emek davranışı ile yapılan çalışmalarda dikkate alınması gereken bir unsur olarak görülmektedir.

Yapılan araştırmalarda, diğerlerine göre daha yaşlı olan işgörenlerin daha fazla deneyime sahip olduklarından dolayı sergilemeleri gereken duyguyu daha kolay ve daha net bir şekilde sergileyecekleri öngörüsü ile birlikte örgütün belirlediği davranış kurallarının dışına çıkmadıkları, iş doyumlarının daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Cheung ve Tang, 2010: 326). Alandaki araştırmalar incelendiğinde duygusal ve işsel tecrübelerin, bireysel motivasyonların yaş ilerledikçe daha da arttığı görülürken (Dahling ve Perez, 2010: 575); yaşlı işgörenler genç işgörenlere göre daha düşük oranda duygusal çelişkiye kapılmaktadır (Cheung ve Tang, 2010: 575).

Kendini uyarlama, işgörenin içinde bulunduğu durumun farkında olması ve duygu, davranışlarını düzenleyerek uygun hale getirmesidir. Kendini uyarlama düzeyi yüksek seviyedeki işgörenler davranışlarını içinde oldukları koşullara uygun hale getirirken, düşük seviyedeki işgörenler ise koşullara uyum sağlamak için çaba sarfetmeksizin her koşul altında aynı özellikte davranış sergilemeye devam eder (Deliveli, 2018: 109). Kendini uyarlamanın, işgörenin müşteriyle etkileşimi esnasında kendisini ve içinde bulunduğu durumu gözlemleme ve kontrol etme becerisi gibi öğeleri içerdiği söylenebilir. Bilgin (2000: 232), çevresinden gelen tepkileri algılayarak, kendi davranışlarının çevresi tarafından nasıl karşılandığını değerlendirip, kontrol edebilen ve davranışlarını koşullara uygun şekilde ayarlayıp, uyum sağlama yetisine sahip işgörenlerin çevresiyle zorlanmadan etkileşime geçip, iletişimi yönetebildiklerini ancak bu durumun zaman içerisinde derin ve samimi ilişkilerde tatmin edici olmadığını ifade etmiştir (Oğuz, 2015: 94).

Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan işgörenler müşterilerle etkileşimde yüzeysel davranış sergilemektedirler (Brotheridge ve Lee, 2003: 366-368). İşgörenler, etkileşim sağladıkları müşterilerin duygularını anlayarak ve duygularını değerlendirip uygun davranışlara dönüştürebilme yeteneğine sahiplerse yüzeysel davranışın yol açtığı olumsuz duygularla (duygusal çelişki, stres ve tükenmişlik) karşılaşmayacaklardır. Kendini

uyarlama düzeyi yüksek olan işgörenler duygusal uyumsuzluk yaşamayacakları için iş tatminleri daha yüksek gerçekleşecektir (Mikeska vd., 2015: 57-58) bunun yanında kendini uyarlama düzeyi düşük bireyler daha çok duygusal emek harcamak zorunda kalacakları gibi stres düzeyleri de daha yüksek olacaktır (Gradney, 2000:105).

Duygulanım, işgörenlerin karşı taraftan gelen uyaranlara kendi ruh hallerinin de etkisi ile tepki gösterme eğiliminde olma durumudur. İşgörenler birbirlerinden farklı olarak ruh hallerinin durumuna göre olumlu ya da olumsuz duygulanıma sahip olabilirler. Eğer birey olumlu duygulanıma sahip ise canayakın, canlı, istekli, neşeli vb. olumlu tavırlar gösterirken zıt tarafta olumsuz duygulanıma sahip ise genellikle stresli, endişeli, yılmış, öfkeli ve nefret dolu davranışları ile dikkat çekmektedir (Özgen, 2010: 35). Bununla birlikte olumsuz duygulanım düzeyi yüksek işgörenlerin, olumlu duygulanıma sahip işgörenlere göre duygusal emek sergilemek için daha çok çaba sarfetmelerinin gerekebileceği gibi karşı tarafa samimi gelme olasılığı da düşüktür.

Empati, bireyin karşısındaki insanı anlamak için, onun içinde bulunduğu durumu tahayyül ederek kendisini onun yerine koyması, his ve düşüncelerini doğru şekilde anlamaya çalışmasıdır (Dökmen, 2006: 135). İşgörenin etkileşime geçeceği kişiyle başarılı bir diyalog kurabilmesi, ona doğru şekilde yaklaşabilmesinde empati kolaylaştırıcı etkiye sahiptir. İşgörenlerin empati yeteneğine sahip olması, müşterilerin ihtiyaçlarını anlayarak duygusal emek gösterme noktasında çok önemlidir (Chu, 2002: 10). İşgörenlerden, duygularını müşterilerle etkileşim sırasında örgütsel politika ve stratejiler ile paralel şekilde sergilemeleri, müşterilere empati ile yaklaşmaları, bulunan rolleri üstlenmeleri ve aslında farklı hissetseler bile davranış kurallarına uygun şekilde davranmaları beklenmektedir (Onay, 2011: 587).

Bireysel faktörlerden duygusal zekâ, bireyin duygularının farkında olması ve bunları kullanma yeteneğidir. Salovey ve Meyer (1990: 189)'e göre duygusal zekâ, bireyin başka bireylerin duygularını izleyip, anlayarak elde ettiği bilgiyi düşünce ve eylemlerinde yol gösterici olarak kullanabilmesidir. Duygusal zekâsı yüksek işgörenler duygusal zekâsı düşük işgörenlere göre, sosyal etkileşimde daha kabiliyetlidirler ve etkileşimde oldukları bireyler bu esnada duygusal olarak daha rahat hissetmektedirler. Yüksek duygusal zekâ seviyesine sahip işgörenler içinde oldukları koşullara elverişli duyguları sergileyebilmek amacıyla kendisine ait duyguları düzenlemekte kabileyetli oldukları (Austin vd., 2008: 682) için pek fazla duygusal uyumsuzluk yaşamamaktadırlar (Lee ve Ok, 2012: 1102).

Brotheridge (2006: 139) ve Torland (2012: 56)'a göre duygusal zekâsı yüksek olan işgörenlerde derin davranış sergileme oranı yüksektir.

1.4.2. Örgütsel Faktörler

Bu bölümde kaynağı örgüt içi öğelere dayanan faktörler aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

Örgütsel faktörlerden ilki olan duygusal davranış kurallarını ilk olarak sosyolojik açıdan ele alan Ekman ve Friesen (1969: 75)'e göre bu kavram, genellikle hayatın erken aşamalarında öğrenilen, farklı sosyal çevrelerde, rollerde vb. durumlarda, farklı davranış kalıplarına uyulmasını zorunlu kılan kurallar dizisi olarak tanımlanmıştır. Duygusal davranış kuralları, örgütsel amaçlara paralel şekilde belirlenen, yönetici veya örgütün liderinin kontrolünde bulunan, işgörenin söz, jest ve mimik gibi davranış sergileme biçimlerini standarda bağlayan kurallar serisidir. Seçer (2012: 252)'e göre davranış kuralları; hem müşteri memnuniyetinin sağlanması, hem de ekip içindeki uyumlu havanın oluşturulması ve işgörenlerin mutlu şekilde verimli çalışmalarının sağlanmasında etkili olan önemli bir unsurdur (Akt. Ulutaş, 2015: 36).

Davranış kurallarını içselleştirme derecesine göre bir işgören, yoğun içselleştirme sonucu derin davranışlar sergilerken aksi durumda ise yüzeysel davranışlar sergileyebilir. Duygusal davranış yönetimi sürecinde işgörenlerin davranış kurallarını içselleştirmelerinin ve farkında olmalarının gerekliliği, davranış kurallarının büyük bir öneme sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Otonomi, işgörenin görevlerini ifa etme konusunda özgür davranabilmesi, işini planlarken alacağı insiyatif ve takdir yetkisine sahip olmasıdır. Örgüt içinde otonominin fazla olması yüzeysel ya da derin davranış sergileme özgürlüğünü arttıracak, işgörenin içinde bulunduğu durumun koşullarına uyum sağlanmasında esnek bir hareket alanı sağlayacaktır (Scott vd, 2012: 909). Otonomi ile açığa çıkan özgürlük hissi işgörenlerde iş doyumunu arttırıp, duygusal uyumsuzluk problemini azaltacaktır (Morris ve Feldman, 1996: 999-1000).

Grandey ve arkadaşlarının (2005: 895) yaptıkları çalışmada işgörenler otonomiyi ne kadar yüksek algılarlarsa, çevrelerinden gelen olumsuz tepkilere o kadar az maruz kaldıkları ve daha düşük seviyede stresle karşılaştıkları anlaşılmıştır. Bunun yanında

Grandey (2000: 107)'e göre otonomi iş tatminini arttırıp, tükenmişlik düzeyini azaltmaktadır. Nunan ve Knox (2005)'a göre işgörenler düşük otonomi seviyesinde yüzeysel davranış, yüksek otonomi seviyesinde ise derin davranış sergileme eğilimindedirler (Dündar, 2019: 26).

Sosyal destek, Caplan (1974) tarafından, stresli bir olayla mücadele eden bireye, -durumu kontrol altına alması, sorunun üstesinden gelmesini sağlayan çevresinin sağladığı destek içerikli geribildirim- olarak ifade edilmiştir (Aslan, 2018: 45). Sosyal desteğin işgören üzerinde mutluluk, verimlilik, performans, çevresi ile etkin iletişim gibi olumlu sonuçları vardır. Bunun yanında sosyal destek işgörenin, çevresi tarafından sevilip, kendisine değer verildiğini ve kabul gördüğünü hissettirerek onu stres ve stresin olumsuz etkilerinden muhafaza edecek (Kliple vd., 1989: 129, Akt: Çetinkaya ve Korkmaz, 2019: 94) aynı zamanda iş tatminini arttırarak, ekip performansını pozitif şekilde etkileyecek, işten ayrılma niyetini düşürecek ayrıca oluşan pozitif algıyla işgörenin daha az duygusal emek kullanmasını sağlayacaktır (Grandey, 2000: 107).

1.5. Duygusal Emeğin Sonuçları

Yazın incelendiğinde araştırmacıların duygusal emeğin işgören ve örgüt açısından doğurduğu birçok farklı sonucu tespit ettikleri görülmektedir. Bu bölümde duygusal emeğin örgüt ve işgören için olumlu ve olumsuz sonuçları ele alınacaktır.

1.5.1. Olumlu Sonuçlar

Kusursuz müşteri memnuniyeti hedefine odaklanarak hizmet vermeyi amaçlayan her örgüt, müşterileri karşısında fark yaratmak için işgörenlerinin duygusal emeklerinden faydalanmaya ihtiyaç duymaktadır. Örgütün amaçlarına ulaşmak için ortaya koyduğu davranış kurallarının işgörenlerce özgün ve samimi şekilde uygulanmasıyla sunulan "duygusal emek", hizmet kalitesini arttıracak, firmayı rakiplerinin bir adım önüne geçirecek, hedeflere ulaşılmasını sağlayacak ve devamlılığı garanti altına alacak bir kaldıraç etkisine sahiptir. Ancak unutulmamalıdır ki duygusal emek müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya odaklandığında, istenilen hizmet kalitesi sonucunu doğurabilmektedir.

İşgörenler için duygusal emeğin en önemli faydası finansal getirilerdir, bu bazen prim, kimi zaman da bahşiş olsa da uzun vadeli bakıldığında duygusal emek gösteriminde

özgün ve cana yakın özelliklere sahip her işgören, hem işveren hem de müşteriler tarafından daha çok değer görüp, tercih edilmektedir. İyi bir psikoloğun hasta sayısındaki artış, müşterileri ile iyi iletişim kurarak onların isteklerine cevap verebilen bir modacının müşteri portföyünün pozitif yönde gelişmesi, ürettiği ürünleri daha yüksek fiyatlarla pazarlayabilmesi gibi örneklerde bunu görebiliriz.

1.5.2. Olumsuz Sonuçlar

İşgörenin duygularını duygu gösterim standartlarına göre sergilenme zorunluluğu - özellikle de yüzeysel davranış gösteriminde- işgörenlerin iş tatminini negatif yönde etkilemektedir (Biçkes vd., 2014: 102). Duyguların düzenlenmesi duygusal çelişkiye yol açarak iş tatmininin düşük şekilde gerçekleşmesine, iş stresine ve tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlara neden olacaktır (Kim ve Han, 2009: 229). Yazında, duygusal emeğin iş tatminini olumsuz etkilediğinin tespit edildiği çalışmalar varsa da aksini ispat eden çalışmaların olduğu da görülecektir.

Duygusal emek aynı zamanda duygusal uyumsuzluk kaynaklı olumsuz sonuçlara da sebebiyet vermektedir. Roxana (2013: 602)'ya göre işgörenlerin sergilediği davranışlarla hissettiği davranışlar arasında fark olması durumunda bir rol çatışması yaşanacaktır; bu durum duygusal tükenmişliği doğurur. Roxana (2013: 602) ayrıca, duygular arasındaki bu zıtlıkların, işgörenlerde duygusal uyumsuzluk, stres, iş tatminsizliği, tükenmişlik ve buna bağlı sağlık sorunlarına neden olduğunu belirtmiştir.

Yazın incelendiğinde genel olarak örgütler için olumu sonuçlarından bahsedilse de duygusal emeğin örgüt açısından olumsuz sonuçları da olabilmektedir. İş esnasında davranış kurallarını içselleştirememiş işgörenlerin sergilediği davranışların müşteriler tarafından samimi bulunmaması olasılığı bulunur, bu durumda müşteriler aldıkları hizmetten memnun kalmazlar, bu durum müşterilerin satınalma niyeti ve sadakatlerine olumsuz etki eder. Böyle bir sonucun gerçekleşmesi durumunda işletme yönetimi işletmenin başarısını, geleceğini ve devamlılığını tehdit eden bir durumla karşı karşıya kalmış olacaktır.

1.6. Duygusal Emek Kavramı ile İlgili Daha Önce Yapılmış Araştırmalar

Yazında birçok araştırmacının duygusal emek kullanımı ile farklı kademelerde yaptıkları çalışmalarda işgören ve örgüt açısından çeşitli sonuçlar ortaya konulmuştur.

Hochschild'in (1983) çalışmalarından günümüze kadar duygusal emek alanındaki araştırmalarda artış görülmektedir (Pala ve Sürgevil; 2016: 773).

Tablo 1.2. Duygusal Emek Araştırmalarında İncelenen Meslek Grupları

Meslek Grupları	Araştırmacılar
Çağrı Merkezi Görevlileri	Shuler ve Syper, 2000; Mulholland, 2002; Holman vd., 2002; Holman, vd. 2002; Lewig ve Dollard, 2003; Man ve Oz, 2007; Man ve Oz, 2009; Chong, 2009; Başbuğ vd., 2010; D'Cruz ve Noronha, 2012
Havayolu Görevlileri	Hochschild 1983; Murphy 1998: 499-535; Williams, 2003; Bolton ve Boyd, 2003; Chang ve Chiu, 2009; Chen ve Kao, 2011; Shon ve Lee, 2012
Sağlık Sektörü İşgörenleri	Glomb ve Tews, 2004; Mann ve Cowburn, 2005; McCreight, 2005; Martinez-Inigo, vd. 2007; Hunter, Smith, 2007; Yang, Chang, 2008; Mazhindu, 2009; Oral ve Köse, 2011; Onay, 2011, Lee ve Jang, 2019
Turizm Sektörü İşgörenleri	Seymour, 2000; Guerrier ve Adib, 2003; Grandey vd., 2005; Chu ve Murmann, 2006; Kim, 2008; Van Dijk vd., 2009; Kozak ve Güçlü, 2008; Pienaar ve Willemse, 2008; Wong ve Wang, 2009; Gürsoy vd., 2011; Kaya ve Özhan, 2012; Lam ve Chen, 2012; Lee vd., 2012; Yakar, 2015; Karakaş, 2017; Eren ve Demirel, 2018
Perakende Sektörü İşgörenleri	Sutton ve Rafaeli, 1988; Başçı, 2019
Güvenlik Güçleri	Steinberg ve Figart, 1999
Eğitim Sektörü İşgörenleri	Bellas, 1999; Meier vd., 2006; Isenbarger & Zembylas, 2006; Uysal, 2007; Chang, 2009; Altınkurt & Yılmaz, 2014; Bıyık & Aydoğan, 2014
Gemi Mürettabatı	Tracy, 2000

Kaynak: Eroğlu (2010: 20); Duman (2017: 35)'dan derlenmiştir

Hochschild (1983)'in havayolu görevlileri üzerinde yaptığı araştırmada duygusal emeğin yüzeysel davranış ve derin davranış boyutları incelenmiş, duygusal çelişki, devamsızlık, tükenmişlik, ilaç ve alkollü içecek kullanımı ve iş stresi gibi sonuçlara yol açtığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Ashforth and Humphrey (1993) yaptıkları çalışmada yüzeysel davranış ile derin davranış boyutlarına samimi davranış boyutunu da eklemişlerdir. Chu (2002: I)'nun 285 otel çalışanının katılımıyla yürüttüğü çalışmada yüzeysel davranış seviyesi yükseldikçe duygusal tükenme seviyesinin düşeceği, duygusal çaba ile duygusal tükenme arasında negatif korelasyon olduğu, derin davranış seviyesi yükseldikçe duygusal tükenme seviyesinin düşeceği tespit edilmiştir. Sonuç olarak derin davranış ve yüzeysel davranış pozitif iş sonuçlarına yol açarken samimi davranışın negatif iş sonuçlarına yol açtığı anlaşılmıştır. Ayrıca duygulanım ve empati gibi faktörlerin duygusal emek ile güçlü ilişkiler sergilemediği anlaşılmıştır.

Johnson (2007: 46-48)'ın duygusal emek stratejilerinin öncülleri ve sonuçları isimli çalışmasında, duygusal emeğin bireysel özellikler, iş doyumu, duygusal tükenme ve hizmet performansı ile ilişkisini incelemiştir. Yüzeysel davranış sergileyen kadın işgörenlerin iş çıktılarının negatif sonuçlar içerdiği, derin davranış ile duygusal tükenme arasında negatif, yüzeysel davranış ile duygusal tükenme arasında pozitif, derin davranış ile iş doyumu arasında pozitif, yüzeysel davranışın ile iş doyumu arasında da negatif yönde ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Huang ve Dai (2010: 68)'nin müşteriye direkt hizmet veren 314 işgören üzerinde yaptıkları çalışmada, müşterilerin ve işgörenlerin ruh halleri, duygusal emek algısı ve hizmet performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen bulgular ışığında müşteri ruh halinin, işgören ruh hali ve duygusal emek algısını etkilediği belirtilmektedir. İyi ruh haline sahip bir müşteri ile etkileşim sağlayan işgörenin duygusal emek algısının, onun performansı ile olumsuz ilişkili olduğu, müşteri ruh hali ile işgören ruh hali arasındaki etkileşimde "kendini uyarlama" becerilerinin hafifletici rol oynadığı ifade edilmiştir. Sosyal desteğin kötü ruh haline sahip işgörenlerin sergiledikleri performans üzerinde etkisinin olduğuna değinilmiştir.

Gopalan ve arkadaşları (2012: 347) ABD'de 241 üniversite çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada, duygusal emek boyutları olan yüzeysel davranış ve derin davranışın, algılanan otonominin de etkisiyle bireylerde hangi düzeylerde duygusal tükenmeye yol açabileceğini ve genel yaşam tatminini azaltabileceğini incelemişlerdir. Düşük otonomi algısına sahip bireylerde yüzeysel davranış ve duygusal tükenme arasında daha güçlü ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Derin davranış ve duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Bıyık ve Aydoğan (2014: 159) 598 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirdikleri araştırmada duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Bunun yanında yüzeysel davranış ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında duygusal emeğin diğer boyutları olan derin davranış ve samimi davranış boyutlarından görece düşük seviyede ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal emeğin katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni hal ve kıdemlerine göre anlamlı bir farklılaşma tespit edilirken,

eğitim durumu değişkenine göre farklılaşma olmadığı anlaşılmıştır.

Başakçılardan Katırcı (2018: 90-92)'nın İstanbul'da hizmet veren 5 özel banka şubesinin 13 kadın ve 7 erkek işgören ile mülakat yöntemi kullanılarak yapılan çalışmada duygusal emek ve mobbing ilişkisi araştırılmıştır. Araştırmacı elde ettiği bulgular neticesinde kadın çalışanların özel hayatlarındaki sorumluluklar karşısında erkeklere göre daha çok yıprandığı, bu dezavantaj nedeniyle erkeklerin kadınlara göre kariyer fırsatlarına daha kolay ulaşabildiğini, kadınların kariyer konusunda hem cinslerine zaman zaman engeller çıkardığını ifade etmektedir. Örgüt yöneticileri tarafından birçok farklı şekilde mobbing uygulanan, bunun neticesinde duygusal tükenmişlik yaşayan işgörenlerin bu durumdan çıkıp banka müşterilerine vermeleri gereken hizmeti duygusal emekleri yardımıyla sağladıkları belirtilmiştir.

Başçı (2019: 18) İzmir'de bulunan iki alışveriş merkezinde satış görevlileri üzerinde yaptığı araştırmada, işgörenlerin duygusal emeği çalışma hayatlarının önde gelen problemlerden biri olarak gördüğünü belirtmiştir. Bununla birlikte, negatif olarak görülen duygusal emeğin çoğunlukla işgörenlerin iş doyumuna ve "satış elemanı" mesleği için algılanan sosyal statüyü negatif yönde etkilediği anlaşılmıştır. Ayrıca, samimi davranışının yazında rastlanılmayan şekilde işgörenleri etkileyebildiği ifade edilmiştir.

Lee ve Jang (2019: 16)'ın Kore'de 168 hemşire üzerinde yaptığı, duygusal emek ve iş doyumu ilişkisinde hemşirelerin duygularının aracılık rolü araştırılmıştır. Keyif, gurur ve öfke gibi farklı duyguların duygusal emek ile iş doyumu arasında aracılık rolünün olduğu doğrulanmıştır.

1.7. Konaklama Sektöründe Duygusal Emek Kullanımı ve Bu Yönde Yapılan Araştırmalar

Konaklama işletmeciliği hizmet sektöründe duygusal emeğin en yoğun kullanıldığı bölümlerden birisidir. Örgütler, doluluk hedeflerine ulaşabilmek, müşterilerine sundukları her bir ürünü daha yüksek fiyatla pazarlayabilmek ve en önemlisi de sadık müşteri portföyü oluşturabilmek amacıyla "kusursuz müşteri memnuniyeti" hedefini genellikle ana hedef olarak benimserler. İşletmenin yoğun rekabet ortamında kusursuz müşteri memnuniyeti hedefine ulaşmak için misafirlerine sunduğu fiziki olanakların yanında sistemli bir iş modeline, üstün davranış kurallarına ve buna uygun eğitim görmüş nitelikli işgörenlere ihtiyacı bulunur. Saltık ve Asunakutlu (2016: 111)'ya göre müşterilerle yoğun

etkileşim halinde görev yapan işgörenler, kaliteli hizmet sunma konusunda, örgütün sahip olduğu en önemli unsurlardan biridir. Örgütler hedeflerine ulaşabilmek için işgörenlerden bu hedefler doğrultusunda, müşterilere davranış kurallarına uygun şekilde davranmasını beklemektedirler.

Son yıllarda konaklama işletmesi yatırımcıları yüksek hizmet standartlarının oluşturulup sürdürülmesinin sağlanması için yönetim desteği sunan yerli ve uluslararası otelcilik firmaları ile franchising ve yönetim anlaşmaları yapmaktadırlar. Bu sayede hem bu markaların sadık müşterilerinden oluşan müşteri portföyüne kolaylıkla ulaşarak pazarlama& satış avantajı sağlanacak hem de bu markaların yönetimi altında çalışmayı tercih edecek nitelikli insan kaynakları için cazibe kazanılacaktır. Franchising ve yönetim anlaşmaları ile sektörde faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası otelcilik firmalarının en önemli özelliklerinden biri de uyguladıkları gelişmiş davranış kuralları sayesinde işgörenleri etkin şekilde kusursuz misafir memnuniyeti hedefine yöneltmeleridir. Ülkemizde franchise ve yönetim anlaşmaları ile faaliyet gösteren konaklama işletmesi sayısı 238'dir (Horwath HTL, Avrupa Oteller & Zincirler Raporu 2019).

Duygusal emek alanında hizmet sektöründe son yıllarda artan bir şekilde araştırmalar yapılmaktadır (Kim, 2008; Chu ve Murrmann, 2006; Yürür ve Ünlü, 2011; Kaya ve Özhan, 2012; Lee ve Ok, 2012; Lam ve Chen, 2012; Pala ve Tepeci, 2014).

Lam ve Chen (2012)'in konaklama işletmeleri işgörenleri üzerinde yaptığı çalışmada duygusal emeği belirleyen unsurlar ve duygusal emeğin sonuçlarının araştırıldığı bir model ortaya konmuştur. 424 otel işgöreni ve yöneticileri ile yapılan çalışmada yöneticilerin işgörenlere sağladığı desteğin, iş ve işgören üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Yönetici desteğinin işgörenler üzerindeki olumlu etkisi, işgörenlere karşı gösterilen saygı ve adaletin onların olumsuz duygularıyla negatif ilişkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Yüzeysel davranış, iş doyumunu düşürürken, derin davranış yüksek iş doyumunu sağlamaktadır. Bununla birlikte iş doyum seviyesinin seviyesi ile hizmet kalitesi seviyesi arasında doğru orantı vardır, iş doyumu ve dolayısıyla hizmet kalitesi seviyesinin yüksek gerçekleşmesi çalışan devir oranına da olumsuz etki etmektedir (Çelik ve Atik, 2016: 511).

Özdemir ve arkadaşları (2013: 318) duygusal emek davranışlarının müşteri ilişkileri üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik hazır giyim/mağazacılık sektöründe faaliyet

gösteren bir firmanın 181 işgöreni üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Bu çalışmada dikkat çekici olarak, farklı müşterilerle etkileşim sıklığının artmasının işgörenlerde derin davranış sergileme, işleri ile ilgili konularda uzmanlaşma, yüzeysel davranış sergileme seviyesinin azalması gibi olumlu bir etki tespit edilmiştir. Kadın işgörenlerin davranış kurallarına uygun davranış sergilemede daha başarılı oldukları, diğerlerine göre yaşlı olan işgörenlerin derin davranış sergileyip daha az duygusal uyumsuzluk yaşadığı için müşteri üzerinde olumlu izlenim bıraktığı, eğitim seviyesi yüksek işgörenlerin derin davranış sergileme oranının yüksek olduğu ifade edilmiştir.

Eröz (2014: 198) Trakya Bölgesi'nde tüm yıl faaliyet gösteren 8 konaklama işletmesinde çalışan 228 işgöreninin katılımıyla yaptığı çalışmada duygusal emeğin örgüt iklimine etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda; konaklama işletmeleri işgörenlerinin müşterilerle etkileşimde duygusal emeğin hem yüzeysel hem de derin davranış boyutlarını sergilediği ve bunların örgütsel iklim düzeyini etkilediği tespit edilmiştir.

Bir başka araştırmada Pala ve Tepeci (2014: 21) Muğla'nın çeşitli ilçelerinde bulunan konaklama işletmelerinde çalışan 174 işgören üzerinde yaptıkları çalışmada işgörenlerin duygusal emek boyutlarının tespit edilmesi ve bu boyutların iş doyumu ve işte kalma niyeti üzerindeki etkisini araştırmışlardır. İşgörenlerin duygusal emek tutumlarının derin davranış ve yüzeysel davranış olarak gerçekleştiği anlaşılmış, misafir (müşterilerin) beklentilerinin karşılanması için iki davranışın da birbirine yakın seviyede sergilendiği anlaşılmıştır Derin davranış sergileyen işgörenlerin iş doyumu ve işte kalma niyetleri yükselirken, yüzeysel davranış gösteren işgörenlerin iş doyumunun düştüğü ifade edilmiştir.

Işık (2019: 1352) Erzurum Palandöken turizm bölgesinde bulunan konaklama tesislerinde çalışan 247 işgörenin katılımıyla duygusal emek ve iş – aile çatışması ilişkisini araştırmıştır. Işık'a göre işgörenlerin duygusal emek ve iş-aile çatışması düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bunun yanında kadın işgörenlerin duygusal emek gösterimleri erkek işgörenlere göre daha yüksek seviyede gerçekleşmekte, bunun yanında iş – aile çatışmasının olumsuz etkilerine daha çok maruz kaldıkları savunulmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bağlılık kavramını en basit şekilde tanımlamak gerekirse belirli bir varlığa karşı ortaya çıkan duygusal bir yönelimdir, Ergun (1975: 98)'a göre bireyin bir kişiye, fikre, bir kuruluşa ve ya kendisine göre büyük olarak algıladığı bir varlık için sergilediği bağlılık ve ifa etmek zorunda hissettiği bir mecburiyeti ifade eder. Bağlılık kavramını öncelikle Whyte (1956) araştırmış, Porter, Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker ve diğer birçok araştırmacı da katkıda bulunmuş, ilerleme sağlanmıştır (İnce ve Gül, 2005; 12-13). Tablo 2.2.'te örgütsel bağlılığın tarihsel gelişim süreci görülmektedir.

Örgütsel bağlılık, işgören ve örgüt arasındaki, işgörenlerin belirli finansal veya duygusal yatırımlarıyla belirlenen davranışları veya çalışanların psikolojik bağlılığını vurgulayan psikolojik tutumları ile açıklanabilecek tutumsal bağlantılar olarak tanımlanabilir. Yazında farklı disiplinden birçok araştırmacıya ait birbirinden farklı "Örgütsel Bağlılık" kavramı ile ilgili çeşitli tanımlamalarla karşılaşılmaktadır. Araştırmacılar örgütsel bağlılığı genellikle işgören bağlılığı olarak ele almışlardır. Meyer ve Allen (1997) örgütsel bağlılığı, bireylerin olumlu veya olumsuz durumlarda örgütte kalmaya devam etmesini, işini yapmasını, bir iş gününü hatta fazlasını tamamlamasını, işyerinin varlığını korumasını ve örgütsel hedef ve amaçları onaylayarak kendini örgüte ait görmesini sağlayan duygu olarak ifade etmişlerdir (Bibican, 2019: 16). Örgütsel bağlılık, işgörenin örgüte girişinin onaylanması, işgören ile örgüt yönetimi arasındaki psikolojik sözleşmeyle işbaşı yapması ile doğar ve örgütsel amaçlar, hedefler ve işin koşulları ile ilgili bilgi edinmesiyle gelişir. Buradan haraketle örgütsel bağlılığın işgörenin örgütü ile özdeşleşmesi sonucunda ortaya çıkan güç birliği olduğu söylenebilir (Erdoğan, 2015: 121). Tablo 2.1'de diğer örgütsel bağlılık tanımları görülmektedir.

Tablo 2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımları

Becker (1960)	Örgütsel bağlılık bireyin işyerinde görevi boyunca harcadığı mesai, zaman, gayret ve elde ettiği konum ve yaptığı yatırımları işten ayrıldığında kaybedeceği çekincesi sonucu gelişen bağlılık türüdür.
Kanter (1968)	Bireyin duygusallık ve duygu fonunun gruba eklenmesidir.
Hall vd (1970)	Örgütsel amaçlar ile bireysel amaçlarının zaman geçtikçe içiçe geçmesi, uygun duruma gelme sürecidir.
Sheldon (1971)	Bireyin üyesi olduğu örgütle arasında bir bağ oluşması, onu önemli görmesi yönünde geliştirdiği tutum yada yönelimdir.
Buchanan (1974)	İşgörenin örgütün menfaatlerine yönelik amaçlar ve değerlere duygusal şekilde bağlanmasıdır.
Porter vd (1974)	Bireyin örgütün amaç ve değerlerini içselleştirmesi, örgütün faydasına emek harcaması, örgütte kalmaya devam arzusuna sahip olmasıdır.
Salancik (1977)	İşgörenin örgütüne değil davranışlarına bağlanmasıdır.
Wiener (1982)	Örgütün amaçlarına ulaşmaya yönelik faaliyette bulunmak için ortaya konulan içselleştirilmiş normatif baskıların bütünüdür.
O'Reilly ve Chatman (1986)	Bireyin örgütüne psikolojik bakımdan bağlanmasıdır.
Farnham ve Pimlott (1990)	Bağlılık daima gönüllü ve bireyseldir, zorlanılamaz, çalısanlara gönüllü olarak verildikten sonra ondan feragat edilemez.
Meyer ve Allen (1991)	Örgütsel bağlılığın psikolojik bir yönü vardır, birey-örgüt ilişkisine göre şekillenen ve bireyin örgütte kalmayı ve sürekliliği sağlayan bir davranıştır.
Luthans (1992)	İşgörenlerin örgütlerinin başarı ve çıkarlarına olan ilgilerini içeren örgütlerine olan bağlılıkları ile alakalı bir davranıştır.
Thornhill vd (1996)	Bağlılık, öncelikle kisisel özelliklerin, kıdemin, başarı ihtiyacının, yetki ve sorumluluk ve profesyonellik duygusunun bütünüdür.
Baysal ve Paksoy (1999)	İşgörenin örgütsel çıkarları, kendi bireysel çıkarlarından önde görmesi olarak tarif edilmektedir.
Çöl (2004)	Örgüt ve üyelerince algılanan kişi-örgüt uyumunun işlevidir.
Yalçın ve İplik (2005)	Bireyin örgüte psikolojik şekilde bağlanması anlamı taşıyan örgütsel bağlılık, çalışanın işyerinde kalmaya devam etme ve örgütün çıkarları için emek harcama isteğiyle örgütsel amaçları ve değerleri içselleştirmesidir.
Ince ve Gül (2005)	Bireyin bir örgüt ile özdeşleşmesi ve kimlik birliğinin göreceli gücüdür.

Kaynak: Çöl ve Gül (2005), Güçlü (2006), Gürkan (2006), Samadov (2006), Sürgevil (2007), KILIÇ (2008), Taş (2012), Sürücü ve Maşlakçı (2018)'dan derlenmiştir.

Örgütlerin amaçlarına ulaşması, devamlılıklarını sağlamaları ve büyümeleri, örgütsel amaç ve değerleri herhangi bir dayatma olmaksızın içselleştirmiş nitelikli işgörenlere sahip olmasıyla bağlantılıdır. Günümüzde örgüt ile işgören arasında gelişen örgütsel bağlılığın sağlanması amacıyla işgörenlerinin örgütlerinden memnun olmalarının sağlanması, örgütler için üretimi sağlamaktan daha önceliklidir (Çöl, 2004: 41). Aynı amaç, inanç ve değerler etrafında toplanmış nitelikli işgörenlerden oluşan örgütlerde, örgüt ve işgörenler arasında sürekli bir etkileşim söz konusudur. Örgüt, işgörenlerin mesleki,

kişisel ve sosyal açıdan gelişimi için çaba harcarken, işgören ise bilgi birikimi, tecrübesi ile örgüte olumlu katkı verecek, ihtiyaç duyulduğunda fedakârlıkta bulunmaktan kaçınmayacaktır. Bu sayede örgütü amaçlarına ulaştıracak bir sinerji ortaya çıkacaktır. Böyle bir senaryodan ancak işgören devir hızı düşük bir örgüt yapısında bahsedilebilir.

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek bireylerin bulunduğu bir örgüt ele alındığında, örgüt kültürünün güçlü şekilde geliştiği görülecektir. İşgörenlerin örgüt kültürünün bir parçası haline gelmeleri için onların motivasyonun sağlanması ve örgütten beklentilerinin karşılanması gereklidir. Bu koşullar sağlandığında işgörenler örgüt kültürünü sahiplenerek örgütün başarısı için ortak amaca uygun davranmaya başlayacaklardır.

Örgütsel bağlılık, kişisel, örgütsel ve toplumsal olarak önemli sonuçlar doğuran bir faktördür. Örgütsel bağlılık işgörende ait olma, güvenlik ve etkililik hislerini, kariyerinde gelişim ve kişisel başarı, profesyonelleşme, haz alma, başarı gibi dâhili ödüllerin gelişimini sağlar. Örgüt için örgütsel bağlılık, işgörenin işine bağlılık seviyesinin yükselmesini, personel devir oranını kontrol altına almayı, eğitim maliyetlerinde tasarrufu, iş tatmininde artışı, örgütün isteklerinin kabulünü ve örgütsel amaçlara ulaşılmasını taahhüt eder (Şahin, 2007: 77). Randall (1990), Mathieu ve Zajac (1990) örgütsel bağlılığı, işgören devir oranını ve performans üzerinde olumlu etkiye sahip bir öğe olarak kabul etmiştir (Güçlü, 2006: 5). Bunun yanında örgütsel bağlılığın, mal / hizmet kalitesinin artışını ve verimliliğin yükselmesini sağlayarak topluma faydalı olacak bir etki yaratması umulur.

Tablo 2.2. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi

1911	Taylor	"Bilimsel yönetim ilkeleri" ile örgüt üyelerini rasyonel düşünen, iktisadi birer varlık olarak niteleyerek maddi fayda sağlayan örgüt üyelerinin örgütte kalma eğilimi sergileyeceğini ortaya koymuştur.
1949	Fayol	Örgütsel amaçların örgüt üyelerinin çıkarlarından önde görülmesi gerektiğini ve bunun için örgüt hedeflerin üyeler tarafından içselleştirilmesinin zorunlu olmadığını ifade etmiştir.
1958	March ve Simon	Örgütsel bağlılığın değişimsel modeliyle ilgilenmişlerdir.
1961	Etzioni	İlk kez bağlılığın sınıflandırılması yapılmıştır.
1964	Katz	Örgütsel bağlılık, örgütün başarı hedeflerine ulaşmak için vazgeçilmez bir öğedir.
1964	Lodahl	Örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiye sahip diğer bir faktör de sosyal ilişkilerdir.
1966	Grusky	Bağlılığın eğitim ve cinsiyet ile ilişkisini, ödüllendirme ile beklentilerin bağlılığa etkisini araştırmıştır.
1967	Downs	Örgüte bağlılık düzeyi yüksek işgörenlerin örgüt için ne gibi zararlara yolaçtıklarını araştırmıştır.

1970	Schein	Örgütsel verimlilik bileşenlerinlerinden birisinin de örgütsel bağlılık olduğunu ortaya koymuştur.
1971	Lee	İşgörenlerin amirleri ile aralarındaki olumlu ilişkinin örgütsel bağlılığa olumlu etkisi bulunmaktadır.
1972	Herbiniak ve Alutto	Değişimsel bağlılık modelini ortaya koyarak, cinsiyet-bağlılık ilişkisi ile ilgili araştırmalarda bulunmuşlardır.
1974	Buchanan	Tutumsal modeli öne sürmüştür.
1974	Porter	Tutumsal yaklaşım modelini ortaya koymuştur.
1974	Mowday vd.	Performans-bağlılık ilişkisini incelemişlerdir.
1974	Herbiniak	Yaş-örgütsel bağlılık ve kıdem-örgütsel bağlılık ilişkilerini incelemiştir.
1976	Steers	Personel devri-örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiştir.
1977	Steers	Örgüt bağlılığı üzerine bir model geliştirmiştir. Ayrıca, örgüte bağlı olan is görenlerin, örgüte kalıcı ve güvenli bir is gücü sağladıklarını belirtmiştir.
1977	Salancik	Rol belirsizliği, sorumluluk ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılığa olumsuz şekilde etki etmektedir. Örgüte ait değer ve normlarla ilgili işgörenin bilgilendirilmesi onun örgüte bağlılığını arttıracaktır.
1977	Salancik ve Staw	Davranışsal bağlılık modeli ortaya koyulmuştur.
1978	Salancik ve Pfeffer	Örgütün işgören üzerindeki kontrolünün örgütsel bağlılık ile ilişkisinin bulunduğunu ileri sürmüşlerdir.
1978	Kidron	Bireysel is ahlakı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu iki öğe arasında ilişki bulunduğunu ifade edilmiştir.
1978	Koch ve Steers	Örgütsel bağlılık ile işin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve özerklik arasında ilişki olduğu öne sürülmüştür.
1979	Mowday	Örgütsel bağlılığa psikolojik yaklaşımı adapte etmiştir.
1979	Morris & Koch	Örgütsel bağlılık üzerinde rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün etkileri ile ilgili araştırmalarda bulunmuştur.
1980	Morris & Steers	Örgütsel bağlılık üzerindeki eğitim etkisi konusunda araştırmalar yapmışlardır.
1980	O'Reilly ve Caldwell	İşgörenin iş seçiminin örgütsel bağlılık üzerindeki önemine değinmişlerdir.
1981	Morris ve Sherman	Başarı gereksinimi, başarma duygusu, yüksek seviyedeki ihtiyaçlar, yaş ve kıdem süresinin örgütsel bağlılığa etkisini araştırmışlardır.
1981	Angle ve Perry	Örgütsel bağlılığın yüksek seviyede olduğu örgütlerin yenilik ve yaratıcılıkta daha avantajlı oldukları belirtilmiştir.
1982	Mowday	Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirdi.
1983	Rusbult ve Farrell	Örgütsel bağlılık yetki modelini geliştirmişlerdir.
1984	Meyer ve Allen	Becker'ın Yan Bahis Kuramı ile ilgili deneysel araştırma yaptılar.
1986	O'Reilly ve Chatman	Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak örgütsel amaç ve değerlerin işgörenlerce içselleştirilmesinin önemine değinmişlerdir.
1987	Decotiis ve Summers	Psikolojik yaklaşımdan hareketle bağlılık modelini geliştirerek, ortaya koymuşlardır.
1990	Mathieu ve Zajac	Örgütsel bağlılık-performans ilişkisi üzerinde çalışmışlardır.
1990	Allen ve Meyer	Bağlılık, normatif baskılar özümsenerek ortaya çıkmaktadır..
2003	Henkın ve Marchiori	Güçlendirme-örgütsel bağlılık ilişkisini araştırmışlardır.
2003	Cheng ve Stockdale	Çin, Kanada ve Güney Kore'deki çalışanların katılımıyla garçekleştirilern araştırmada, çalışanların farklı bağlılık tutumları incelenmiştir.

2004	De Coninck ve Stillwell	Örgütsel bağlılıkla örgütsel adalet, ücret tatmini, rol çatışması faktörlerinin ilişkisi incelenmiştir.
2004	Powell ve Meyer	Becker'in yan bahis yaklaşımı ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir.
2005	Griffin ve Hepburn	Becker'in yan bahis yaklaşımının duygusal ve devam bağlılığı ile ilişkisi araştırılmıştır.
2005	Straiter	Çalışanların üstleri ile aralarında gerçekleşecek güvene dayalı ilişkilerin örgütsel bağlılık ile ilişkisi incelenmiştir.
2010	Johnson	Bağlılık düzeyi yüksek işgörenlerin örgütün motivasyonuna Diğerlerine göre daha yüksek düzeyde etki edecekleri ileri sürülmüştür.

Kaynak: Yıldız (1993: 72-80), Şahin (2007), Bozkurt ve Yurt (2013), Eğriboyun (2013), Bozkaya (2013), Mutlu (2013) 'dan derlenmiştir.

2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Gül (2002: 40-50)'e göre örgütsel bağlılık yaklaşımları üç başlık altında sınıflandırılabilir. *Tutumsal Bağlılık* başlığı altında Kanter Yaklaşımı, Etzioni Yaklaşımı, O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı, Penley ve Gould Yaklaşımı ve Allen ve Meyer yaklaşımı yer alırken, *Davranışsal Bağlılık* başlığı altında Becker Yaklaşımı ve Salancik Yaklaşımı, *Çoklu Bağlılık* yaklaşımı başlığında ise Reichers yaklaşımı bulunur.

2.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal bağlılık yaklaşımları bağlığı altında Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ve son olarak Meyer ve Allen yaklaşımları ele alınacaktır.

- ***Kanter Yaklaşımı***

Kanter (1968) örgütsel bağlılığı, işgörenlerin enerjilerini ve sadakatlerini örgütsel sistemle bütünleştirmek istemeleri olarak açıklamıştır. Örgütlerin de dilek, beklenti ve gereksinimleri olmaktadır. İşgören bağlı olduğu örgütün kendisinden beklentisini, kendisini işine adayıp, örgüt için iyi hisler geliştirerek karşılayabilmektedirler (Güllüoğlu 2011: 23). Örgütün üyelerinin davranışlarına yönelik beklentileri, onların farklı bağlılık türleri göstermelerine sebep olmaktadır. Kanter, örgüt üyelerinde gelişen bu bağlılık türlerini devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı şeklinde üç kategoriye ayırmıştır.

Devam bağlılığı bireylerin, örgütün devamlılığını sağlaması amacıyla fedakârlıkta bulunmaları ve bu fedakârlığı bir çeşit yatırım olarak görmeleri olarak ifade edilir. İşgören örgütte kalmaya devam etmekle sağlayacağı fayda ile örgütten ayrıldığında göğüs gereceği

maliyeti karşılaştırıp, örgütten ayrılmanın maliyeti örgütte kalmanın maliyetinden daha yüksekse örgüte bağlılık duyacaktır. İşte bu değerlendirme sonucunda işgören örgütün bir parçası olmaya devam edecek, örgüt içinde bulunduğu role bağlanacaktır (Kanter, 1968: 499-504).

Kenetlenme bağlılığı, işgörenlerin örgüte ve örgütteki sosyal ilişkilere olan bağlılığıdır (Saldamlı, 2009: 15). İşgörenin sahip olduğu örgüt ve örgütün bileşenlerine yönelik olumlu tavır, çevresi ile iyi ilişkiler kurmasını sağlayarak duygusal yönden tatmin olmasını sağlar. İşgörendeki bu duygusal tatmin, örgüte bağlılığını sağlayacaktır. Bu şekilde gerçekleşen bağlılık sonucunda işgörenler arasındaki olumsuzluklar azalarak dış çevreden gelen yıpratıcı etkenlere karşı örgüt daha dayanıklı ve güçlü duruma gelecektir. Örgütler kenetlenme bağlılığını destekleyici bazı uygulamalar kullanırlar; üniforma ve isimlik/rozet kullanımı, kurum içi kutlamalar, toplu yemek organizasyonları vb. bunlardan bazılarıdır (Gül, 2002: 42).

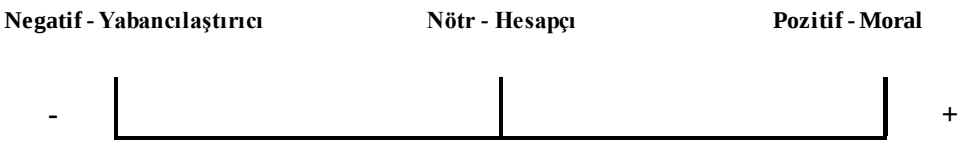
Son olarak kontrol bağlılığı ise işgörenlerin örgütün kural ve talimatlarına bağlı olmasıdır. İşgören örgütün norm, amaç ve değerlerini kendi ahlaki yargıları açısından doğru olarak kabul edip, benimser (Kanter, 1968: 501).

Örgütlerin, işgörenlerin bağlılıklarını sağlaması için bu yaklaşımları birlikte kullanmaları daha doğru olacaktır (Gül, 2002: 43).

- ***Etzioni Yaklaşımı***

Etzioni, örgütün işgörenler üzerindeki güç ve/veya otoritesinin bağlılığın kaynağı olduğunu ileri sürmektedir. Örgütsel bağlılık moral, yabancılaştırıcı ve hesapçı bağlılık olarak üç şekilde ele alınmıştır (Etzioni, 1975: 46).

Şekil 2.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı



Kaynak: Balay, 2000, Akt. Ceylanlar, 2017

Moral bağlılık işgörenin, örgütün amaç, değer ve normlarını, örgütteki işini değerli sayarak içselleştirmesidir. İşgören işi -her şeyden önce onun için çok değerli olduğu için- yapmaktadır. İşgörenler toplumsal açıdan faydalı amaçları benimsediklerinde örgüte bağlılıkları da gelişmektedir.

Hesapçı bağlılıkta işgören ile örgüt arasında bir takas ilişkisi bulunur, işgören kendisine sağlanan olanaklara karşılık gelecek ölçüde bağlılık göstermektedir. Bu olanaklar, maddi haklar (maaş, prim vb.) ve/veya sosyal haklar (statünün yükselmesi vb.) gibi faydalardır. İşgörenler örgüte sundukları katkıların karşılığını hangi seviyede aldıklarına inanıyorlarsa buna uygun seviyede bağlılık duymaktadırlar. İşgörenlerin örgütte kalmaları, örgütten sağlayacakları faydayı, kazanmayı ne kadar istediklerine ya da kaybetmeyi göze alabilmelerine göre neticelenmektedir.

Yabancılaştırıcı bağlılık, işgörenlerin davranışları kısıtlandığı için örgüte olumsuz yönde katılım göstermeleridir. Daha açık ifade etmek gerekirse işgörenlerin örgütte kalmak istememelerine rağmen onları kalmaya zorlayan faktörlerin olması onların davranışlarını sınırlandırmaktadır. Bu zorlayıcı faktörler zorunlu askerlik hizmeti, ceza evleri, yatılı okullarda bulunmak gibi zorunluluklar olduğu gibi yeni iş bulamama, hukuki ve finansal bağlayıcılıklar gibi nedenler de olabilmektedir.

- ***O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı***

O'Reilly ve Chatman (1986: 492 - 493)'a göre örgütsel bağlılık, işgörenin örgütüne karşı psikolojik bağlılığı şeklinde tanımlamıştır. O'Reilly ve Chatman (1986: 492 - 493) örgütsel bağlılığı üç boyut olarak incelemiştir.

Uyum bağlılığında, işgörenler belirli ödüllere kavuşmak ya da yaptırımlardan korunmak karşılığında yüzeysel davranışlar yansıttığı bağlılık geliştirir, ancak örgütsel değerleri paylaşmazlar (Gül, 2002: 43).

Özdeşleşme bağlılığı, işgörenin örgütün sağladığı cazip faydalara ualaşabilmek ve örgütün parçası olmayı sürdürmek için -kişisel olarak kabul edilemez bulsa dahi- örgütün amaç ve normlarına göre kendi tutum ve davranışlarını uyarlamak istemesiyle gelişen bağlılık türüdür (Gül, 2002: 43).

İçselleştirme bağlılığı, bireysel ve örgütsel değerlerin uyumuna dayanmakta ve bireyin tutum ve davranışlarını örgüt ve örgütün ortak değerleriyle uyumlu hale getirmesiyle gerçekleşmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493). Bu bağlılık örgüt değerlerinin işgörenin tutum ve davranışları üzerinde hâkimiyet kurması gibi örgütün çok istediği bir sonucu doğurmaktadır.

- ***Penley ve Gould Yaklaşımı***

Penley ve Gould (1988) yaklaşımı Etzioni'nin yaklaşımı temelinde geliştirilmesine karşın Etzioni'nin bir örgütte aynı anda tek bir katılım derecesi ve uyum sisteminin olması gerekliliği tespitini eleştirmiş, farklı uyum sistemleri bulunabileceğini ve işgörenlerin de farklı şekillerde örgütlerine bağlılık duyabileceğini savunmuşlardır. Bireylerin duygusal yönden örgütün beklentilerine uygun şekilde hareket etmesini sağlayan, çıkarcı bağlılık, ahlaki bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak üç gücün bulunduğu varsayılmaktadır (Saldamlı,2009: 14).

Çıkarcı bağlılıkta, örgüt ve işgören arasında değiş-tokuş ilişkisi çerçevesinde işgörenlerin, örgüte sağladıkları katkı karşılığında fayda (ödül, teşvik vb.) beklentileri vardır (İnce ve Gül, 2005: 37).

Ahlaki bağlılık, işgörenin örgütsel amaçları kabullenmesi, içselleştirmesi ile oluşmaktadır. İşgören kendisini örgüte adayarak, başarı ya da başarısızlıkta kendisini sorumlu hissetmektedir (Saldamlı, 2009: 18).

Yabancılaştırıcı bağlılıkta, işgörenin farklı iş imkânının bulunmaması, örgüt iç koşulları üstünde kontrolünün olmadığını düşünmeleri örgüte bağlılıklarının seviyesini belirlemektedir (Gül, 2002: 44). Bunun yanında yabancılaştırıcı bağlılık tutumuna sahip bir işgören, örgütünün sunduğu ödül ve cezalandırma sisteminin işgörenlerin performansına bağlı olarak işlemediğini, ödül ve cezaların rastgele verildiğine inanmaktadır. İşgörenin sahip olduğu bu gibi yargılar, örgüt içinde köşeye sıkıştığı algısına yol açmaktadır (Penley ve Gould, 1988: 43-47).

- ***Allen ve Meyer Yaklaşımı***

Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı, işgören ve örgütü arasında varolan psikolojik bir olgu şeklinde tanımlamıştır (Emre, 2016: 46). Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif

bağlılık; boyutların her biri işgörenin -örgütte kalmaya devam etme- kararını değişik şekillerde etkileyecektir. Bu çalışmada da örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları üzerinden incelenecektir.

Tablo 2.3. Meyer ve Allen'ın Örgütsel Bağlılık Modeli'nde Yer Alan Bağlılık Bileşenleri

BAĞLILIK	GEREKÇE	TANIM
Duygusal Bağlılık	İşgören isteği	Örgüte karşı duygusal olarak bağlılık hissetme, örgüt ile özdeşleşme, örgüte iştirak etmek (istek)
Devam Bağlılığı	İşgörenlerin mecburiyeti	İşgörenlerin örgütten ayrılması sonucunda katlanmak zorunda kalacağı maliyetlerden kaçınması (gereklilik)
Normatif Bağlılık	İşgörenlerin örgütte kalmayı doğru kabul etmesi	İşgörenlerin örgütte kalmaya devam etmek yönünde duyduğu sorumluluk (doğru davranış)

Kaynak: Arbak ve Kesken (2005: 67).

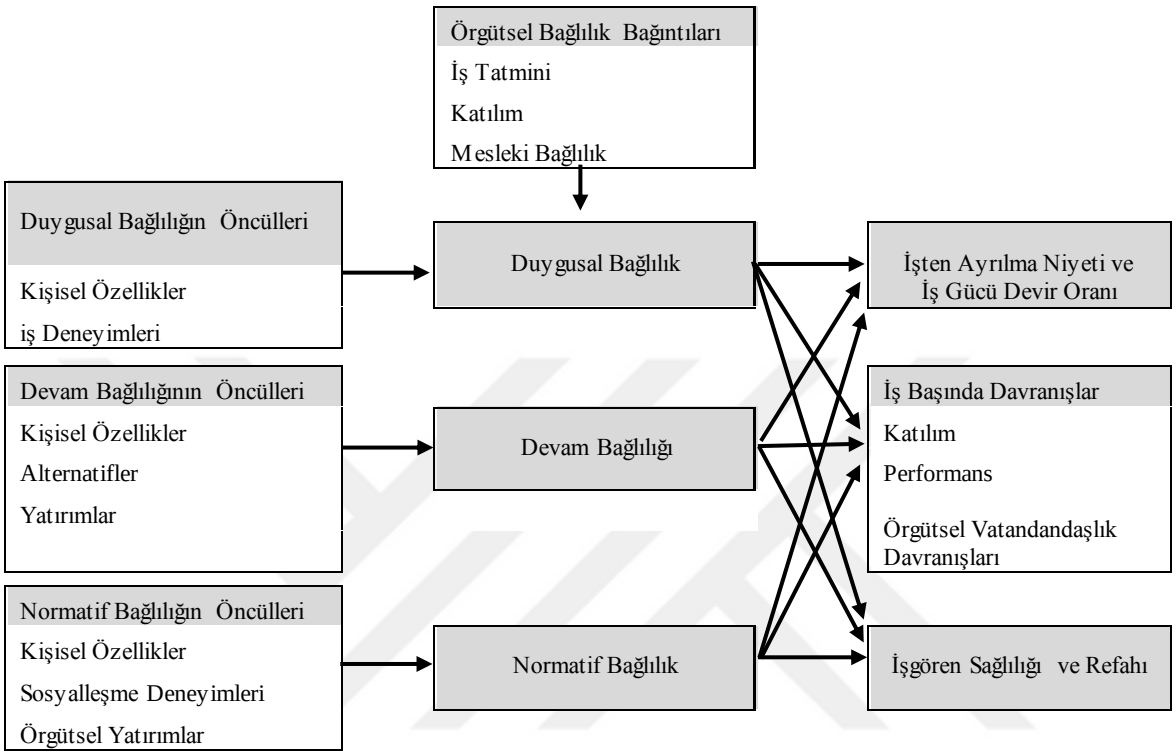
Duygusal bağlılık işgörenlerin örgütsel amaç ve değerler ile özdeşleşmesini, örgütün çıkarlarını gözetecek şekilde emek harcamasını içermektedir (Saldamlı, 2009: 19). İşgörenler, kendilerini güçlü şekilde örgütün birparçası olarak görmektedirler. Bu duygusal bağlılık işgörenlerin kendi istekleri ile gerçekleşmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 3).

Devam bağlılığı, işgörenin iş ya da özel hayatıyla ilgili bir zorunluluktan dolayı örgütte kalmaya devam etme düşüncesi temeline dayanmaktadır. Devam bağlılığı işgörenlerin çeşitli ihtiyaçlarından dolayı gelişmekte, ortaya çıkmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 3). İşgören, örgütten ayrılmanın kendisine getireceği maliyetlerin ne olacağı, alternatif iş imkânlarının durumu hakkında fikir sahibidir. Devam bağlılığı, işgörenin ileriki dönemlerde örgüte yaptığı yatırımlar, örgütten sağladığı faydalar, yeni cazip iş fırsatları gibi faktörler ile birlikte olumlu ya da olumsuz yönde gelişmeye devam edecektir.

Normatif bağlılık ilk olarak Weiner ve Vardi tarafından önerilip sonrasında Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilerek duygusal bağlılık ve devam bağlılığına ilave edilen zorunluluk içeren bir bağlılık türüdür (Yüceler, 2009: 448). İşgörenin, örgüte karşı ahlaki bir sorumluluk hissetmesine ve bu nedenle örgüte bağlı olmak zorunda olduğuna inanmasına dayanır (Bibican, 2019: 27). Normatif bağlılığı duygusal bağlılıktan ayıran, işgörenin örgütün bir üyesi olmayı doğru görüp bir görev gibi algılaması; devam

bağlılığından farklılaştıran ise işgörenin örgütten ayrılmanın meydana getireceği kayıpları hesaba almamasıdır (Solmuş, 2004: 215).

Şekil 2.2. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Meyer vd. (2002: 22)'den uyarlanmıştır.

2.2.2. Davranışsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar

Meyer ve Allen (1991: 62)'e göre davranışsal bağlılık işgörenlerin aynı örgüt içerisinde uzun zaman kalması ile ortaya çıkan bir sorun ve bu sorunla nasıl mücadele ettikleri ile alakalı bir olgudur. İşgören aslında örgüte değil örgütte geçirdiği uzun süre boyunca gerçekleştirdikleri faaliyetlere, davranışlara bağlanmaktadırlar (Boylu vd., 2007: 57). Davranışsal bağlılık, örgütte devam etme niyetinin oluşması ve işe devamsızlığın oluşmaması gibi sonuçları doğurmaktadır.

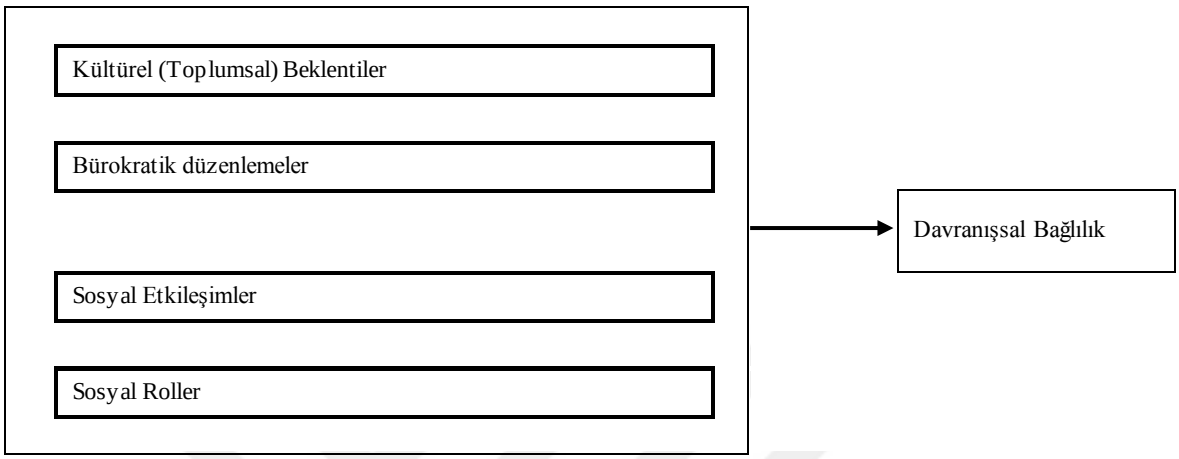
Yazında davranışsal bağlılık hakkında bulunan, Becker ve Salancik'in yaklaşımları aşağıda ele alınmıştır.

- ***Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı***

Becker (1960) davranışsal bağlılığın, işgörenin örgütteki faaliyetlerini durdurması halinde yan bahislerin (örgütte bulunduğu süre boyunca örgüte yaptığı yatırım, gösterdiği çaba, harcadığı zaman - emek, kazandığı pozisyon, statü ve kazanç gibi değerler) kaybedileceği, yok olacağı

düşüncesi sonucunda oluşan çalışmaya devam etme kararlılığıdır (Meyer ve Allen, 1984: 372). Becker(1960)'e göre işgörenin örgütüne bağlılığı kültürel beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal roller gibi unsurların etkisindedir (Şekil 2.3.).

Şekil 2.3. Becker'in örgütsel bağlılık modeli



Kaynak: Gül (2002: 48-49)'den uyarlanmıştır.

Sonuç olarak Becker'e göre işgören, bağlı olduğu örgüte duygusal olarak bağlılıktan ziyade çıkar ilişkisine dayalı bir bağlılık duymakta, bağlanmadığı takdirde kaybedeceği örgüt kaynaklı sağladığı faydaları düşünerek örgüte bağlanmakta ve çıkarı sürdükçe örgüte bağlı bulunmaya devam etmektedir (Gül, 2002: 48).

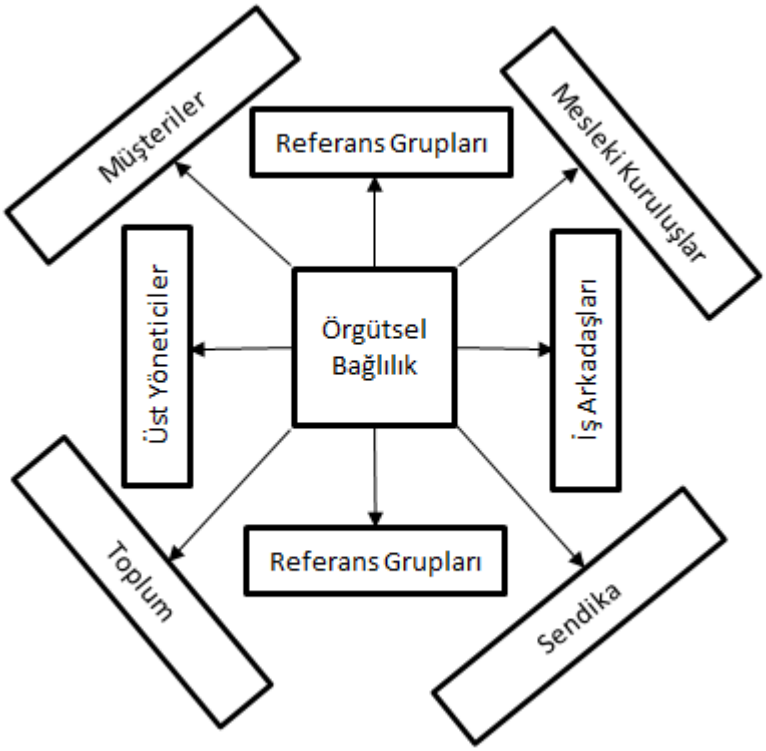
- ***Salancik'in Yaklaşımı***

Salancik (1977)'in bağlılık yaklaşımında işgörenin geçmiş tecrübe, tutum ve davranışları ile gelecekten beklentileri arasındaki uyumdan bahsedilir. Salancik'e göre bağlılık; işgörenin kendi tutum ve davranışlarına bağlanmasıdır (Bibican, 2019: 30). Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum, örgütsel bağlılığı ortaya çıkarırken, uyumsuzluk ise strese yol açacaktır (Kafdağlı, 2007: 19).

2.2.3. Reichers'in Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers, sair sınıflandırmalardan farklı olarak bağlılığın, farklı faktör ve psikolojik algılara bağlı olarak örgütün geneline değil, örgütteki farklı öğelere farklı düzeyde oluşabileceğini belirtmiştir (Reichers, 1985: 465). Buna bağlı olarak bağlılık düzeyleri de bir işgörenden diğer işgörene farklılaşabilmektedir (Saldamlı, 2009: 25).

Şekil 2.4. Reichers Örgütsel Bağlılık Modeli



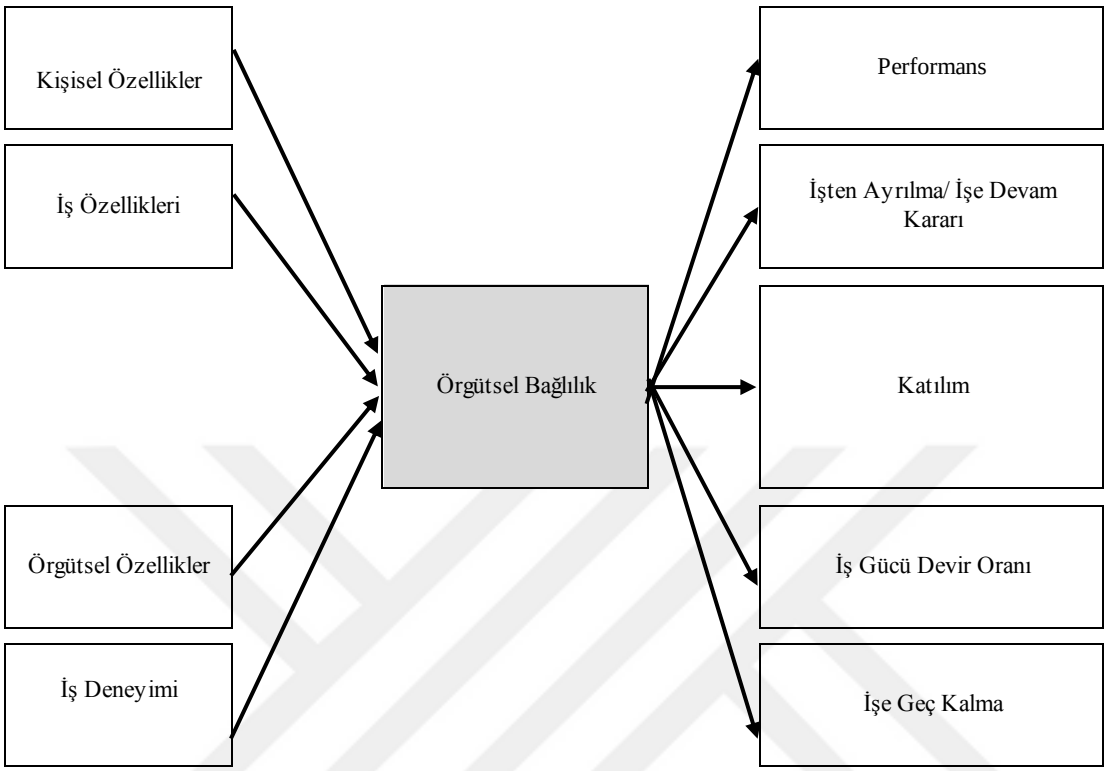
Kaynak: Reichers (1985: 472)'den uyarlanmıştır.

2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Yazın incelendiğinde işgörenlerin örgüte bağlılığının verimliliğe olumlu etkisinin tespit edildiği görülmektedir (Bitmiş vd., 2014: 61; Ak, 2017: 39). Bu yüzden örgütlerin, işgörenlerin bağlılık seviyelerini etkileyecek her unsur hakkında detaylı bilgi sahibi olmaları hayati bir gerekliliktir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve sonuçlarının bilinmesi örgüte, örgütsel bağlılığı sağlama noktasında olumlu katkı sağlayacaktır.

Yazında örgütsel bağlılık üzerinde etkiye sahip unsurları, Schwenk (1986) bireylerin önceki iş tecrübeleri, durumsal, örgütsel-görevsel ve kişisel-demografik faktörler şeklinde, Mowday vd. (1982) ise kişisel, yapısal, rol ve iş özellikleri ve iş tecrübeleri olmak üzere 4 sınıfta incelemişlerdir (Gören, 2012: 22). Diğer incelemeler de göz önüne alınarak örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin üç başlıkta ele alındığı söylenebilir; kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler.

Şekil 2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları



Kaynak: SULIMAN (2002: 172) 'den uyarlanmıştır.

2.3.1. Bireysel Faktörler

Bu faktörler, örgütün hedef ve değerlerinin benimsenip, işgörenin işletmeye uzun yıllar bağlı kalabilmesi için yüksek seviyede önem arzetmektedir (İnce ve Gül, 2005: 59). Kişisel faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi daha azken dâhili ödüller ve örgüte yapılan yatırımların artması ise daha güçlü bir etkiye sahiptir (Oliver, 1990: 29).

Yazında işgörenlerin yaş özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin varlığı konusunda bir netlik yoktur. Yaşı ilerlemiş işgörenlerin alternatif iş bulma olanaklarının azalması, artan ailevi sorumlulukları, örgüt içerisinde terfi beklentilerinin artışı, işe ve işyerindeki sosyal ortama alışma ve kazanılan statüler gibi nedenlerle genç işgörenlere göre örgütsel bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduğu söylenebilir (Yalçın ve İplik, 2005: 400; Eroğlu vd., 2011: 120).

Yaşı ilerlemiş işgörenlerin genç olanlara göre mesleklerine, işlerine ve örgüte karşı zamanla daha çok isteksizlik duymaları, yılgınlık, yorgunluk, tükenmişlik, sosyal

sorumluluklarının artması gibi faktörlerin örgütsel bağlılık düzeylerini olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılan araştırmalar da bulunmaktadır (Bayrakçı, 2016: 152). Bunun yanında bazı araştırmacılar yaş özellikleri ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olmadığını savunmaktadırlar (Chow, 1994; Kwon ve Banks, 2004; Çakar ve Ceylan, 2005; Çöl ve Gül, 2005; Keleş, 2006; Güçlü, 2006; Kılıç vd., 2008; Akt: Aras, 2016: 40).

Cinsiyet, bazı araştırmacılara göre örgütsel bağlık üzerinde etkisi olan (Wahn, 1998: 256; Lok ve Crawford, 2004: 332; Karcıoğlu ve Türker, 2010: 134), bazı araştırmacılara göre ise etkisiz bir unsurdur (Çakar ve Ceylan, 2005: 63; Yalçın ve İplik, 2005: 395).

Daha önce yapılan çalışmalar gözönüne alındığında eğitim ve örgütsel bağlılık arasında genellikle olumsuz bir ilişki bulunduğu tespit edilse de olumlu ilişkinin tespit edildiği araştırmalar da vardır. Yalçın ve İplik (2005: 408)'e göre eğitim seviyesi yükselen iş görenin işverenden beklentileri de yükselirken aynı zamanda eğitim seviyesi yüksek işgören için alternatif iş fırsatları da artmakta bu nedenlerle örgütsel bağlılık seviyesi olumsuz etkilenmektedir. Karcıoğlu ve Türker (2010: 136) ise işgörenlerin eğitim seviyelerinin yükselmesinin örgütsel bağlılık algılarının da yükselmesine yol açtığını savunmuştur.

Medeni hal özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalarda evli işgörenlerin bağlılık düzeylerinin bekâr olanların bağlılık düzeyine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Durna ve Eren, 2005: 217; Özkaya vd., 2006: 88). Evli olan erkek ve kadın iş görenler bekârlara göre daha fazla maddi ve ailevi sorumluluklara sahip iken iş değiştirme konusunda daha az risk almak istedikleri için örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksektir.

Diğer bir unsur -işgörenin örgütteki çalışma süresi- arttıkça örgütsel bağlılık düzeyi de artmaktadır. İş görenler örgütte kalarak, örgütün standartlarını özümsemekte, psikolojik bağlılık sağlamakta, iş ve iş arkdaşaları ile duygusal bağlar geliştirmekte ve tüm bunları bir şekilde yatırım olarak görmekte, örgütten ayrıldıklarında bu yatırımlarını kaybedeceğini düşünerek örgüte bağlılıkları daha da artmaktadır (Çöl ve Gül, 2005: 295; İnce ve Gül, 2005: 66). İşgörenin çalışma süresi içerisinde aldığı terfiler ve ücret artışları örgütsel bağlılık düzeyini arttırırken aynı pozisyonda geçirilen sürenin artması ise örgütsel bağlılığa olumsuz şekilde yansımaktadır.

2.3.2. Örgütsel Faktörler

İşin niteliğinin örgütsel bağlılığa etkisi işgörenin yaptığı işten aldığı haz ve işin önemi ile bağlantılıdır. İş içeriğinin zenginliği (Gürkan, 2006: 37), sağladığı maddi imkanlar, işin zorluk seviyesi ve dinamik yapısı, inisiyatif alabilme derecesi ve otonomi, önem derecesi, sorumluluk sahasının genişliği gibi özellikler bağlılık düzeyini arttırırken (Ersoy, 2007: 86), rutin iş yapısı ise bağlılık düzeyini azaltmaktadır.

Yöneticilerin haraket tarzı, işgörenlerin örgüte bağlılığını etkilemektedir (Abraham, 1997:181). Özellikle modern yönetim tarzını benimseyen örgütlerde işgörenlerin sorumluluk alanlarının arttırılması, sağlanan otonomi, inisiyatif ve kararlara katılım hakları örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkileyecektir (Aras, 2016: 42).

Ücret düzeyi, örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen diğer bir faktördür. İşgörenler için kendilerine sağlanan ücret düzeyi ve işverenin sağladığı ücret politikasının adil olup olmadığı örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen birer unsurdur. Ücrete verilecek önemin işgören devir oranın düşmesine ve çalışan performansı üzerinde pozitif etki yaptığı savunulmaktadır (Selek Öz ve Budak, 2017: 1101).

Örgütsel bağlılığa etki eden diğer örgütsel faktör ise yönetimin nezaret şeklidir. Sıkı nezaret biçiminin benimsenmesi, işgörenlerin iş tatmin derecesini azaltıcı etkide bulunur. Bununla birlikte amirlerin sahada işgörenlere nezaret ederken endirekt yollar kullanmaları, başka bir deyişle aktif bir rol almak yerine işgörenlere kendilerini hissettirmeleri, onların sorumluluk duyguları üzerinde pozitif etki yapmaktadır. Dostça ve katılımcı bir şekilde sürdürülen nezaretin örgütsel bağlılığa olumlu etkisi bulunmaktadır (Varoğlu, 1993: 54).

Örgüt kültürü, işgören davranışlarını etkileyen en önemli örgütsel unsurlardandır. Örgüt üyelerinin paylaştığı ortak vizyon, başarı, inanç gibi değerlerden oluşan örgüt kültürünün üyeler tarafından paylaşım oranı ne denli büyükse örgütsel bağlılık düzeyi de o denli yüksek gerçekleşecektir (Ağralı Ermiş, 2019: 55).

Örgütsel bağlılığa etki eden etkenlerden birisi de örgütsel adalettir. Örgütsel adalet, görev dağılımı-çalışma planlamaları, ücret ve ödüllerin dağılımı, işin geleceği ile yapılan planlamalar, örgüt içi iletişim gibi konularda objektif ve adil olunması ile ilgilidir. İş görenler örgütsel adaletin varlığı konusunda örgütün verdiği kararlar ve uygulamaları

izleyip, kıyaslama yaparak karar verir (Şahin ve Taşkaya, 2010: 88-89). İşgörenin kendisini örgüt içinde adaletli bir ortamda hissetmesi örgütsel bağlılık düzeyinin olumlu düzeyde gerçekleşmesini sağlayacaktır.

Ödül, iş görenlere kendilerine değer verildiğini hissettiren bir faktördür. Değer gördüğünü düşünen işgörenlerin örgüte bağlılığının artacağı umulur. Ödüller maddi ya da manevi nitelikte olabilmektedir (Ağralı Ermiş, 2019: 55).

Takım çalışması, iş görenlere takım içinde bireysel başarı, daha az stres, ait olma hissi gibi avantajlar sağlar. Örgütün parçası olma duygusunun gelişmesi örgütsel bağlılık düzeyini de olumlu yönde etkiler (Donald, 1993; Akt: Ağralı Ermiş, 2019: 55). Başkaya Özbingöl (2013: 60)'ün üniversitelerde yaptığı araştırmada amirleriyle takım çalışması yapan akademisyenlerin duygusal emek kullanımlarının, işin olağan bir öğesi haline geldiği tespit edilmiştir.

Rol çatışması, bireyin görevi yani üstlendiği rolle bu görevden beklentileri arasındaki uyuşmazlıklardır. Rol belirsizliği ise, örgütün belirlediği rolün kapsamı ve sınırlarıyla ilgili işgörene net bilgi vermemesi ile gerçekleşen olgudur. Örgüt içinde rol belirsizliği ve rol çatışması algılamasının yüksek olması işgörenlerde strese neden olur. Bu durum işgörenlerin görevlerini istenen düzeyde yerine getirememesine ve verimlilik bakımından olumsuz sonuçlara yol açar. Rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunduğu ortaya konulmuştur (Erdoğmuş, 2006: 58). Rol çatışması ve belirsizliği işgörende iş güvensizliği, duygusal uyumsuzluk gibi psikolojik sonuçlarları doğurur; sonrasında ise örgütsel bağlılık seviyesi bunlara paralel olarak olumsuz etkilenmektedir (Cengiz, 2001: 61).

2.3.3. Çevresel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen başlıca çevresel faktörler profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, işsizlik oranı ve ülkenin sosyo-ekonomik durumudur.

2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Bu bölümde örgütsel bağlılığın performans, devamsızlık, işe geç kalma, işgören devir oranı gibi sonuçları ele alınacaktır.

2.4.1. Performans

Örgütsel bağlılık ile performans arasında güçlü olmayan bir ilişki bulunur (Mathiue ve Zajac, 1990: 184). Zayıf ilişkinin en önemli nedenleri olarak ilave fayda (yüksek ücret, prim, sosyal imkân) beklentileri, ekonomik zorluklar, özel hayatın getirdiği zorluklar, yönetici/amir ile ilişkilerin nitelikleri gösterilebilir. Ekonomik beklentileri yüksek olan bir iş görenin beklentilerinin karşılanmaması performansına olumsuz yansırken, amiri ile iyi ilişkileri olan amirine bağlı bir işgörenin bu durumu performansına olumlu yansıyacaktır.

2.4.2. Devamsızlık

Devamsızlık konusunda birçok araştırma yapılmış ve bağlılık ile devamsızlık arasında birbirine benzemeyen sonuçlara ulaşılmıştır. Mathieu ve Zajac (1990: 187)'a göre örgüte bağlılık düzeyleri yüksek olan işgörenlerin devamsızlık yapma eğilimleri diğerlerine oranla daha düşüktür. Ancak bağlılık ve devamsızlık ilişkisinin örneğin demografik özellikler ve devamsızlık ilişkisine oranla daha zayıf olduğu bazı araştırmalarda ortaya koyulmuştur (Gören, 2012: 60)

2.4.3. İşe Geç Kalma

Angle ve Perry (1981) örgütsel bağlılığın işe geç kalma eğilimini azalttığını savunmuştur (Boylu vd., 2007: 56, 57). Ancak bu tespitin aksine bu ilişkinin zayıf olduğunu ortaya koyan farklı araştırmalarda bulunmaktadır (Gören, 2012: 60).

2.4.4. İşgören Devir Oranı

Örgütler açısından bakılırsa çalışan devir oranı olumsuz bir durumdur, yeni çalışan temini, oryantasyon süresi, oryantasyon sürecinde yaşanan iş kazalarının üretim maliyetlerini arttırması, tecrübe eksikliği nedenli verimsizlik vb. ek olumsuzluklar yaratmaktadır. Örgütler bu gibi ek maliyet doğuran olumsuzluklarla karşılaşmamak için işgörenlerinin bağlılıklarını sağlamak amacıyla çeşitli önlemler alır. Bununla birlikte işgörenler örgüt için harcadıkları emeklerinin karşılıklarını tam olarak almak isterler, hak ettiklerini alamadıklarını düşündükleri noktada ise işten ayrılma niyeti belirir ve sonrasında işten ayrılmayla sonuçlanabilir.

Araştırmacılara göre bağlılık ve devir oranı arasında -özellikle duygusal bağlılık ile olmak üzere- güçlü ve negatif yönde bir ilişki bulunur (Akıncı, 2006: 26). Cohen (1992: 542)'e göre işgörenin zayıf alternatif iş imkânları, kıdem süresi, ileride kazanılacak

emeklilik hakları, işgörenin işten ayrılma niyetini düşürerek bağlılığın artmasına yardımcı olur. Devir oranına etki eden diğer faktör ise örgütün işgörenlerine sağladığı terfi, eğitim yatırımları, şirket içi sosyal faaliyetler, arkadaşlık ortamı vb. olanaklardır.

2.5. Örgütsel Bağlılık Kavramı ile İlgili Daha Önce Yapılmış Araştırmalar

Yazın incelendiğinde 20. yüzyılın ortalarından itibaren birçok araştırmacının örgütsel bağlılığı farklı yönleriyle ele aldıkları görülse de temelleri 20. Yüzyıl başlarında Frederick Winslow Taylor (1911)'un "The Principles of Scientific Management" isimli yayını ile atılmıştır (Maşlakçı ve Sürücü, 2018: 50).

Yazında, örgütsel bağlılık kavramı öncelikle 1956'da William Whyte'ın "The Organization Man" kitabında görülmektedir (Kılıç, 2008: 57). Bu kitap birçok araştırmacı için örgütlerdeki bağlılığın araştırılması için öncü olmuştur. Ardından March ve Simon (1958), Etzioni (1961, 1975), Kanter (1968), Salancik (1977), Mowday vd., (1982), Rusbult ve Farrell (1983), O'Reilly ve Chatman (1986), Allen ve Meyer (1990) gibi araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılık kavramı üzerinde çalışılmaya devam edilmiştir. Ülkemizde örgütsel bağlılık kavramına, Balay (2000), Çetin (2004), Çöl (2004), İnce ve Gül (2005) gibi araştırmacılar yaptıkları yayınlarla katkıda bulunmuşlardır.

Lashari ve arkadaşları (2016: 170) üniversite görevlileri üzerinde yaptıkları çalışmada örgütsel güvenin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Bu araştırma sonucunda örgütsel güven üzerinde örgütsel adaletin, örgütsel bağlılık üzerinde örgütsel güvenin ve örgütsel bağlılık üzerinde örgütsel adaletin etkisinin olduğu belirtilmiştir. Örgütsel güven çoğunlukla örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında aracı bir değişken olarak rol oynamaktadır.

İnsan kaynakları yönetimlerine ait uygulamaların örgütsel bağlılığa etkisini inceleyen başka bir araştırma, Türkiye'deki 443 -sendika üyesi- havayolu pilotunun katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre insan kaynakları yönetimi uygulamalarının (işe alma-seçme, eğitim, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücretlendirme, ödüllendirme iletişim ve kararlara katılım) havayolu pilotlarının örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu etkisinin olduğu tespit edilirken sendika üyeliğinin iki değişken arasında aracılık rolünün bulunmadığı belirtilmiştir (Çakı, 2017: 164).

Uluslararası şirket birleşmesi ile ortak olan İngiliz ve Japon şirketlerinin işgörenlerinden alınan 128 yanıt ile adalet algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelendiği araştırma sonucunda şirketlerin birleşmesi esnasında, işgörenlerin örgütsel bağlığı ve adalet algıları arasında güçlü bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir (Gomes vd., 2017: 1).

2.6. Konaklama Sektöründe Örgütsel Bağlılığın Önemi

Konaklama sektörü sahip olduğu birçok özellik nedeniyle hem üretim hem de diğer hizmet sektörlerinden çok daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Konaklama işletmelerinde hizmetlerin yürütülmesi ve misafirlerin (müşterilerin) tatmin edilmesi, otomasyonun çok sınırlı kullanılabilmesi nedeniyle birinci derecede işveren çabasına bağımlıdır (Akçadağ ve Özdemir, 2005:169).

Günümüz dinamik çevre şartlarında konaklama işletmelerinin başarılı olması şüphesiz istihdam ettikleri çalışanların kalitesine ve devamlılığına bağlıdır. İşgörenlere stres, uzun çalışma saatleri, düşük iş güvenliği, düşük kazanç gibi olumsuzluklar vadeden konaklama sektöründe, işgücü devir oranının yüksek olduğu gözlenmektedir (Deery ve Shaw, 1999: 387). Artan rekabet, müşteri beklentileri, maliyetlerin her geçen gün artması, kar oranları ve kapasite kullanım oranlarının dalgalı bir seyir izlemesi işletmeleri tüm maliyet kalemlerinden tasarruf etmeye zorlamaktadır. Bahsedilen nedenlerden dolayı bu tür işletmeler genellikle işgörenlerin bağlılıklarını geliştirmek amacıyla kullanılacak bir bütçe ayıramamaktadırlar. Nitelikli işgücünü elinde tutamayan işletmeler ise -kısır bir döngü içerisinde- hem maliyetlerini kontrol edememekte hem de kaliteli hizmet sunumunda başarılı olamayarak rekabette geriye düşmektedirler. İşgücü devir hızının düşük seviyelerde olması için örgütsel bağlılığı pozitif ve negatif olarak etkileyen tüm etkenlerin incelenmesi gerekir.

İşgören bağlılığını sağlamak, işletme yönetimlerinin amaçlarının gerçekleşmesi için birinci derecede öneme sahiptir. Sektördeki kalifiye işgören kıtlığı ve insan kaynağı yaratma sıkıntısı, zorlu adaptasyon süreci, sektördeki yoğun rekabet, hizmet standartlarının sürekli gelişimin takibi ve adapte olma zorunluluğu, maliyetlerin sürekli artması ve kontrol sorunları, mevcutta bulunan nitelikli, oryantasyonunu tamamlanmış, kaliteli hizmet sunmaya hazır işgörenlerin bağlılığını sağlamanın ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim örgütsel bağlılık düzeyi yüksek kalifiye işgörenlerden oluşan ekibe sahip konaklama işletmeleri, müşterilerine istedikleri yüksek hizmet standardını verimli

şekilde sunabilecek, yeniliklere kolaylıkla adapte olarak rakiplerinden geri kalmayarak pazardaki iddiasını sürdürebileceklerdir. Bunun yanında insan kaynağı bulma, eğitim, oryantasyon süreci gibi maliyetlere daha az katlanmak gibi bir avantaja da sahip olacaklardır.

Yazın incelendiğinde konaklama işletmelerinde örgütsel bağlılığın incelendiği araştırmaların olduğu görülmektedir. Çelik ve arkadaşlarının Antalya'da bulunan konaklama işletmelerinde görev yapan 391 işgörenin katılımıyla yaptıkları araştırmada örgütsel bağlılık ve iş tatmini yüksek işgörenlere sahip olan işletmelerde insan kaynakları ve eğitim faaliyetlerine yönelik maliyetlerin daha düşük seviyede gerçekleşerek ve performans artışı sağlanabileceği tespiti yapılmıştır (Çelik vd., 2016: 59). Sabuncuoğlu (2009: 43) müşterilere sunulan hizmetin kalitesinin arttırılması ve memnuniyetin sağlanması için işgörenlerin örgüte bağlılıklarının geliştirilmesi gerektiğini savunmuştur.

Personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelendiği Ege Bölgesi'nde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otellerde yapılan araştırmada, personel güçlendirme uygulamalarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin bulunduğu, personel güçlendirme uygulamalarının konaklama işletmelerinde iş tatmini ve örgütsel bağlılığa olumlu etki yaptığı ifade edilmiştir (Nilüfer, 2007: III).

İnci Bolat ve Bolat'ın İstanbul'daki 10 beş yıldızlı otel işletmesinde 283 katılımcı üzerinde yürüttükleri çalışmada örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde belirleyici rol oynadığı tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki ilk belirleyici unsur normatif bağlılıktır. Sonraki öneme sahip unsur duygusal bağlılık ve son unsur ise devam bağlılığıdır (İnci Bolat ve Bolat, 2008: 75-94).

Ertan (2008: IV)'ın 402 otel çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı seviyelerini tespit etmek, örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu etmenlerin iş performansına etki edip etmediğini belirlemek için incelemeler yapmıştır. Araştırmanın bulgularına göre katılımcıların örgütsel bağlılık ve iş motivasyonları orta, iş performansları ise yüksek seviyede tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu iş performansı üstünde belirleyici bir etkiye sahipken, örgütsel bağlılığın aynı zamanda iş motivasyonu üstünde de belirleyici bir etkisinin tespit edildiği

ifade edilmiştir. Bunun yanında bağlılık, motivasyon ve performans değişkenlerinin demografik değişkenlere bağlı olarak değiştiği tespit edilmiştir.

2012 yılında yapılan farklı bir araştırmada İstanbul'da 30'un üzerinde beş yıldızlı konaklama işletmesinin 194 işgörenin katılımı ile psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; konaklama işletmelerinde işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlal algıları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı ve negatif yönde, normatif bağlılıkları ile anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilirken devam bağlılığı ile psikolojik sözleşme ihlal algısı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir (Aydın Tükeltürk vd., 2012: 93-110).

2.7. Duygusal Emek İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Ulusal ve uluslararası yazında duygusal emek ve örgütsel bağlılık arasıdaki ilişki üzerine yapılan araştırmalarda farklı yönde sonuçlar olduğu görülmektedir.

Cheung, biri 4 iş adamı kulübünde diğeri 20 perakende satış mağazasında olmak üzere iki ayaklı bir çalışma yaparak örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılığın oluşmasındaki duygusal emeğin rolünü incelemiştir. Araştırma sonucunda işgörenlerin duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde doğrudan etkisi olduğunu ancak, "duygusal emek kullanımının işgörenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde etkisi olacağı" öngörüsünün desteklenmediği anlaşılmıştır (Cheung, 2006: I).

Yang ve Chang 2008'de 295 hemşirenin katılımı ile yürüttükleri araştırmada, duygusal emeğin iş doyumu ve örgütsel bağlık üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda davranış kuralları ile iş doyumu arasında negatif ilişki bulunmuştur. Yüzeysel davranış ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır bununla birlikte yüzeysel davranış ile örgütsel bağlılık yüksek düzeyde olumsuz bir ilişki göstermiştir. Derin davranış ile iş tatmini anlamlı ve olumlu bir korelasyon sergilemiştir, ancak örgütsel bağlılık ile herhangi bir ilişki göstermemiştir. İşgörenlerin duygusal emek sergilemeleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ifade edilmiştir (Yang ve Chang, 2008: 879).

Japonya'da 184 havayolu kabin görevlisi ve yer hizmetleri çalışanının katılım sağladığı araştırmada 5 kişilik faktörünün (dışa dönüklük, nevrotizm, açıklık, uyumluluk, vicdanlılık) duygusal emek stratejisi ve örgütsel bağlılığa etkisi incelenmiştir. Araştırma

sonuçlarına göre nevrotik, vicdanlı ve uyumlu kişilik tiplerinin dışsal (yüzeysel) davranışlar üzerinde etkiler gösterirken, dışa dönük, açık ve vicdanlı kişilik tipleri ise içsel (derin) davranış üzerinde etkilidir. İçsel (derin) davranış boyutu, dışsal (yüzeysel) davranış boyutundan daha yüksek seviyede örgütsel bağlılığı etkilediği ifade edilmiştir. Buna göre hizmet sektörü işgörenlerinin kişilik özelliklerinin örgütsel bağlılık geliştirmekte önemli bir faktör olduğu anlaşılmıştır (Ju-eun ve Sang-soo, 2017: 7635)

Zonguldak'ta hizmet sektöründe çalışan 433 işgörenin katılımıyla gerçekleşen çalışmada örgütsel bağlığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarının duygusal emeğe etkisi araştırılmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre duygusal emek ile örgütsel bağlılığın normatif ve duygusal bağlılık boyutları arasında orta derecece ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Regresyon analizi sonucuna göre duygusal bağlılıkta oluşacak bir birimlik artışın duygusal emek davranışının 0.693 birimlik bir artışına, normatif bağlılıkta oluşacak bir birimlik artışınsa duygusal emek davranışının 0.959 birimlik bir artışına sebebiyet verdiği ifade edilmiştir. Çok değişkenli varyans analizinden elde edilen bulgulara göre duygusal bağlılık ve normatif bağlılık değişkenlerinin duygusal emek boyutlarından en fazla samimi davranış boyutuna etki ettiği ifade edilmiştir (Uysal, 2018: 1).

Güney Kore'de 208 kamu görevlisi ile yapılan araştırmada, duygusal emek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılmasında; derin davranışın kimliksel bağlılık, değişim bağlılığı ve üyelik bağlılığı bileşenleriyle anlamlı şekilde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak yüzeysel davranışın bu üç bileşen arasında anlamlı bir ilişki olmadığı anlaşılmıştır. Güçlü bir örgütsel kimlik duygusu olan, örgütleri tarafından değer gören Güney Koreli kamu görevlilerinin, olumlu duygular üreterek ve derin davranış sergilemede başarılı olacağı ve bu sayede yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gerçekleşebileceği belirtilmiştir (Lee, 2018: 1191).

Ülkemizde, Deliveli (2018: VII - VIII)'nin, 2017-2018 eğitim-öğretim yılında ADIM Üniversitelerine bağlı 12 Eğitim Fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının duygusal emek gösterimleri ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacı ile yaptığı bir araştırma bulunmaktadır. 365 öğretim elemanın katılım sağladığı araştıma sonucunda öğretim elemanlarının yüzeysel davranışlarının, duygusal bağlılık ile düşük; samimi davranışın, duygusal ve genel bağlılıklar ile orta, devam

bağlılığı ve normatif bağlılıkla düşük; derin davranışının, genel örgütsel bağlılık ve tüm alt boyutları ile düşük seviyelerde pozitif yönlü ilişkilerinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretim elemanlarının samimi davranış ve derin davranışlarının, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılıkları; yüzeysel davranış, samimi davranış ve derin davranışlarının ise devam bağlılıkları üzerinde anlamlı seviyede etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bu bulgulara dayalı olarak; öğretim elemanlarının bağlılık düzeylerine etkisi olan duygusal emek davranış düzeylerinin artırılması, mesleğini severek yapan öğretim elemanlarının seçilmesi, öğretim üyelerinin (doktor öğretim üyesi, doçent ve profesor) devam bağlılıklarının artırılması gibi çeşitli öneriler ortaya konulmuştur.

Banka çalışanları üzerinde yapılan araştırmada Mehra ve Bedi, duygusal emeği yüzeysel davranış, derin davranış, duygusal uyum ve duygusal bastırma olarak ele alıp örgütsel bağlılığa etkisini incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre örgütsel davranışla en güçlü ilişki derin davranış ile daha sonra ise duygusal bastırma arasında tespit edilmiştir. Derin davranış ve davranış bastırma şeklinde duygusal emek sergileyen banka çalışanları müşteri ve diğer çalışanlarla etkileşimlerinde duygularını iyi yönetmekte, çalıştıkları kurum ile gurur duyarak yüksek derecede örgütsel bağlılık göstermekte oldukları belirtilmiştir (Mehra ve Bedi, 2018: 17).

2.8. Konaklama Sektöründe Duygusal Emek İle Örgütsel Bağlılık İlişkisini Ele Alan Araştırmalar

Khetjenkarn ve Agmapisarn'ın Tayland'taki konaklama işletmelerinde duygusal emek kullanımının örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerini inceledikleri araştırmaya 509 işgören katılmıştır. Çalışmada yüzeysel davranışın tükenmişliğe yol açan faktörlerden biri olan duygusal tükenmeye yol açtığını, tükenmişliğin ise işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu, örgütsel bağlılık üzerinde ise olumsuz etkiye sahip olduğunu ifade edilmiştir. Bunun yanında derin davranışın iş doyumuna olumlu, duygusal çelişki yaratmayacağı için tükenmişliğe olumsuz, iş tatminine olumlu destekte bulunduğunu aktarmışlardır (Khetjenkarn ve Agmapisarn, 2020: 15-16).

Acar'ın Antalya'daki konaklama işletmelerinde görev yapan 402 çalışanın katılımıyla gerçekleştirdiği çalışmada elde edilen bulgulara göre yüzeysel davranış ile duygusal bağlılık arasında negatif yönde anlamlı ilişki olduğu ancak devam bağlılığı

arasında ilişiki olmadığı belirtilmiştir. Derin davranış, duygusal ve normatif bağlılık ile pozitif ve anlamlı ilişkiye sahipken devam bağlılığı ile negatif ve zayıf bir ilişki göstermektedir. Samimi davranışın duygusal ve normatif bağlılık ile aralarında pozitif yönlü anlamlı ilişkisi tespit edilirken devam bağlılığı ile bir ilişkisi olmadığı belirtilmiştir (Acar, 2019: 61).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: İSTANBUL'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTELLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, duygusal emek davranışının örgütsel bağlılığa etkisini, beş yıldızlı otel işgörenlerine yönelik bir saha araştırması ile ortaya koymaktır.

Konaklama işletmesi yatırımcıları pazardaki rekabette bir adım öne geçmek, harcama potansiyeli yüksek misafiri(müşteriyi) işletmelerine çekebilmek, nitelikli işgücünün -çalışmak için- tercih edeceği bir işletme olmak, yatırımcının sosyal çevresinde prestij sahibi olmayı istemesi gibi motivasyonlarla 3 ya da 4 yıldız yerine daha üst segmentte olabilmeyi hedefleyerek 5 yıldızlı konaklama tesisi kriterlerini sağlamak hatta ulusal/uluslararası zincire ait markaya sahip olmak, bu markanın sadık müşteri portföyü ve yönetim desteğini kullanmak için daha fazla yatırım yapmaktadırlar. Tüm bu fazladan yatırımları yapmalarının temeldeki nedeni ise aslında yatırım dönüş süresini kısaltmak, üst segmentte yer alarak devamlılığı ve verimliliği sağlamaktır. Türkiye'deki 5 yıldızlı konaklama tesisi yatırımı birim maliyetleri Tablo 3.1.'de görüleceği gibi diğerlerine göre oldukça yüksektir.

Tablo 3.1. Turizm Tesisleri Birim Maliyetler Listesi (2020)

Tesis Türü	Birim Yatak Başı Maliyet
5 Yıldızlı Otel	196.387,00 TL
4 Yıldızlı Otel	135.710,00 TL
3 Yıldızlı Otel	100.639,00 TL
2 Yıldızlı Otel + Lokanta	58.090,00 TL
2 Yıldızlı Otel	42.169,00 TL
1 Yıldızlı Otel	36.117,00 TL
Butik Otel / Özel Tesis	196.387,00 TL
1. Sınıf Tatil Köyü	112.793,00 TL
2. Sınıf Tatil Köyü	84.624,00 TL
Motel	46.210,00 TL
Pansiyon	31.903,00 TL

Kaynak: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı (https://testsite.ktb.gov.tr/ktmordu/TR-252041/2020-yili-turizm-tesisleri-birim-maliyetleri.html)

Konaklama işletmelerinde işgörenlerin duygusal emek kullanımı, hem normal işletmeler hem de bir ulusal/uluslararası marka altında faaliyet gösteren zincir işletmeler için, günümüzde artan rekabetle birlikte daha çok önem kazanmıştır. Hizmet kalitesinde çıtayı üst seviyelere çıkararak rekabette avantajlı hale gelmek isteyen işletmeler, fiziki yapılara ve yeni hizmet konseptlerine verdikleri önemden daha fazlasını işgörenlerinin misafirlere (müşterilere) karşı sergiledikleri tutum ve davranışların geliştirilmesine göstermektedirler. Karşılama, hizmet sunma, uğurlama, şikâyet ve sıra dışı durumların yönetimi gibi aşamalarda işgörenlerin misafire (müşteriye) karşı nasıl tutum ve davranış sergileyecekleri konularında çalışmalar yapılmakta, uygun davranış modelleri geliştirilerek standartlar oluşturulmaktadır. Sürekli yapılan uygulamalı eğitimlerle de işgörenlerin bu standartlarda iş yapması, davranışlar sergilemesi beklenmektedir. Ancak işgörenlerin içinde bulunduğu duygu ve ruh halinin her ne şekilde olursa olsun işletmenin belirlediği bu tutum ve davranış standartlarına uyarak duygusal emek sergilemesinin, işgören ve örgüt için bambaşka sonuçlar doğurabileceği söylenebilir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan işgörenlerin çalışma alanlarında sergiledikleri duygusal emek davranışları birçok faktör tarafından etkilenmekte, sergiledikleri duygusal emek davranışlarının niteliği ise onun işe ve işyerine karşı olan tutumlarını etkileyebilmektedir.

Konaklama işletmeleri, doluluk oranlarını istedikleri seviyede tutabilmek için misafirlerine (müşterilerine) iyi hizmet sunabilmek, müşteri sadakati seviyesini arttırmaya ihtiyaç duyarlar. Bunu sağlamak için ise mesleki yeterliliğe sahip, iyi eğitimli, prezentabl, müşteri ile etkin iletişim kurma yetilerine sahip kalifiye işgörene sahip olmak çok önemlidir. Sağlanacak kusursuz misafir(müşteri) memnuniyeti hem sadakat yaratacak, hem de kulaktan kulağa pazarlama ve sosyal medyada viral tanıtım gibi maliyeti son derece düşük tanıtım avantajına da sahip olmayı sağlayacaktır. Kalifiye işgörene sahip olmak işletme için aynı zamanda maliyetlerin kontrol altında tutulması ve verimlilik açısından da bir ihtiyaçtır. İşletme yönetimleri kalifiye insan kaynağına ulaşmak için büyük çaba harcarken, mevcut işgörenlerinin mesleki ve entelektüel niteliklerini yükseltmek amacıyla da personel güçlendirme uygulamalarına başvururlar. Güçlendirilmiş işgörenler, daha fazla sorumluluk hissedecek, insiyatif alma istekleri artacak, işlerini severek yapacaklar ve etkinlikleri daha fazla olacaktır (İnsan Kaynakları, 2001b; Akt: Doğan ve Kılıç, 2007: 56). İşte bu nedenlerle işgören devir hızı yüksek olan bu sektörde, işletmeye kazandırılması için

büyük çaba sarfedilen, sürekli gelişimleri için büyük maliyetlere katlanılan bu işgörenlerin kaybedilmemesi, örgüte bağlılıklarının sağlanması işletmeler için hayati öneme sahiptir.

Konaklama işletmelerinde yapılması planlanan bu araştırma ile konaklama sektörü işgörenlerinin duygusal emek davranış düzeylerini, ne derecede gösterdikleri, örgütsel bağlılık tutum düzeylerini, duygusal emek ve örgütsel bağlılığın önemi ve duygusal emeğin örgütsel bağlılık ile ilişki düzeyinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Çalışmanın sonucunda elde edilecek verilerin, konaklama işletmelerinin yeni hizmet şekillleri ve davranış modelleri geliştirme çalışmalarında, insan kaynakları uygulamalarında, işgören eğitimlerinin planlanmasında, yöneticilerin astlarına hangi boyutlarda destek olacağının belirlenmesinde kaynak olarak kullanılabileceği ve faydalı olacağı öngörülmektedir.

Bu araştırmanın temel problemi, "İstanbul'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin duygusal emek davranışlarının örgütsel bağlılıklarına etkisi var mıdır?" Araştırmanın alt problemleri ise "İstanbul'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin duygusal emek ve örgütsel bağlılıkları hangi seviyededir?" ve "İstanbul'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin duygusal emek ve örgütsel bağlılık seviyelerinin örgüt beklentilerine göre yükseltilmesi için neler yapılabilir?" şeklindedir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Türkiye konaklama sektöründe 2018 yılı verilerine göre 18660 işyerinde 226.760 çalışan bulunmaktadır. İstanbul ilinde ise 3198 işyerinde çalışan sayısı 46129'tir (www.sgk.gov.tr). İstanbul'da bulunan beş yıldızlı otel sayısı 112, yatak kapasitesi ise 58688'dir (https://istanbul.ktb.gov.tr).

Katılımcı grubu belirlenirken kolayda ve amaçlı örnekleme yöntemlerinden faydalanılmıştır. Öncelikle katılımcılar müşterilere yüz yüze hizmet veren işgörenlerden seçilmiştir. Zaman ve maliyet açısından araştırmayı olanaklı hale getirmek için evren olarak İstanbul geneli değil, İstanbul'un üç ilçesi seçilmiştir. Bu araştırmanın evreni İstanbul ili Büyükçekmece, Bakırköy ve Bahçelievler ilçelerinde bulunan beş yıldızlı otellerin beyaz ve mavi yakalı işgörenleridir. Bu bölgede turizm belgeli toplam 20 adet beş yıldızlı otel olup (https://istanbul.ktb.gov.tr) 12042 yatak kapasitesi bulunmaktadır. Ancak 1344 yatak kapasiteli üç otelin, araştırmanın yapıldığı zaman aralığında hizmet vermediği tespit edilmiştir. İşletme yönetimleri işgören sayılarına ait bilgileri gizlilik nedeniyle

paylaşmak istememişlerdir. Türkiye'de konaklama işletmelerinde yatak başına istihdam edilen işgören sayısı 0,35 – 0,75 aralığındadır (Bakan, 2014: 79). Bu bölgede 10698 yataklık kapasite için, yatak başına işgören sayısının 0,35 olduğu varsayılarak, toplam işgören sayısının 3744 kişi olduğu söylenebilir.

Formül 3.1. Örneklem Formülü

$n_0 = (t\ X\ s / d)^2$

$n = n_0 / 1 + n_0 / N$

N :	Evren büyüklüğü
n :	Örneklem büyüklüğü
t :	Güven düzeyine karşılık gelen tablo z değeri (0.05 için 1.96, 0.01 için 2.58 ve 0.001 için 3.28)
s :	Evren için tahmin edilen standart sapma
d :	Kabul edilebilir sapma toleransı

Kaynak: Gürbüz ve Şahin (2014)

Bu araştırma için güven düzeyi olarak %95 (alfa 0,05 için z tablosu değeri (t)= 1,96), tahmin edilen standart sapma (s)= 0,5, beşli likert tipi ölçek için (d)= 0,05 belirlenmiştir.

N = 3744

$n_0 = (1{,}96 * 0{,}5 / 0{,}05)^2$

$n_0 = 384{,}16$

n= 384,16/ (1+ 384,16/3744)

n= 348,41

Belirlenen örneklem sayısı olan 348,41'e ulaşabilmek için 350 basılı anket ve ilave olarak sosyal medya ağlarından yönlendirilen çevrimiçi anketlerin sonucunda 411 adetlik anket değerlendirme sonucu elde edilebilmiştir. Toplanan anketlerden 25 adedi değerlendirme kıstaslarına uygun olmaması nedeniyle değerlendirme dışına çıkarılmış, böylelikle örneklem büyüklüğü 386 katılımcıdan oluşmuştur.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılığı

Bu araştırma İstanbul'un Bakırköy, Bahçelievler ve Büyükçekmece ilçelerindeki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde yapılmıştır. İlçelerde bulunan bazı 5 yıldızlı otellerde

araştırma yapmak için işletme yönetimleri ile görüşülmüştür. Bazı işletmelerin, gizlilik, yoğunluk ve ölçek ifadelerinin iş görenler üzerinde olumsuz etki edeceği kaygısı gibi gerekçelerle ölçeğin işgörenlere dağıtılmasını kabul etmemesi, bu araştırmanın en önemli sınırlılıklarından birini oluşturmuştur. Çalışmaya izin veren işletmeler ise işletme ve iş görenlerine ait ankette yer alan ifadelerin haricindeki her türlü bilginin gizli kalmasını şart koşmuştur. Gerekli izinlerin alındığı işletmelere toplam 350 adet basılı anket formu dağıtılmıştır. Bunun yanında, anket çalışmasını için işletmede ulaşılamayan işgörenleri için Google altyapısı olan Google Forms kullanılarak oluşturulan çevrimiçi anket sosyal medya ağlarından, belirlenen bölgelerdeki işletmelerin işgörenlerine ulaştırılmıştır. Anket çalışması 01.12.2019'da başlatılmış, aralıklarla devam edilerek 07.04.2020 tarihinde sonlandırılmıştır.

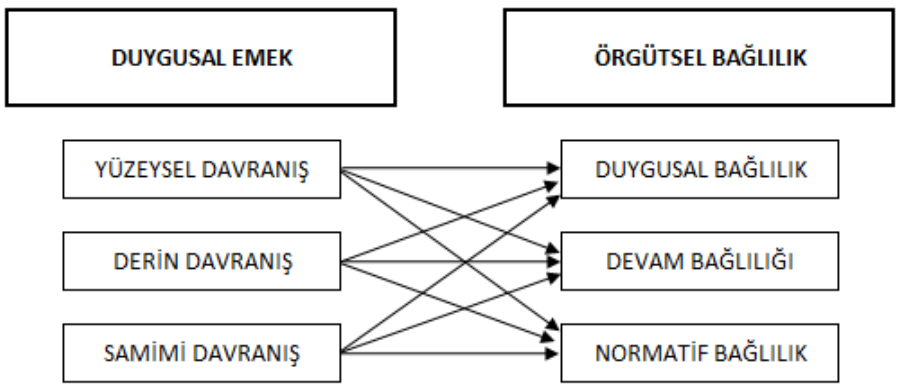
Bu çalışma otel misafirlerine, yüz yüze hizmet veren işgörenlere yönelik olarak planlanmış ve uygulanmıştır. Geri planda çalışanlar ve destek hizmeti veren işgörenler araştırma dışında tutulmuştur.

Elde edilen verilerin güvenilirliği katılımcıların verdikleri samimi cevaplarla sınırlıdır.

3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Yazın taraması ve kuramsal yaklaşımlar incelenerek 10 hipotez belirlenmiştir. Duygusal emek kavramının alt boyutları olan yüzeysel davranış, derin davranış, samimi davranışın örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları üzerinde etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Bu hipotezlerin daha iyi anlaşılması için oluşturulan araştırma modeli Şekil 3.1.'de görülmektedir.

Şekil 3.1. : Araştırmanın Modeli, Duygusal Emeğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi.



H_1: Duygusal emek düzeyi cinsiyete göre anlamlı olarak farklılık göstermektedir.

H_{1a}: Yüzeysel davranış cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{1b}: Derin davranış cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{1c}: Samimi davranış cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_2: Örgütsel bağlılık düzeyi cinsiyete göre anlamlı olarak farklılık göstermektedir.

H_{2a}: Duygusal bağlılık cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{2b}: Devam bağlılığı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{2c}: Normatif bağlılık cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_3: Duygusal emek düzeyi medeni duruma göre anlamlı olarak farklılık göstermektedir.

H_{3a}: Yüzeysel davranış medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{3b}: Derin davranış medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{3c}: Samimi davranış c medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_4: Örgütsel bağlılık düzeyi medeni duruma göre anlamlı olarak farklılık göstermektedir.

H_{4a}: Duygusal bağlılık medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{4b}: Devam bağlılığı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{4c}: Normatif bağlılık medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_5: Duygusal emek düzeyi yaşa göre anlamlı olarak farklılık göstermektedir.

H_{5a}: Yüzeysel davranış yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{5b}: Derin davranış yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{5c}: Samimi davranış yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_6: Örgütsel bağlılık düzeyi yaşa göre anlamlı olarak farklılık göstermektedir.

H_{6a}: Duygusal bağlılık yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{6b}: Devam bağlılığı yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{6c}: Normatif bağlılık yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_7: Duygusal emek düzeyi işyeri kıdem süresine göre anlamlı olarak farklılık göstermektedir.

H_{7a}: Yüzeysel davranış işyeri kıdem süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{7b}: Derin davranış işyeri kıdem süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{7c}: Samimi davranış işyeri kıdem süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_8: Örgütsel bağlılık düzeyi işyeri kıdem süresine göre anlamlı olarak farklılık göstermektedir.

H_{8a}: Duygusal bağlılık işyeri kıdem süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{8b}: Devam bağlılığı işyeri kıdem süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{8c}: Normatif bağlılık işyeri kıdem süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_9: Duygusal emek düzeyi eğitim seviyesine göre anlamlı olarak farklılık göstermektedir.

H_{9a}: Yüzeysel davranış eğitim seviyesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{9b}: Derin davranış eğitim seviyesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{9c}: Samimi davranış eğitim seviyesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{10}: Örgütsel bağlılık düzeyi eğitim seviyesine göre anlamlı olarak farklılık göstermektedir.

H_{10a}: Duygusal bağlılık eğitim seviyesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{10b}: Devam bağlılığı eğitim seviyesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{10c}: Normatif bağlılık eğitim seviyesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H_{11}: Duygusal emeğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{11a}: Yüzeysel davranışın duygusal bağlılık üzerinde negatif yönde anlamlı etkisi vardır.

H_{11b}: Derin davranışın duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

H_{11c}: Samimi davranışın normatif bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı r etkisi vardır.

H_{11d}: Yüzeysel davranışın devam bağlılığı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

H_{11e}: Derin davranışın devam bağlılığı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

H_{11f}: Samimi davranışın devam bağlılığı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

H_{11g}: Yüzeysel davranışın normatif bağlılık üzerinde negatif yönde anlamlı etkisi vardır.

H_{11h}: Derin davranışın normatif bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

H_{11i}: Samimi davranışın normatif bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.

3.5. Araştırmanın Yöntemi

Konaklama sektörü için kritik öneme sahip işgörenlerin bağlılıklarının yükseltilmesi ve duygusal emeğin daha verimli hale getirilmesi ihtiyacından hareketle bu

iki faktörün birbirleriyle ilişkilerinin ortaya konması bu araştırmanın çıkış noktasıdır. Nicel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı bu araştırma üç aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. İlk olarak konu ile ilgili yazın taraması yapılmış, tezin kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Daha sonra elde edilen kavramsal bilgiler doğrultusunda araştırmanın kapsamı, örneklemi, hipotezleri, analizleri vb. çalışmalar yapılarak elde edilen bulgulara göre sonuç ve öneriler açıklanmıştır. Bu araştırmayı yapabilmek için İstanbul ilinin Büyükçekmece, Bakırköy ve Bahçelievler ilçelerinde bulunan 5 yıldızlı şehir otellerinde çalışan personelle sınırlı kalınarak üç bölümden oluşacak bir anket çalışması yapılmıştır.

3.6. Veri Toplama Araçları ve Analiz

Bu araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanan anket formunun birinci bölümü, demografik ve bireysel özelliklerin belirlenmesi amacıyla 8 maddeden oluşmaktadır.

Anketin ikinci kısmında katılımcıların duygusal emek düzeylerinin ölçülmesi amacıyla Chu ve Murrman'ın 2006 yılında geliştirdiği turistik işletmelerde duygusal emek ölçeğinin (HELS; Hospitality Emotional Labour Scale) Pala (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış hali kullanılmıştır. Ölçek asıl halinde 19 ifade içermektedir ancak Kaya ve Özhan (2012: 121) tarafından, diğer ifadelerle ters yönde olması sebebiyle bir ifade ölçek dışı bırakılmış, daha sonra ölçeğe yapılan faktör analizinde 4 ifadenin düşük yükleme değerine (< 0,50) sahip olduğu görülmüş ve ölçek dışı bırakılarak; ölçek toplam 14 ifadeli son halini almıştır. 14 İfade içeren bu ölçeği Ayana (2016) ve Turhan (2018) da çalışmalarında kullanmışlardır. Duygusal emek ölçeğinde 1, 2, 3 nolu ifadeler derin davranış boyutunu, 5, 6, 7, 8, 9 nolu ifadeler yüzeysel davranış boyutunu, 11, 12, 13, 14 nolu ifadeler ise samimi davranış boyutunu ölçmektedir.

Anketin üçüncü kısmında anket çalışmasına katılanların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek üzere Meyer ve Allen'in (1990) geliştirdiği, ardından Meyer, Allen ve Smith (1993)'in ele alıp düzenleyerek teste tabi tuttuğu, 18 maddelik örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. İlk olarak Wasti (2000) tarafından Türkçe'ye çevrilerek kullanılan bu ölçek son olarak Dağlı ve arkadaşları (2018: 1765-1777) tarafından tekrar test edilerek Türkçe'ye uyarlanmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinde 1, 2, 6 nolu ifadeler örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunu, 7, 8, 9, 10, 11, 12 nolu ifade devam bağlılığı boyutunu ve 16, 17, 18 nolu ifadeler ise normatif bağlılık boyutunu ölçmektedir.

Anketin ikinci ve üçüncü bölümündeki ifadelerin değerlendirilmesi için katılımcılara, 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum, şeklinde 5'li likert tipi ölçek hazırlanarak sunulmuştur.

Örneklem sayısı olan 349'a ulaşabilmek için 350 basılı ölçeği bir kısmı gerekli izinlerin alındığı işletmelerin bölüm yöneticilerine teslim edilmiş; diğer kısmı ise işletme yönetimlerinin müsaadesi ile araştırmacı gözetiminde katılımcı işgören gruplarına sunulmuştur. 350 basılı ölçekten, bu araştırma çalışmasında kullanılabilir ancak 198 basılı ölçek (%56,67) değerlendirmeye alınabilmiştir. Diğer katılımcılara yönlendirilen çevrimiçi anketlerden dönen sonuçlarla birlikte 411 anketlik sonuç elde edilmiştir. 25 Anket kıstaslara uygun olmaması nedeniyle değerlendirme dışına alınmıştır.

Anket çalışması sonucunda oluşan veriler "IBM SPSS Statistic 22" istatistik paket programında analizleri yapılmıştır.

Veri analizine başlamadan önce verilerin normal dağılım gösterim göstermediğini anlamak amacıyla yapılan keşfedici analiz ile verilerin Skewness (çarpıklık) ve Kurtosis (basıklık) değerleri hesaplanmıştır (Tablo 3.2). Ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerleri, normal dağılım hakkındaki "Tabachnick'e göre -1,5 ile +1,5, George ve Mallery'e göre de -2,0 ile +2,0" kıstaslarını sağladığı için dağılımın homojen/normal olduğu anlaşılmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2013; George ve Mallery, 2010; Akt. Değirmenci Gündoğmuş, 2018: 741). Böylelikle verilere -güvenilirliği daha yüksek olan- parametrik analizlerin uygulanması uygun görülmüştür.

Tablo 3.2. Ölçeklere Ait Çarpıklık Ve Basıklık Değerleri

Çarpıklık ve Basıklık		**İstatistic**			**İstatistic**
Derin Davranış	Skewness	-1,114	Duygusal Bağlılık	Skewness	-0,839
	Kurtosis	0,629		Kurtosis	0,658
Yüzeysel Davranış	Skewness	-0,014	Devam Bağlılığı	Skewness	-0,692
	Kurtosis	-1,069		Kurtosis	-0,355
Samimi Davranış	Skewness	-0,245	Normatif Bağlılık	Skewness	-0,510
	Kurtosis	-0,469		Kurtosis	-0,419

3.6.1. Araştırmanın Güvenilirlik ve Faktör Analizi

Alpar (2003: 380-381)'a göre bir ölçeğin güvenilirlik testi sonucu elde edilen alfa katsayısı değerinin yüksekliği, kullanılan ifadelerin aynı derecede birbiri ile tutarlı ve

benzer özelliğin öğelerini araştıran ifadelerden meydana geldiği ve ya tüm ifadelerin aynı derecede birlikte haraket ettiği şeklinde açıklanabilir. Güvenirlik katsayısı 0 ile 1 aralığında değer almakta ve değer 1'e doğru yaklaştıkca ölçeğin güvenirlik derecesi yükselmektedir (Özdamar, 2003: 633; Ural ve Kılıç, 2006: 185).

Sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda kullanılan ölçeklerinin yeterli iç tutarlılık sağlaması için KMO değeri 0.60'tan büyük olması gerekir, 1'e doğru yaklaştıkça tutarlılık mükemmelleşir (Kayış, 2010: 322; Kalaycı, 2006: 321-322).

Güvenilirlik ve tutarlılık değerlendirme kıstasları ile ilgili değer aralıkları Tablo 3.3'te incelenebilir.

Tablo 3.3. C. Alpha Değeri ve KMO ile Tutarlılık Değerlendirilme Kıstasları

Alt Değer		Üst Değer	Seviye
0.00	≤ α <	0.40	Güvenilir Değil
0.40	≤ α <	0.60	Düşük Seviyede Güvenilir
0.60	≤ α <	0.80	Oldukça Seviyede Güvenilir
0.80	≤ α <	1.00	Yüksek Seviyede Güvenilir
1,00	≤ KMO ≤	0,90	Mükemmel
0,90	< KMO ≤	0,80	İyi
0,80	< KMO ≤	0,70	Orta düzey
0,70	< KMO ≤	0,60	Zayıf
0,60	< KMO		Kötü

Kaynak: Özdamar (2003) ve Kayış (2010)'ın çalışmalarından derlenmiştir.

- ***Duygusal Emek Ölçeği Güvenilirlik ve Faktör analizi***

Araştırma anket formunda bulunan duygusal emek ölçeğinin güvenilirlik değeri α=0.780 olarak hesaplanmıştır, bu değer duygusal emek ölçeğinin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Duygusal emeğin alt boyutlarından derin davranış ölçeğinin güvenilirlik değeri α= 0.886 ile yüksek seviyede güvenilir; yüzeysel davranış ölçeğinin güvenilirlik değeri α= 0.821 ile yüksek seviyede güvenilir ve son olarak samimi davranış ölçeğinin güvenilirlik değeri α= 0.770 ile oldukça güvenilir seviyesinde ortaya çıkmıştır (Tablo: 3.4).

Duygusal emek ölçeğinin faktör analizine uygunluğunun ortaya konulması amacıyla yapılan testte KMO=0.766 ve Barlett's küresellik testi sonucu 0.05'ten düşük değerde olduğu hesaplanarak faktör analizinin yapılabilir olduğu tespit edilmiştir(Tablo 3.4). Duygusal emek ölçeği faktör analizi sonucunda ölçeğin 3 faktörlü bir yapıya sahip olduğu, toplam varyansın %70,373'ünü açıkladığı görülmektedir. Bu tip araştırmalarda açıklanan varyansın % 40 - % 60 aralığında olmasını bazı araştırmacılar yeterli görürken (Çokluk vd., 2012: 197, 245), bazı araştırmacılar ise %60'ın altında olmaması gerektiğini belirtmektedirler (Altunışık vd., 2015: 275). Duygusal emek ölçeğinin 4 ve 10 nolu ifadeleri, diğer boyutlara kaymaları nedeniyle değerlendirme dışına çıkarılmıştır. Duygusal emek ölçeği faktör analizinin yer aldığı, faktör yükleri, açıklama oranı, güvenilirlik değerlerine ilişkin bulgular Tablo 3.4'te görülmektedir.

Tablo 3.4. Duygusal Emek Ölçeği Faktör Yapısı

DUYGUSAL EMEK		**KMO**		**,766**
		Bartlett's K.Testi / Sig.		**,000**
		FAKTÖR YÜKÜ	**VARYANS %**	**C.ALPHA**
1.YÜZEYSEL DAVRANIŞ	5. Müşterilerin memnuniyeti için gerçekten hissetmesem de numaradan iyi görünmeye çalışırım	0,711	32.382	0,821
	6. Müşterilerin beklentilerini karşılayabilmek için her türlü yapay rolü yaparım.	0,590		
	7. Müşterilere hizmet sunarken gerçek duygularımı gizlerim	0,791		
	8. İşe başlarken iş süresinde karşılaşacağım güzellikleri düşünürüm.	0,852		
	9. Işe başlarken "güzel bir gün olacak" derim.	0,704		
2.DERİN DAVRANIŞ	1. Mesleğimin gerektirdiği duyguları yansıtabilmek için sahte yüz ifadeleri takınırım	0,898	22.655	0,886
	2. Müşterilere yansıtmam gereken olumlu duyguları sergilemek için gerçek hislerimi değiştiririm	0,898		
	3. Çalışırken gerçek hislerimi yansıtmayacak şekilde farklı (olumlu) davranabilirim	0,790		
3.SAMİMİ DAVRANIŞ	11. Müşterilere gösterdiğim olumlu duygular gerçek hissettiklerimle örtüşür.	0,769	15.336	0,770
	12. İşimi iyi yapabilmek için göstermem gereken olumlu duyguları gerçekten hissederim.	0,835		
	13. Müşterilere göstermem gereken olumlu duyguları yansıtabilmek için elimden geleni yaparım	0,743		
	14. Müşterilerle etkileşim halindeyken mesleğimin gerektirdiği belli başlı duygu ve tavırları yansıtmak için çaba harcarım	0,674		
GENEL DUYGUSAL EMEK			**70,373**	**0,780**

- ***Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik ve Faktör analizi***

Araştırma anket formunda bulunan örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik değeri α=0.884 olarak hesaplanmıştır, bu değer örgütsel bağlılık ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık ölçeğinin güvenilirlik değeri α= 0.773 ile oldukça güvenilir güvenilir; devam bağlılığı ölçeğinin güvenilirlik değeri α= 0.900 ile yüksek seviyede güvenilir ve son olarak normatif bağlılık ölçeğinin güvenilirlik değeri α= 0.880 ile yüksek seviyede güvenilir olarak ortaya çıkmıştır (Tablo 3.5.).

Tablo 3.5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Yapısı

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK		**KMO**		**,883**
		Bartlett's K.Testi / Sig.		**,000**
		FAKTÖR YÜKÜ	**VARYANS %**	**C.ALPHA**
1.DEVAM BAĞLILIĞI	7. Şu anda bu işyerinde çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir	0,799	45,661	0,773
	8. Şu an işyerimden ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.	0,898		
	9. Şu an işyerimden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.	0,815		
	10. Işyerimden ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır	0,829		
	11. Eğer bu işyerine kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	0,700		
	12. Şu an işyerimden ayrılacak olsam, uygun yeni iş alternatiflerim az olur.	0,673		
2.NORMATİF BAĞLILIK	16. Işyerim benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.	0,809	19,988	0,900
	17. Bu işyerindeki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu işyerinden ayrılmam.	0,782		
	18. İşyerime çok şey borçluyum	0,832		
3.DUYGUSAL BAĞLILIK	1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu işyerinde geçirmek beni çok mutlu eder.	0,720	7,360	0,880
	2. İşyerimin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum	0,749		
	6. İşyerimin benim için çok özel bir yeri vardır.	0,857		
GENEL ÖRGÜTSEL BAĞLILIK			**73,009**	**0,884**

Örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör analizi için uygun olduğunun belirlenmesi amacıyla yapılan testte KMO= 0.883 ve Barlett's küresellik testi sonucu 0.05'ten düşük değerde olduğu hesaplanarak faktör analizinin yapılabilir olduğu tespit edilmiştir (Tablo

3.5.). Örgütsel bağlılık ölçeği için gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda ölçeğin 3 faktörlü bir yapıya sahip olduğu ve toplam varyansın %73,009'unu açıkladığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin 3, 4, 5, 13, 14 ve 15 nolu maddeler, diğer boyutlara kaymaları sebebiyle değerlendirme dışına çıkarılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği faktör analizinin yer aldığı, faktör yükleri, açıklama oranı, güvenilirlik değerlerine ilişkin bulgular Tablo 3.5'de görülmektedir.

3.7. Bulgular

Verilerin analiznde yüzde, frekans, ortalama, standart sapma, tek yönlü varyans ve T testleri uygulanmıştır. Ölçeklerin arasındaki ilişkilerin tespiti için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

3.7.1. Katılımcıların Duygusal Emek ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi

Katılımcılara duygusal emek ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ilişkin ifadeler yöneltilmiş ve algı seviyeleri belirlenmiştir. Ölçekler 5'li likert tipi hazırlanmış ve puanlama "1:Kesinlikle Katılmıyorum", "2:Kararsızım", "3:Kararsızım", "4:Katılıyorum", "5:Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde yapılmıştır. Ölçek sonuçları 5.00 - 1.00 = 4.00 puanlık bir genişliktedir. Ölçeklerin genişlik düzeyleri Tablo 3.6.'de görülmektedir. Katılımcı görüşlerinin aritmetik ortalamaları 1'e yaklaştıkça duygusal emek ve örgütsel bağlılık tutum/davranışlarının düşük, 5'e yaklaştıkça yüksek şekilde gerçekleştiği ifade edilecektir.

Tablo 3.6. Ölçek Genişlik Düzeyleri

Ortalamaların Değer Aralıkları	5'li Likert Ölçeğindeki Karşılığı	Değer
1,00 - 1,80	Kesinlikle Katılmıyorum	Çok Düşük
1,81 - 2,60	Katılmıyorum	Düşük
2,61 - 3,40	Kararsızım	Nötr
3,41 - 4,20	Katılıyorum	Yüksek
4,21 - 5,00	Kesinlikle Katılıyorum	Çok Yüksek

Katılımcıların duygusal emek düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, derin davranış ortalamasının yüksek (3,901 ± 1.012), yüzeysel davranış ortalamasının yüksek (3,513 ± 0,778), samimi davranış ortalaması ise yüksek (3,999 ± 0,665) olarak tespit edilmiştir (Tablo 3.7).

Tablo 3.7. Katılımcıların Duygusal Emek ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ortalamaları

	N	$\bar{X}$	S.S.
Duygusal Emek			
Derin Davranış	386	3,9016	1,01281
Yüzeysel Davranış	386	3,5130	,77874
Samimi Davranış	386	3,9994	,66535
Örgütsel Bağlılık			
Duygusal Bağlılık	386	3,8860	,86671
Devam Bağlılığı	386	3,5885	,96938
Normatif Bağlılık	386	3,5043	,98538

Örgütsel bağlılık seviyelerinin ortalamalarına bakıldığında, duygusal bağlılık ortalaması yüksek (3,886 ± 0,866), devam bağlılığı ortalaması yüksek (3,588 ± 0,969) ve son olarak normatif bağlılık ortalaması ise yüksek (3,504 ± 0,985) olarak tespit edilmiştir (Tablo 3.7).

3.7.2 Demografik ve Diğer Bireysel Özelliklere Ait Bulgular

Katılımcılara; demografik ve diğer tanıtıcı özelliklerin saptanması için 4 soru (cinsiyet, yaş, medeni hal ve eğitim seviyesi) ve çalışma özelliklerini saptamaya yönelik 4 soru (işletmede çalışılan süre, mesleki tecrübe süresi, çalışılan bölüm ve mesleğini sevme durumu) olmak üzere toplam sekiz soru yöneltilmiştir. Katılımcıların bu sorulara verdikleri cevaplar üzerinden elde edilen değerler tablo 3.8' de görülmektedir.

Tablo 3.8' de görüleceği gibi katılımcıların %41,5 (160)'i kadın, %58,5 (226)'i ise erkektir. Araştırmaya katılanların %51.3 (198)'ü evli, %48,7 (188)'si bekârdır.

Katılımcı işgörenlerin %31,6 (122)'sı 18-25 yaş, %32,4 (125)'ü 26-33 yaş, %20,7 (80)'si 34-41 yaş, %11,1 (43)'i 42-49 ve %4,1 (16)'i 50 ve üzeri yaş aralığındadır. Bu sonuçlara göre işgörenlerin çoğunluğunun 18-33 yaş aralığında olduğu, yaşı ilerleyen işgörenlerin çeşitli nedenlerle farklı sektörlere kaydıkları söylenebilir.

İşgörenlerin %50,5 (195)'i 1-3 yıl, %28,5 (110)'i 4-7 yıl, %7,5 (29)'i 8-11 yıl, %5,7 (22)'si 12-15yıl ve %7,8 (30)'u 16 ve daha fazla yıldır halen çalıştıkları işyerinde çalışmaktadır. Katılımcıların %50'sinden fazlasının 1-3 yıl kıdem süresine sahip olması

araştırmanın yapıldığı işletmelerde işgören devir oranının yüksek olduğunun göstergelerinden birisidir.

Tablo 3.8. Katılımcıların Demografik ve Bireysel Özellikleri

Cinsiyet	N	%	Medeni Durum	N	%	Mesleğinizi Seviyor musunuz?	N	%
Kadın	160	41,50	Evli	198	51,30	Evet	324	83,90
Erkek	226	58,50	Bekar	188	48,70	Hayır	62	16,10
TOPLAM	**386**	**100**	**TOPLAM**	**386**	**100**	**TOPLAM**	**386**	**100**
Çalışılan Bölüm	**N**	**%**	**Yaş**	**N**	**%**	**İşyeri Kıdem Süresi**	**N**	**%**
Önbüro	125	32,40	18-25	122	31,60	1-3	195	50,50
Yiyecek&içecek	109	28,20	26-33	125	32,40	4-7	110	28,50
Kat Hizmetleri	76	19,70	34-41	80	20,70	8-11	29	7,50
Teknik Hizmetler	18	4,70	42-49	43	11,10	12-15	22	5,70
Sat& Paz, Muh, D.	58	15,00	50+	16	4,10	16+	30	7,80
TOPLAM	**386**	**100**	**TOPLAM**	**386**	**100**	**TOPLAM**	**386**	**100**
Eğitim Seviyesi	**N**	**%**				**Mesleki Tecrübe Süresi**	**N**	**%**
İlköğretim	27	7,00				1-3	82	21,20
Lise	135	35,00				4-7	82	21,20
Önlisans	129	33,40				8-11	70	18,10
Lisans	82	21,20				12-15	73	18,90
Y.Lisans+	13	3,40				16+	79	20,50
TOPLAM	**386**	**100**				**TOPLAM**	**386**	**100**

Katılımcıların %21,2 (82)'si 1-3yıl, %21,2 (82)'si 4-7 yıl, %18,1 (70)'i 8-11 yıl, %18,9 (73)'u 12-15 yıl, %20,5 (79)'i ise 16 ve daha fazla yıllık mesleki tecrübeye sahiptir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin %7 (27)'si ilköğretim, %35 (135)'i lise, %33,4 (129)'ü önlisans, %21,2 (82)'si lisans ve %3,4 (13)'ü yüksek lisans ve doktora seviyesinde eğitimlidir. Bu verilere göre işgörenlerin çoğunluğunun önlisans ve lisans seviyesi eğitime sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 3.8'deki değerler incelendiğinde işgörenlerin %32,4 (125)'ü önbüro bölümünde, %28,2 (109)'si yiyecek&içecek bölümünde, %19,7 (76)'si kat hizmetlerinde, %4,7 (18)'si teknik hizmetlerde, %15 (58)'i ise satış & pazarlama ve diğer bölümlerde görev yapmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu önbüro ve yiyecek içecek bölümlerinde görev yapmaktadır.

Anket çalışmasına katılan 386 katılımcıdan 324 (%83,9)'ü mesleğini seviyorken 62 (%16,1)'si sevmediğini belirtmiştir (Tablo 3.8).

3.7.3. Duygusal Emek ve Örgütsel Bağlılığın Demografik ve Bireysel Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Duygusal emek ve örgütsel bağlılık boyutlarının anket çalışmasına katılanların demografik ve bireysel özelliklerine göre karşılaştırılması cinsiyet, medeni durum için bağımsız örneklem t-testi; yaş, mesleki kıdem süresi, işyeri kıdem süresi ve eğitim durumuna yönelik olarak tek yönlü varyans analizi (ANOVA) gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3.9. Katılımcıların Duygusal Emek Davranışları ve Örgütsel Bağlılıklarının Cinsiyet Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

CİNSİYET		N	X̄	S.S.	t	P
Duygusal Emek	KADIN	160	3,7661	,55059	0,185	0,672
	ERKEK	226	3,7765	,53446		
Derin Davranış	KADIN	160	3,9104	1,00642	0,145	0,465
	ERKEK	226	3,8953	1,01949		
Yuzeysel Davranış	KADIN	160	3,5450	,77312	0,681	0,574
	ERKEK	226	3,4903	,78361		
Samimi Davranış	KADIN	160	3,9344	,68076	-1,606	0,513
	ERKEK	226	4,0454	,65183		
Örgütsel Bağlılık	KADIN	160	3,6505	,77571	0,189	0,583
	ERKEK	226	3,6357	,73179		
Duygusal Bağlılık	KADIN	160	3,8729	,90874	-0,246	0,283
	ERKEK	226	3,8953	,83760		
Devam Bağlılığı	KADIN	160	3,5958	,99009	0,124	0,742
	ERKEK	226	3,5833	,95662		
Normatif Bağlılık	KADIN	160	3,5375	,98910	0,556	0,781
	ERKEK	226	3,4808	,98426		

Bağımsız örneklem t- testi, kadın (n=160) ve erkek (n=226) işgörenlerin duygusal emek boyutlarında cinsiyete göre bir farklılık olup olmadığını araştırmak için kullanılmıştır. Tablo 3.9' da bulunan bulgulara göre duygusal emek derin davranış boyutunda (p=0,465 - p>0,05), yüzeysel davranış boyutunda (p=0,574 - p>0,05), samimi davranış boyutunda (p=0,513 - p>0,05) ve genel duygusal emek (p= 0,672 – p>0,05) düzeyinde cinsiyet özelliklerine göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık (p=0,283 - p>0,05), devam bağlılığı (p=0,742 - p>0,05), normatif bağlılık (p=0,781 - p>0,05) boyutları ve genel örgütsel bağlılık (p=0,583 – p>0,05) tutumları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu sonuçlara göre H_1, H_{1a}, H_{1b}, H_{1c}, H_2, H_{2a}, H_{2b}, H_{2c} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 3.10. "p" Değeri Yorum Kıstasları

P değeri	Yorumu
0.01<=p<0.05	İstatistiksel anlamlılık
0.001<=p<0.01	Yüksek düzeyde istatistiksel anlamlılık
p<0.001	Çok yüksek istatistiksel anlamlılık
0.05<=p<0.10	Anlamlılık eğilimi (sınırda anlamlılık)
p>0.10	Fark tesadüften ileri gelmiştir (istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır)

Kaynak: Kul, (2014: 12).

Tablo 3.11. Katılımcıların Duygusal Emek Davranışları ve Örgütsel Bağlılıklarının Medeni Durum Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

MEDENİ DURUM		N	X̄	S.S.	t	P
Duygusal Emek	KADIN	160	3,7698	,52173	-0,091	0,252
	ERKEK	226	3,7748	,56102		
Derin Davranış	EVLİ	198	3,8401	1,02518	-1,226	0,573
	BEKAR	188	3,9663	,99824		
Yuzeysel Davranış	EVLİ	198	3,5172	,71787	0,109	0,001
	BEKAR	188	3,5085	,84000		
Samimi Davranış	EVLİ	198	4,0328	,65652	1,014	0,488
	BEKAR	188	3,9641	,67448		
Örgütsel Bağlılık	KADIN	160	3,7222	,75560	2,175	0,948
	ERKEK	226	3,5572	,73524		
Duygusal Bağlılık	EVLİ	198	3,9832	,79674	2,264	0,055
	BEKAR	188	3,7837	,92590		
Devam Bağlılığı	EVLİ	198	3,6389	,96597	1,048	0,886
	BEKAR	188	3,5355	,97270		
Normatif Bağlılık	EVLİ	198	3,6279	,96537	2,546	0,523
	BEKAR	188	3,3741	,99200		

Bağımsız örneklem t- testi, katılımcı kadın (n=160) ve erkek (n=226) işgörenlerin duygusal emek ve örgütsel bağlılık boyutlarında medeni durumlarına göre bir farklılık olup olmadığını araştırmak amacıyla kullanılmıştır.

Tablo 3.11'da görülen bulgulara göre katılımcıları duygusal emek gösterimleri derin davranış (p=0,573; p>0,10), samimi davranış (p=0,488; p>0,10) boyutlarının ve genel duygusal emeğin (p=0,252; p>0,10) katılımcıların medeni durum özelliklerine göre farklılaşması istatistiksel olarak anlamlı değildir. Yüzeysel davranış boyutu sonuçlarında (p = 0,001; 0.001<=p>0,01) farklılık yüksek düzeyde anlamlıdır. Bu sonuçlara göre H3, H3b, H3c hipotezleri reddedilmiş, H3a hipotezi ise kabul edilmiştir.

Örgütsel bağlılığın, devam bağlılığı (p=0,886 - p>0,10), normatif bağlılık (p=0,523; p>0,10) boyutları ve genel örgütsel bağlılık (p=0,948; p>0,10) tutumlarının katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmıştır. Katılımcıların duygusal bağlılık (p=0,055; 0.05<=p<0.10) tutumlarının sınırda anlamlılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre H4, H4b, H4c hipotezleri ret edilmiş, H4a hipotezi kabul edilmiştir. Evli olan katılımcıların ($\bar{X}$=3,983) bekâr olan katılımcılara ($\bar{X}$=3,783) göre daha yüksek düzeyde duygusal bağlılık sergiledikleri söylenebilir.

Tablo 3.12. Katılımcıların Duygusal Emek Davranışlarının Yaş Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Yaş		N	$\bar{X}$	S.S.	F	P
Duygusal Emek	18-25	122	3,761	0,519	0,737	0,567
	26-33	125	3,821	0,541		
	34-41	80	3,758	0,604		
	42-49	43	3,667	0,504		
	50+	16	3,833	0,467		
	Total	386	3,772	0,541		
Derin Davranış	18-25	122	4,025	0,973	1,91384	0,107
	26-33	125	3,952	0,989		
	34-41	80	3,742	1,089		
	42-49	43	3,636	1,081		
	50+	16	4,083	0,755		
	Total	386	3,902	1,013		
Yüzeysel Davranış	18-25	122	3,375	0,746	2,42200	0,048
	26-33	125	3,606	0,812		
	34-41	80	3,658	0,762		
	42-49	43	3,395	0,707		
	50+	16	3,425	0,885		
	Total	386	3,513	0,779		
Samimi Davranış	18-25	122	4,045	0,720	,86737	0,484
	26-33	125	3,990	0,652		
	34-41	80	3,897	0,678		
	42-49	43	4,029	0,530		
	50+	16	4,156	0,598		
	Total	386	3,999	0,665		

Tek yönlü varyans (ANOVA) analizi, kadın (n=160) ve erkek (n=226) işgörenlerin duygusal emek ve örgütsel bağlılık boyutlarında yaş özelliklerine göre bir farklılık olup olmadığını araştırmak için kullanılmıştır.

Tablo 3.12.'da bulunan bulgulara göre duygusal emek derin davranış boyutunda (p=0,107; p>0,10), samimi davranış boyutu (p=0,483; p>0,10) ve genel duygusal emek (p=0,567; p>0,10) düzeylerinin katılımcıların yaş özelliklerine göre gösterdiği farklılık

istatistiksel olarak anlamlı değildir. Yüzeysel davranış boyutunda (p=0,047; 0.01<=p<0.05) yaş özelliklerine göre farklılık anlamlıdır. 26-33 ($\bar{X}$=3,606) ve 34-41 ($\bar{X}$=3,657) yaş gruplarının 18-25 ($\bar{X}$=3,375), 42-49 ($\bar{X}$=3,395), 50+ ($\bar{X}$=3,425) yaş gruplarına göre daha fazla yüzeysel davranış sergiledikleri söylenebilir. Bulgulara göre H_5, H_{5b}, H_{5c} hipotezleri ret edilmiş, H_{5a} hipotezi ise kabul edilmiştir.

Tablo 3.13. Katılımcıların Örgütsel Bağlılıklarının Yaş Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Yaş		N	$\bar{X}$	S.S.	F	P
Örgütsel Bağlılık	18-25	122	3,353	0,661	8,710	0,000
	26-33	125	3,823	0,678		
	34-41	80	3,613	0,839		
	42-49	43	3,899	0,747		
	50+	16	3,880	0,782		
	Total	386	3,642	0,749		
Duygusal Bağlılık	18-25	122	3,809	0,966	3,670	0,006
	26-33	125	3,901	0,807		
	34-41	80	3,729	0,876		
	42-49	43	4,140	0,675		
	50+	16	4,458	0,582		
	Total	386	3,886	0,867		
Devam Bağlılığı	18-25	122	3,176	1,009	9,827	0,000
	26-33	125	3,875	0,798		
	34-41	80	3,646	0,950		
	42-49	43	3,833	0,939		
	50+	16	3,552	1,076		
	Total	386	3,589	0,969		
Normatif Bağlılık	18-25	122	3,251	0,958	4,67098	0,001
	26-33	125	3,643	0,922		
	34-41	80	3,429	1,090		
	42-49	43	3,791	0,882		
	50+	16	3,958	0,950		
	Total	386	3,504	0,985		

Örgütsel bağlılığın, duygusal bağlılık (p=0,006; 0.001<=p<0,01) ve normatif bağlılık (p=0,0011; 0,001<=p>0,05) tutumlarının katılımcıların yaş özelliklerine göre yüksek düzeyde istatistiksel anlamlı farklılık gösterdiği; devam bağlılığı (p=0,000; p<0,001) ve genel örgütsel bağlılığın (p=0,000; p<0,001) ise çok yüksek düzeyde istatistiksel anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmıştır (Tablo 3.13). Elde edilen bu sonuçlara göre H_6, H_{6a}, H_{6b}, H_{6c} hipotezleri kabul edilmiştir.

42-49 ($\bar{X}$=4,139) ve 50+ ($\bar{X}$=4,458) yaş grupları 18-25 ($\bar{X}$=3,808), 26-33 ($\bar{X}$=3,901) ve 34-41 ($\bar{X}$=3,729) yaş gruplarına göre daha fazla duygusal bağlılık tutumuna sahiplerdir. 26-33 ($\bar{X}$=3,874) ve 42-49 ($\bar{X}$=3,833) yaş grupları 18-25 ($\bar{X}$=3,176), 34-41 ($\bar{X}$=3,645) ve

50+ ($\bar{X}$=3,552) yaş gruplarına oranla devam bağlılığı tutumları yüksektir. 42-49 ($\bar{X}$=3,790) ve 50+ ($\bar{X}$=3,958) yaş grupları 18-25 ($\bar{X}$=3,251), 26-33 ($\bar{X}$=3,642) ve 34-41 ($\bar{X}$=3,429) yaş gruplarına göre daha fazla normatif bağlılık tutumuna sahiplerdir (Tablo 3.13).

Tablo 3.14. Katılımcıların Duygusal Emek Davranışlarının İşyeri Kıdem Süresi Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

İşyeri Kıdem Süresi		N	$\bar{X}$	S.S.	F	P
Duygusal Emek	1-3	195	3,778	0,525	1,629	0,166
	4-7	110	3,836	0,578		
	8-11	29	3,782	0,599		
	12-15	22	3,564	0,568		
	16+	30	3,644	0,364		
	Total	386	3,772	0,541		
Derin Davranış	1-3	195	4,050	0,956	3,065	0,017
	4-7	110	3,833	1,094		
	8-11	29	3,770	0,960		
	12-15	22	3,394	1,077		
	16+	30	3,689	0,922		
	Total	386	3,902	1,013		
Yüzeysel Davranış	1-3	195	3,428	0,814	4,236	0,002
	4-7	110	3,711	0,732		
	8-11	29	3,738	0,693		
	12-15	22	3,345	0,754		
	16+	30	3,247	0,619		
	Total	386	3,513	0,779		
Samimi Davranış	1-3	195	4,013	0,690	0,626	0,644
	4-7	110	3,993	0,660		
	8-11	29	3,845	0,745		
	12-15	22	3,966	0,477		
	16+	30	4,108	0,564		
	Total	386	3,999	0,665		

İşgörenlerin (kadın (n=160) ve erkek (n=226)) duygusal emek ve örgütsel bağlılık boyutlarında halen çalışılan işyerindeki çalışılan süre özelliklerine göre bir farklılık olup olmadığını araştırmak için ANOVA analizi kullanılmıştır.

Tablo 3.14'de bulunan bulgulara göre duygusal emek derin davranış boyutunda (p=0,017; 0.01<= p<0.05) istatistiksel anlamlılık ve yüzeysel davranış boyutunda (p= 0,002; 0.001<= p<0.01) yüksek düzeyde istatistiksel anlamlılık tespit edilirken samimi davranış boyutunda (p=0,644; p>0.10) ve genel duygusal emekte (p=0,166; p>0,10) ise katılımcıların işyeri kıdem süresi özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Buna göre H_{7a} ve H_{7b} hipotezleri kabul edilirken, H_7 ve H_{7c} hipotezleri ret edilmiştir. 12-15 yıl ($\bar{X}$=3,393) grubunun 1-3 yıl ($\bar{X}$=4,049), 4-7 yıl ($\bar{X}$=3,833), 8-11 yıl

($\bar{X}$=3,770) ve 16+ yıl (3,688) gruplarına göre daha az derin davranış sergiledikleri tespit edilmiştir. 4-7 yıl ($\bar{X}$=3,710) ve 8-11 yıl ($\bar{X}$=3,737) gruplarının 1-3 yıl ($\bar{X}$=3,427), 12-15 yıl ($\bar{X}$=3,345) ve 16+ yıl ($\bar{X}$=3,513) gruplarına göre daha fazla yüzeysel davranış sergiledikleri söylenebilir.

Tablo 3.15. Katılımcıların Örgütsel Bağlılıklarının İşyeri Kıdem Süresi Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

İşyeri Kıdem Süresi		N	$\bar{X}$	S.S.	F	P
Örgütsel Bağlılık	1-3	195	0,715	0,051	1,128	0,343
	4-7	110	0,753	0,072		
	8-11	29	0,842	0,156		
	12-15	22	0,938	0,200		
	16+	30	0,707	0,129		
	Total	386	0,749	0,038		
Duygusal Bağlılık	1-3	195	3,918	0,872	1,611	0,171
	4-7	110	3,733	0,925		
	8-11	29	3,897	0,846		
	12-15	22	4,106	0,730		
	16+	30	4,067	0,657		
	Total	386	3,886	0,867		
Devam Bağlılığı	1-3	195	3,479	0,981	2,520	0,041
	4-7	110	3,717	0,925		
	8-11	29	3,994	0,854		
	12-15	22	3,523	1,124		
	16+	30	3,483	0,940		
	Total	386	3,589	0,969		
Normatif Bağlılık	1-3	195	3,453	0,995	1,035	0,389
	4-7	110	3,497	0,895		
	8-11	29	3,632	1,159		
	12-15	22	3,409	1,260		
	16+	30	3,811	0,824		
	Total	386	3,504	0,985		

Örgütsel bağlılığın, duygusal bağlılık (p=0,171; p>0.10), normatif bağlılık (p=0,389; p>0.10) ve genel örgütsel bağlılık (p=0,343; p>0,10) tutumlarının katılımcıların işyeri kıdem süresi özelliklerine göre istatistiksel anlamlı farklılık göstermediği; devam bağlılığının (p=0,041; 0.01<=p<0.05) ise istatistiksel anlamlılık gösterdiği saptanmıştır. Bulgulara göre H8, H8a,H8c hipotezleri ret, H8b hipotezi ise kabul edilmiştir. 8-11 yıl ($\bar{X}$=3,994) grubunun 1-3 yıl ($\bar{X}$=3,479), 4-7 yıl ($\bar{X}$=3,716), 12-15 yıl ($\bar{X}$=3,522) ve 16+ yıl (3,483) gruplarında devam bağlılığı sergileme oranları daha yüksektir (Tablo 3.15.).

Tablo 3.16. Katılımcıların Duygusal Emek Davranışların Mesleki Kıdem Süresi Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Mesleki Kıdem Süresi		N	X̄	S.S.	F	Sig.
Duygusal Emek	1-3	82	3,8079	0,51598	2,449	0,046
	4-7	82	3,6392	0,56853		
	8-11	70	3,7595	0,55758		
	12-15	73	3,903	0,53899		
	16+	79	3,7637	0,50061		
	Total	386	3,7722	0,54052		
Derin Davranış	1-3	82	4,0650	,99027	1,24360	0,291
	4-7	82	3,8415	1,11386		
	8-11	70	3,8524	,96748		
	12-15	73	3,9954	,88103		
	16+	79	3,7511	1,07081		
	Total	386	3,9016	1,01281		
Yüzeysel Davranış	1-3	82	3,3780	,76595	5,04972	0,000
	4-7	82	3,2829	,81101		
	8-11	70	3,6400	,80260		
	12-15	73	3,7671	,73637		
	16+	79	3,5443	,69277		
	Total	386	3,5130	,77874		
Samimi Davranış	1-3	82	4,1524	,78445	2,44242	0,046
	4-7	82	3,9329	,64794		
	8-11	70	3,8393	,62124		
	12-15	73	4,0034	,65018		
	16+	79	4,0475	,56907		
	Total	386	3,9994	,66535		

Tek yönlü varyans (ANOVA) analizi, kadın (n=160) ve erkek (n=226) işgörenlerin duygusal emek ve örgütsel bağlılık boyutlarında mesleki tecrübe süresi özelliklerine göre bir farklılık olup olmadığını araştırmak için kullanılmıştır.

Tablo 3.16'te bulunan bulgulara göre duygusal emek derin davranış boyutunda (p=0,291; p>0.10) istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır. Yüzeysel davranış boyutunda (p=0,000; p<0.001) çok yüksek düzeyde istatistiksel anlamlılık tespit edilirken samimi davranış boyutu (p=0,046; 0.01<=p<0.05) ve genel duygusal emek davranışlarının (p=0,046; 0.01<=p<0.05) ise katılımcıların mesleki tecrübe süresi özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir.

1-3 yıl (X̄=3,378), 4-7 yıl (X̄=3,282) grupları 8-11 yıl (X̄=3,640), 12-15 yıl (X̄=3,767) ve 16+ yıl (3,544) gruplarına göre daha az yüzeysel davranış sergiledikleri anlaşılmıştır. 1-3 yıl (X̄=4,152) grubunun 4-7 yıl (X̄=3,932) grupları 8-11 yıl (X̄=3,839), 12-15 yıl (X̄=4,003) ve 16+ yıl (4,047) gruplarından daha fazla samimi davranış sergilediği

görülürken, 8-11 yıl ($\bar{X}$=3,839) grubunun diğer gruplardan çok daha az samimi davranış sergilediği söylenebilir (Tablo 3.16).

Tablo 3.17. Katılımcıların Örgütsel Bağlılıklarının Mesleki Kıdem Süresi Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Mesleki Kıdem Süresi		N	$\bar{X}$	S.S.	F	Sig.
Örgütsel Bağlılık	1-3	82	3,5244	0,58245	6,013	0,000
	4-7	82	3,3567	0,77039		
	8-11	70	3,8262	0,72381		
	12-15	73	3,7717	0,78654		
	16+	79	3,7764	0,77711		
	Total	386	3,6418	0,74935		
Duygusal Bağlılık	1-3	82	3,8211	,92843	1,95514	0,1007
	4-7	82	3,7195	,89729		
	8-11	70	3,9190	,97874		
	12-15	73	3,8995	,76515		
	16+	79	4,0844	,71705		
	Total	386	3,8860	,86671		
Devam Bağlılığı	1-3	82	3,3902	,84344	8,28514	0,000
	4-7	82	3,1911	1,14280		
	8-11	70	3,9167	,72440		
	12-15	73	3,8356	,97440		
	16+	79	3,6878	,91184		
	Total	386	3,5885	,96938		
Normatif Bağlılık	1-3	82	3,4959	1,01463	1,13038	0,341
	4-7	82	3,3252	,99653		
	8-11	70	3,5524	,88626		
	12-15	73	3,5160	,98294		
	16+	79	3,6456	1,02441		
	Total	386	3,5043	,98538		

Örgütsel bağlılığın, duygusal bağlılık (p=0,1007; p>0.10), normatif bağlılık (p=0,341; p>0.10) tutumlarında katılımcıların mesleki kıdem süresi özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanamamıştır; devam bağlılığı (p=0,000; p<0.001) ve genel duygusal emekte (p=0,000; p<0.001) ise çok yüksek istatistiksel anlamlılık gösterdiği görülmektedir (Tablo 3.17.).

Tablo 3.17'de bulunan bulgulara göre 1-3 yıl ($\bar{X}$=3,390), 4-7 yıl ($\bar{X}$=3,191) grupları 8-11 yıl ($\bar{X}$=3,916), 12-15 yıl ($\bar{X}$=3,835) ve 16+ yıl (3,687) gruplarına göre daha az devam bağlılığı tutumları sergiledikleri tespit edilmiştir.

Tablo 3.18. Katılımcıların Duygusal Emek Davranışlarının Eğitim Durumu Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

EĞİTİM DURUMU		N	X̄	S.S.	F	P
Duygusal Emek	İLKÖĞRETİM	27	3,4043	0,6222	3,672	0,006
	LİSE	135	3,7895	0,53822		
	ÖNLİSANS	129	3,812	0,5171		
	LİSANS	82	3,8171	0,54187		
	YÜKSEK LİSANS	13	3,6795	0,34333		
	Total	386	3,7722	0,54052		
Derin Davranış	İLKÖĞRETİM	27	3,0741	1,02671	5,937	0,000
	LİSE	135	3,8815	1,07085		
	ÖNLİSANS	129	4,0904	,87376		
	LİSANS	82	3,9146	1,00043		
	YÜKSEK LİSANS	13	3,8718	,99572		
	Total	386	3,9016	1,01281		
Yüzeysel Davranış	İLKÖĞRETİM	27	3,4148	,63228	0,717	0,581
	LİSE	135	3,5200	,75674		
	ÖNLİSANS	129	3,4915	,87322		
	LİSANS	82	3,6049	,72280		
	YÜKSEK LİSANS	13	3,2769	,62471		
	Total	386	3,5130	,77874		
Samimi Davranış	İLKÖĞRETİM	27	3,6389	,71500	2,285	0,060
	LİSE	135	4,0574	,73043		
	ÖNLİSANS	129	4,0039	,57706		
	LİSANS	82	4,0091	,64960		
	YÜKSEK LİSANS	13	4,0385	,63612		
	Total	386	3,9994	,66535		

Tek yönlü varyans (ANOVA) analizi, kadın (n=160) ve erkek (n=226) işgörenlerin duygusal emek ve örgütsel bağlılık boyutlarında eğitim durumu özelliklerine göre bir farklılık olup olmadığını araştırmak için kullanılmıştır.

Konaklama işletmelerinde misafirle (müşteri) bire bir etkileşim sağlayacak işgörenlerin eğitim düzeyi lise ve üzeri adaylar arasından seçilmesine özen gösterilmektedir. Katılımcıların çoğunluğunun lise (%35) ve önlisans (%33,4) mezunu olduğu görülmektedir. Tablo 3.18'da bulunan bulgulara göre duygusal emeğin derin davranış boyutunda (p=0,000; p<0.001) çok yüksek, genel duygusal emekte (p=0,006; 0.001<=p<0.01) katılımcıların eğitim durumu özelliklerine göre yüksek istatistiksel anlamlılık tespit edilmiştir. Yüzeysel davranış boyutunda (p=0,581; p>0.10) istatistiksel

olarak anlamlı farklılık olmadığı görülürken, samimi davranış boyutunda (p=0,060; 0.05<=p<0.10) ise katılımcıların eğitim durumu özelliklerine göre sınırda istatistiksel anlamlılık tespit edilmiştir. Bulgulara göre H_9, H_{9b} ve H_{9c} hipotezleri kabul, H_{9a} hipotezi ret edilmiştir.

İlköğretim okulu mezunlarının ($\bar{X}$=3,074), lise mezunları ($\bar{X}$=3,881), önlisans mezunları ($\bar{X}$=4,090), lisans mezunları ($\bar{X}$=3,914) ve yüksek lisans+ mezunlarına (3,871) göre daha az derin davranış sergiledikleri görülmektedir. Yine ilköğretim okulu mezunlarının ($\bar{X}$=3,638), lise mezunları ($\bar{X}$=4,057), önlisans mezunları ($\bar{X}$=4,003), lisans mezunları ($\bar{X}$=4,009) ve yüksek lisans+ mezunlarına (4,038) göre daha az samimi davranış sergiledikleri tespit edilmiştir (Tablo 3.18).

Tablo 3.19. Katılımcıların Örgütsel Bağlılıklarının Eğitim Durumu Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

EĞİTİM DURUMU		N	$\bar{X}$	S.S.	F	P
Örgütsel Bağlılık	İLKÖĞRETİM	27	3,725	0,983	1,306	0,267
	LİSE	135	3,534	0,723		
	ÖNLİSANS	129	3,736	0,738		
	LİSANS	82	3,651	0,733		
	YÜKSEK LİSANS	13	3,589	0,624		
	Total	386	3,642	0,749		
Duygusal Bağlılık	İLKÖĞRETİM	27	3,679	1,019	0,990	0,413
	LİSE	135	3,829	,913		
	ÖNLİSANS	129	3,989	,747		
	LİSANS	82	3,886	,906		
	YÜKSEK LİSANS	13	3,872	,887		
	Total	386	3,886	,866		
Devam Bağlılığı	İLKÖĞRETİM	27	3,808	1,160	1,292	0,273
	LİSE	135	3,470	1,015		
	ÖNLİSANS	129	3,695	,926		
	LİSANS	82	3,557	,928		
	YÜKSEK LİSANS	13	3,500	,597		
	Total	386	3,588	,969		
Normatif Bağlılık	İLKÖĞRETİM	27	3,605	1,125	1,051	0,380
	LİSE	135	3,368	1,049		
	ÖNLİSANS	129	3,563	,953		
	LİSANS	82	3,606	,873		
	YÜKSEK LİSANS	13	3,487	,977		
	Total	386	3,5043	,98538		

Duygusal bağlılık (p=0,413; p>0.10), devam bağlılığı (p=0,273; p>0.10) ve normatif bağlılık (p=0,380; p>0.10) ve genel örgütsel bağlılık (p=0,267; p>0,10) tutumları katılımcıların eğitim durumu özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (Tablo 3.19). Bu sonuçlara göre H_{10}, H_{10a}, H_{10b}, H_{10c} hipotezleri ret edilmiştir.

3.7.4. Duygusal Emek Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Bulguları

Pearson Korelasyon analizi, kadın (n=160) ve erkek (n=226) işgörenlerin duygusal emek ve örgütsel bağlılık ve her iki değişkenin alt boyutları arasındaki ilişkinin şiddetini tespit etmek için kullanılmıştır.

Verilerin dağılımı normal sergilendiği için Pearson korelasyon analizi tercih edilmiştir. Pearson korelasyon katsayı değeri -1 ile +1 arasında gerçekleşmektedir. Korelasyon katsayısı +1'e doğru yaklaştıkça değişkenler arasında pozitif yönlü mükemmel bir doğrusal ilişkinin; -1'e doğru yaklaştıkça değişkenler arasında negatif yönlü mükemmel bir doğrusal ilişkinin olduğu ifade edilir. Pearson korelasyon katsayısının 0'a doğru yaklaştıkça ilişkinin zayıfladığı 0'a eğit olmasında ise değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olmadığı ifade edilir (Kalaycı, 2006: 116; Kıray, 2011: 70). Değişkenler arasında Pearson korelasyon katsayısının yorum kıstasları Tablo 3.20'de görülmektedir.

Tablo 3.20. "r" Korelasyon Katsayısı İlişki Düzeyi Değerlendirme Kıstasları

"r" Değeri	İlişki Düzeyi
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Kaynak: Kıray (2011: 70)' dan uyarlanmıştır.

Tablo 3.21. Duygusal Emek, Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık
Derin Davranış	Pearson Correlation	,367**	,112*	,164**	,232**
	Sig. (2-tailed)	,000	,028	,001	,000
	N	386	386	386	386
Yüzeysel Davranış	Pearson Correlation	,017	,427**	,005	,283**
	Sig. (2-tailed)	,738	,000	,929	,000
	N	386	386	386	386
Samimi Davranış	Pearson Correlation	,479**	,100*	,497**	,367**
	Sig. (2-tailed)	,000	,049	,000	,000
	N	386	386	386	386
Duygusal Emek	Pearson Correlation	,379**	,350**	,283**	,429**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	386	386	386	386

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 3.21'da görülen bulgular sonucunda derin davranış ölçeği ile duygusal bağlılık ölçeği arasında (r=0,367; p<0,01) pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Derin davranış ölçeği ve devam bağlılığı ölçeği arasında (r=0,112; p<0,05) pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki olduğu saptanmıştır. Derin davranış ile normatif bağlılık ölçeği arasında ise (r=0,164; p<0,01) yine pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Yüzeysel davranış ölçeği ile devam bağlılığı ölçeği arasında (r=0,427; p<0,01) ile pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Yüzeysel davranış ile duygusal bağlılık ölçeği ve normatif bağlılık ölçeği arasında istatistiksel bir ilişki tespit edilememiştir (Tablo 3.21).

Samimi davranış ölçeği ile duygusal bağlılık ölçeği arasında (r=0,479; p<0,01) ile pozitif yönlü zayıf bir ilişki; devam bağlılığı ölçeği ile arasında (r=0,100; p<0,05) pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki, normatif bağlılık ölçeği ile arasında ise (r=497; p<0,01) pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır (Tablo 3.21).

Duygusal emek ölçeği ile örgütsel bağlılık ölçeği arasında (r=0,429; p<0,01) pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir (Tablo 3.21).

3.7.5. Duygusal Emeğin Örgütsel Bağlılığa Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Araştırmada duygusal emeğin boyutlarının, örgütsel bağlılığın boyutları üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3.22. Duygusal Emek Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular

	Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar			Eşdoğrusallık İstatistikleri	
Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
Sabit	1,076	0,288		3,733	0,000		
Derin Davranış	0,231	0,040	0,270	5,756	0,000	0,843	1,186
Yüzeysel Davranış	-0,055	0,050	-0,050	-1,098	0,273	0,912	1,097
Samimi Davranış	0,526	0,059	0,404	8,961	0,000	0,914	1,094

R: 0,540a; R2: 0,291; Adj R2: 0,286; Durbin-W: 1,842; F:52,379; P: 0,000b

Tablo 3.22 incelendiğinde derin davranış seviyesi 1 birim arttığında duygusal bağlılık düzeyi 0,231 birim artacaktır (B=0,231; t=5,756; p=0,000<0,05). Samimi davranış seviyesi 1 birim arttığında duygusal bağlılık düzeyi 0,526 birim yükselmektedir (B=0,526; t=8,961; p=0,000<0,05). Yüzeysel davranış (p=0,273>0,05) boyutunun duygusal bağlılık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu görülmemektedir. Duygusal emek boyutları, duygusal bağlılık düzeyini % 29,1 oranında açıklamaktadır (R^2=0,291) (Tablo 3.22). Bu sonuçlar ışığında H_{11b} ve H_{11c} hipotezleri kabul, H_{11a} hipotezi ise ret edilmiştir.

Tablo 3.23. Duygusal Emek Boyutlarının, Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular

	Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar			Eşdoğrusallık İstatistikleri	
Model	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
Sabit	1,110	0,343		3,233	0,001		
Derin Davranış	-0,044	0,048	-0,046	-0,912	0,362	0,843	1,186
Yüzeysel Davranış	0,551	0,060	0,443	9,216	0,000	0,912	1,097
Samimi Davranış	0,178	0,070	0,122	2,551	0,011	0,914	1,094

R: 0,443[a]; R^2: 0,196; Adj R^2: 0,190; Durbin-W: 1,598; F:31,119; P: 0,000[b]

Yüzeysel davranış seviyesi 1 birim arttığında devam bağlılığı düzeyinin 0,551 birim artacağı görülmektedir (B0,551; t=9,216; p=0,000<0,05). Samimi davranış seviyesi 1 birim arttığında devam bağlılığı düzeyi 0,178 birim artacaktır (B=0,178; t=2,551; p=0,011<0,05). Derin davranış (p=0,362>0,05) boyutunun devam bağlılığı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmemektedir. Duygusal emek boyutları, devam bağlılığı düzeyini % 19,6 oranında açıklamaktadır (R^2=0,196), (Tablo 3.23). Bulgulara göre H_{11d} ve H_{11f} hipotezleri kabul edilirken H_{11e} hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 3.24. Duygusal Emek Boyutlarının, Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular

Model	Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.	Eşdoğrusallık İstatistikleri	
	B	Std. Hata	Beta			Tolerance	VIF
Sabit	0,465	0,337		1,378	0,169		
Derin Davranış	0,026	0,047	0,027	0,555	0,579	0,843	1,186
Yüzeysel Davranış	0,010	0,059	0,008	0,165	0,869	0,912	1,097
Samimi Davranış	0,726	0,069	0,490	10,564	0,000	0,914	1,094

R: 0,498[a]; R^2: 0,248; Adj R^2: 0,242; Durbin-W: 1,809; F:42,041; P: 0,000[b]

Samimi davranış seviyesi 1 birim arttığında normatif bağlılık düzeyi 0,726 birim artmaktadır (B=0,726; t=10,564; p=0,000<0,05). Derin davranış (p=0,579>0,05) ve yüzeysel davranış (p=0,869>0,05) boyutlarının normatif bağlılık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmemektedir. Duygusal emek boyutları, normatif bağlılık düzeyini % 24,8 oranında açıklamaktadır (R^2=0,248), (Tablo 3.24). Elde edilen sonuçlara göre H_{11g} ve H_{11h} hipotezleri ret edilmiş, H_{11i} hipotezi ise kabul edilmiştir.

Tablo 3.25. Duygusal Emeğin, Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular

Model	Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.	Eşdoğrusallık İstatistikleri	
	B	Std. Hata	Beta			Tolerance	VIF
Sabit	1,398	0,244		5,742	0,000		
Duygusal Emek(DE)	0,595	0,064	0,429	9,307	0,000	1,000	1,000

R: 0,429[a]; R^2: 0,184; Adj R^2: 0,182; Durbin-W: 1,677; F:86,620; P: 0,000[b]

Duygusal emek seviyesi 1 birim arttığında örgütsel bağlılık düzeyi 0,595 birim artmaktadır (B=0,595; t=9,307; p=0,000<0,05). Duygusal emek, örgütsel bağlılık düzeyini % 18,4 oranında açıklamaktadır (R^2=0,184), (Tablo 3.25). Bu sonuçlarla birlikte H_{11} hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel Bağlılık = 1,398 + 0,595 DE

Denklemdeki B katsayıları, katsayı ile ilgili bağımsız değişkende meydana gelebilecek bir birim değişiklikte bağımlı değişken üzerinde oluşacak etkiyi ölçer (Köksal, 2003: 378; Akt: Güçlü, 2006: 97).

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu kısımda, araştırmadan sağlanan sonuçların değerlendirilmesi yapılarak, işletme yönetimleri ve araştırmacılar için öneriler ele alınmıştır.

Sonuçlar

Katılımcıların duygusal emek ve örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi sonucunda duygusal emeğin samimi davranış boyutu (3,999 ± 0,665) ve örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu (3,886 ± 0,866) düzeylerinin diğer boyutlardan daha yüksek seviyede gerçekleştiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte çalışanların samimi davranışların yanında yüzeysel ve derin davranış ta sergiledikleri görülmektedir. Güler ve arkadaşları (2018: 1159) da yaptıkları çalışmada bu yönde tespitlerde bulunmuşlardır.

%82,9'u Mesleğini sevdiğini ifade eden katılımcıların demografik ve bireysel özellikleri incelendiğinde erkek (%58,50), evli (%51,30) olanların çoğunluğu oluşturduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim seviyelerine bakılacak olursa lise (%35), önlisans (%33,4) ve lisans (%21,2) mezunlarının çoğunlukta olduğu görülecektir. Bu nedenle araştırma grubunun eğitim seviyesinin yüksek olduğu söylenebilir. Yaş aralığı dağılımında 26-33 yaş grubu (%32,40) ve 18-25 yaş grubu (%31,6) çoğunluktadır ve işgörenlerin genel olarak gençlerden oluştuğu görülmektedir. Halen çalışılan işyerinde çalışma süresi incelendiğinde çoğunluğun 1-3 yıldan (%50,5) bu yana çalışanlardan oluştuğu anlaşılmaktadır. Mesleki tecrübe süresi dağılımı ise genel olarak birbirine yakın değerler olarak tespit edilse de 1-3 (%21,2) ve 4-7 (%21,2) yıllık tecrübeye sahip işgörenler çoğunluğu oluşturmaktadır. Katılımcı grubunun çoğunluğu önbüro (%32,40) ve yiyecek & içecek hizmetleri (%28,2) bölümünde görev yapmaktadır.

İşgörenlerin duygusal emek davranışlarına illişkin tutumlarının demografik ve bireysel özelliklerine göre karşılaştırılmasında uygulanan t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre; yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim düzeylerine, şu anki işyerlerinde çalışma sürelerine ve mesleki tecrübe sürelerine göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Ancak cinsiyet özelliklerine göre ise anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir. Yazın incelendiğinde birçok araştırma sonucunda duygusal emek tutumlarının cinsiyet özelliklerine göre anlamlı şekilde farklılaştığının tespit edildiği görülmektedir (Keleş, 2014: 137; Işık, 2019: 1360).

Yaş grupları ve duygusal emek boyutları arasındaki ilişkinin analizi sonucunda yaş özellikleri ile sadece yüzeysel davranış arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Derin davranış ve samimi davranış ile yaş özellikleri arasında ise anlamlı farklılık görülmemektedir. Yazındaki araştırmalar incelendiğinde benzer sonuçlarla karşılaşılmaktadır (Dahling ve Perez, 2010; Duke vd., 2009; Johnson, 2004; Karatepe ve Aleshinloye, 2009; Yalçın, 2010; Zapf vd., 2001, Akt: Keleş, 2014: 138). 26-33 ve 34-41 yaş gruplarının diğer gruplara oranla daha çok yüzeysel davranış sergiledikleri görülmektedir. İşgören devir hızının yüksek olduğu bu sektörde işgörenlerin yaşları ilerledikçe, medeni durumlarındaki değişiklikler, çocuk sahibi olma, sağlık sorunları vb. artan sosyal sorumluluklar, iş bulamama kaygısı, ekonomik güven sorunları gibi nedenlerden dolayı istemeseler de halen çalıştıkları işyerinde çalışmaya devam etmek isteyecekler ve bu nedenlere bağlı olarak örgüt tarafından ortaya konan davranış kurallarına uymak için yüzeysel davranış gösterim seviyeleri yükselecektir.

Katılımcıların duygusal emek davranışlarının medeni durumlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bekâr olan işgörenlerin evlilere kıyasla daha yüksek düzeyde yüzeysel davranış sergiledikleri söylenebilir. Yazın incelendiğinde Keleş (2014: 138)'in elde ettiği sonuçlarda da yüzeysel davranış boyutunda medeni durumun farklılık yarattığı görülmektedir.

Eğitim seviyesi ile duygusal emek boyutları arasında bulunan ilişkinin analizi sonucunda eğitim seviyesi ile derin davranış ve samimi davranış arasında anlamlı farklılık tespit edilirken, yüzeysel davranış arasında anlamlı farklılık görülmemektedir. Tablo 3.18'de da görüleceği üzere eğitim seviyesi yükseldikçe derin davranış ve samimi davranış gösterim seviyesi de artmaktaktadır. Keleş (2014: 139)'in yaptığı çalışmada da aynı yönde sonuçlarla karşılaşılmaktadır. Ancak yazında Kızanlıklı (2014: 103) gibi birçok araştırmacının eğitim seviyesi ve duygusal emek boyutları arasında anlamlı bir farklılaşma tespit etmedikleri görülmektedir.

İşyeri kıdem süresi ile duygusal emek boyutları arasındaki ilişkinin analiz sonuçlarına göre derin davranış ve yüzeysel davranış boyutlarında anlamlı farklılık saptanmış ancak samimi davranış boyutunda faklılaşma görülmemiştir. Çalışmalarının ilk 11 yılında olan işgörenlerin sonraki sürelere sahip işgörenlere oranla daha yüksek seviyede derin davranış ve yüzeysel davranış sergiledikleri söylenebilir. Cheung ve Tang (2010:

326) işgörenlerin yaşlarının ilerlemesi ile birlikte tecrübelerinin artacağını ve bunun samimi davranış gösterimine katkı sağlayacağını savunmuştur. Bu araştırmanın örneklem grubunun %50,50'sinin 1-3 yıllık kıdeme sahip işgörenlerden oluşması, yaş seviyesinde ise 18-33 yaş aralığındaki bireylerin %64 oranıyla çoğunlukta olması bu noktada dikkat çekicidir.

Mesleki tecrübe süresi ile duygusal emek boyutları arasındaki ilişkinin tespitine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre derin davranış boyutunda anlamlı farklılık bulunmazken, yüzeysel davranış ve samimi davranış boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılık boyutlarının demografik ve bireysel özelliklere göre karşılaştırılmasında t-testi ve ANOVA analizi uygulanmıştır. Sağlanan sonuçlardan örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu işgörenlerin medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermekte olduğu; evli işgörenlerin bekâr işgörenlere göre daha yüksek duygusal bağlılık duydukları anlaşılmıştır. Yazında benzer sonuçların olduğu araştırmalar bulunmaktadır (Durna ve Eren, 2005: 217; Özkaya vd., 2006: 88). Ersoy (2007: 123) gibi bazı araştırmacılar ise işgörenlerin medeni durumunun, örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılık yaratmadığını tespit etmişlerdir.

Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarının yaş özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu sonuç Yalçın ve İplik (2005: 407) ve Eroğlu vd. (2011: 118) yaptıkları araştırmaların sonuçları ile benzeşmektedir. Bu araştırmanın bulgularına göre 42 yaş sonrası işgörenlerin duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin diğer işgörenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılığın işyeri kıdem süresi göre farklılaşmasına yönelik yapılan tek yönlü varyans analizlerinin sonucunda devam bağlılığının işyeri kıdem süresi özelliklerine göre anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu sonuç yazındaki bazı araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir (Allen ve Meyer, 1993; Özutku, 2008: 91).

Bunun yanında örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın eğitim seviyelerine göre anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmüştür. Bu sonuç Bozkurt ve Yurt (2013: 135)'un araştırmalarında elde ettikleri sonuçlar ile benzerlik göstermektedir.

Duygusal emek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi için uygulanan korelasyon analizi sonucunda;

- Derin davranış ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğu görülmüştür.
- Yüzeysel davranış ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilirken, duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olmadığı anlaşılmıştır.
- Samimi davranış ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır.
- Duygusal emek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğu anlaşılmıştır.

Yağcı (2020: 243) tarafından otel animasyon görevlileri üzerinde yapılan araştırmada yüzeysel, derin ve samimi davranış boyutları ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde anlamlı ilişki olduğu belirtilmiştir. Örneğin Acar'ın konaklama işletmesi çalışanlarının katılımıyla gerçekleştirdiği çalışmada elde edilen bulgulara göre yüzeysel davranış ile duygusal bağlılık arasında negatif yönde anlamlı ilişki olduğu ancak devam bağlılığı arasında ilişiki olmadığı belirtilmiştir. Derin davranış, duygusal ve normatif bağlılık ile pozitif ve anlamlı ilişkiye sahipken devam bağlılığı ile negatif ve zayıf bir ilişki göstermektedir. Samimi davranışın duygusal ve normatif bağlılık ile aralarında pozitif yönlü anlamlı ilişkisi tespit edilirken devam bağlılığı ile bir ilişkisi olmadığı belirtilmiştir (Acar, 2019: 61). Bunun yanında Khetjenkarn ve Agmapisarn'ın konaklama işletmelerinde duygusal emek kullanımının örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerini inceledikleri araştırmada yüzeysel davranışın tükenmişliğe yol açan faktörlerden biri olan duygusal tükenmeye yol açtığını, tükenmişliğin ise işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu, örgütsel bağlılık üzerinde ise olumsuz etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Bunun yanında derin davranışın iş doyumuna olumlu, duygusal çelişki yaratmayacağı için tükenmişliğe olumsuz, iş tatminine olumlu destekte bulunduğunu aktarmıştır (Khetjenkarn ve Agmapisarn, 2020: 15-16). Bir başka örnekte Ogunsola ve arkadaşlarının öğretmenlerin duygusal emekleri ile örgütsel bağlılıkları arasında yaptıkları araştırmada duygusal emek yüzeysel ve derin davranış boyutları ile ele alınmış ve elde edilen bulgular sonucunda hem yüzeysel davranışın hem de derin davranışın örgütsel bağlılık ile negatif ilişkisi tespit edilmiştir (Ogunsola vd., 2020: 1). Ülkemizde, Deliveli (2018: VII-VIII)'nin öğretim

görevlileri üzerinde yaptığı araştırmada ise yüzeysel davranışın duygusal bağlılık ile düşük; samimi davranışın duygusal ve genel örgütsel bağlılık ile orta, devam bağlılığı ve normatif bağlılıkla düşük; derin davranışının, genel örgütsel bağlılık ve tüm alt boyutları ile düşük seviyelerde pozitif yönlü ilişkilerinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Duygusal emeğin örgütsel bağlılığa etkisinin tespiti için yapılan regresyon analizi sonucunda;

- Derin davranış ve samimi davranışın duygusal bağlılığa anlamlı etkisi görülürken, yüzeysel davranışın duygusal bağlığa herhangi bir etkisi tespit edilmemiştir.
- Yüzeysel ve samimi davranışın devam bağlığına anlamlı bir etkisi vardır ancak derin davranışın devam bağlılığına etkisi tespit edilmemiştir.
- Normatif bağlılık üzerinde yüzeysel ve derin davranışın anlamlı bir etkisi yoktur. Samimi davranışın normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir.
- Duygusal emeğin örgütsel bağlılığa anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Bu sonuçların da gösterdiği gibi samimi davranışın, müşteri memnuniyetine yaptığı olumlu etkilerin yanında normatif bağlılığa ve işletme yönetimlerinin tercih ettiği duygusal bağlılığa diğer duygusal emek boyutlarına göre daha yüksek seviyede olumlu etki yapmaktadır. Yüzeysel davranışın duygusal ve normatif bağlılık tutumlarına etkisinin olmaması, zorunluluk içeren devam bağlılığına olumlu etkisinin tespit edilmesi dikkat çekicidir. Duygusal emek ve örgütsel bağlılık boyutları arasında yapılan korelasyon analizi sonuçları da bu sonuçları genel olarak desteklemektedir.

Yağcı (2020: 249)'nın araştırmasında elde ettiği sonuçlara göre duygusal emeğin tüm alt boyutları örgütsel bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı etkilemektedir. Buna ilave olarak Acar (2019: 61-62)'ın yaptığı çalışmada ise yüzeysel davranış duygusal emeğe negatif, derin davranış ve samimi davranışın ise pozitif etki ettiği sonucuna varılmıştır. Devam bağlılığına ise sadece derin davranışın düşük seviyede etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Derin ve samimi davranışın normatif bağlığa pozitif etkisi tespit edilirken, yüzeysel davranışın negatif etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer taraftan Deliveli (2018: VIII)'nin elde ettiği sonuçlara göre öğretim elemanlarının samimi davranış ve derin davranışlarının, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılığı; yüzeysel davranış, samimi davranış ve derin davranışlarının ise devam bağlılıkları üzerinde anlamlı seviyede etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Yazında genellikle duygusal emeğin boyutlarının birbirleri ile ilişkili olmaksızın ele alındığı görülse de Güler vd. (2018: 1160)'nin yaptığı çalışmada samimi davranışın örgütsel bağlılığa anlamlı etkisinin olduğu ancak yüzeysel davranış ile etkileştiğini savunulmuştur. Araştırmada işgörenin görevi esnasında örgüt menfaatini gözetecek şekilde ihtiyaç duyduğunda yüzeysel davranış sergileme yolunu da seçtiğini belirtmiştir.

Yazındaki birçok araştırmada olduğu gibi bu çalışmanın sonucunda da duygusal emek davranışlarının çok hassas sonuçları içerdiğini, duygusal emek davranışlarının örgütsel bağlılığı etkilediği ve ikisi arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Davranış kurallarına uymak için istemeden, hissetmediği duygularla yüzeysel davranış sergileyen işgörenlerin, gönüllülük içermeyen, zorunluluğa dayalı olan devam bağlılığı tutumuna sahip oldukları görülebilir. Derin davranış sergileyen işgörenlerin daha çok duygusal bağlılık tutumuna sahip olduğu görülürken, samimi davranış sergileyen işgörenlerin ise hem duygusal hem de normatif bağlılık tutumlarına sahip oldukları söylenebilir. İstanbul'da gerçekleştirilen, müşterilere direkt hizmet sunan konaklama işletmeleri çalışanlarına yönelik bu araştırmada çalışanların genç, eğitim seviyesi yüksek, sürekli iş değiştirme eğilimine sahip oldukları görülmektedir. Eğitim seviyesi yüksek çalışanların derin ve samimi davranış sergileme seviyelerinin yüksek olması dikkat çekicidir. Samimi davranışın duygusal ve normatif bağlılık üzerinde, yüzeysel davranışın ise devam bağlılığı üzerinde tespit edilen olumlu etkileri uygulayıcılara yönelik önemli mesajlar içemektedir.

Tablo 3.26. Hipotez Değerlendirmeleri

HİPOTEZLER		**SONUÇ**
H_1	**Duygusal emek düzeyi cinsiyete göre anlamlı olarak farklılık göstermektedir.**	Red edildi
H_{1a}	Yüzeysel davranış cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Red edildi
H_{1b}	Derin davranış cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Red edildi
H_{1c}	Samimi davranış cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Red edildi
H_2	**Örgütsel bağlılık düzeyi cinsiyete göre anlamlı olarak farklılık göstermektedir.**	Red edildi
H_{2a}	Duygusal bağlılık cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Red edildi
H_{2b}	Devam bağlılığı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Red edildi
H_{2c}	Normatif bağlılık cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Red edildi
H_3	**Duygusal emek düzeyi medeni duruma göre anlamlı olarak farklılık göstermektedir.**	Red edildi
H_{3a}	Yüzeysel davranış medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.	**Kabul Edildi**
H_{3b}	Derin davranış medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Red edildi

H_{3c}	Samimi davranış medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Red edildi
H_4	**Örgütsel bağlılık düzeyi medeni duruma göre anlamlı olarak farklılık göstermektedir.**	Red edildi
H_{4a}	Duygusal bağlılık medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.	**Kabul Edildi**
H_{4b}	Devam bağlılığı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Red edildi
H_{4c}	Normatif bağlılık medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Red edildi
H_5	**Duygusal emek düzeyi yaşa göre anlamlı olarak farklılık göstermektedir.**	Red edildi
H_{5a}	Yüzeysel davranış yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.	**Kabul Edildi**
H_{5b}	Derin davranış yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Red edildi
H_{5c}	Samimi davranış yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Red edildi
H_6	**Örgütsel bağlılık düzeyi yaşa göre anlamlı olarak farklılık göstermektedir.**	**Kabul Edildi**
H_{6a}	Duygusal bağlılık yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.	**Kabul Edildi**
H_{6b}	Devam bağlılığı yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.	**Kabul Edildi**
H_{6c}	Normatif bağlılık yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.	**Kabul Edildi**
H_7	**Duygusal emek düzeyi işyeri kıdem süresine göre anlamlı olarak farklılık göstermektedir.**	Red edildi
H_{7a}	Yüzeysel davranış işyeri kıdem süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	**Kabul Edildi**
H_{7b}	Derin davranış işyeri kıdem süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	**Kabul Edildi**
H_{7c}	Samimi davranış işyeri kıdem süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Red edildi
H_8	**Örgütsel bağlılık düzeyi işyeri kıdem süresine göre anlamlı olarak farklılık göstermektedir.**	Red edildi
H_{8a}	Duygusal bağlılık işyeri kıdem süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Red edildi
H_{8b}	Devam bağlılığı işyeri kıdem süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	**Kabul Edildi**
H_{8c}	Normatif bağlılık işyeri kıdem süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Red edildi
H_9	**Duygusal emek düzeyi eğitim seviyesine göre anlamlı olarak farklılık göstermektedir.**	**Kabul Edildi**
H_{9a}	Yüzeysel davranış eğitim seviyesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Red edildi
H_{9b}	Derin davranış eğitim seviyesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	**Kabul Edildi**
H_{9c}	Samimi davranış eğitim seviyesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	**Kabul Edildi**
H_{10}	**Örgütsel bağlılık düzeyi eğitim seviyesine göre anlamlı olarak farklılık göstermektedir.**	Red edildi
H_{10a}	Duygusal bağlılık eğitim seviyesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Red edildi
H_{10b}	Devam bağlılığı eğitim seviyesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Red edildi
H_{10c}	Normatif bağlılık eğitim seviyesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Red edildi
H_{11}	**Duygusal emeğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**	**Kabul Edildi**
H_{11a}	Yüzeysel davranışın duygusal bağlılık üzerinde negatif yönde anlamlı etkisi vardır.	Red edildi
H_{11b}	Derin davranışın duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	**Kabul Edildi**
H_{11c}	Samimi davranışın normatif bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı r etkisi vardır.	**Kabul Edildi**
H_{11d}	Yüzeysel davranışın devam bağlılığı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	**Kabul Edildi**
H_{11e}	Derin davranışın devam bağlılığı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	Red edildi
H_{11f}	Samimi davranışın devam bağlılığı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	**Kabul Edildi**
H_{11g}	Yüzeysel davranışın normatif bağlılık üzerinde negatif yönde anlamlı etkisi vardır.	Red edildi
H_{11h}	Derin davranışın normatif bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	Red edildi
H_{11i}	Samimi davranışın normatif bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi vardır.	**Kabul Edildi**

Öneriler

Araştırmadan elde edilen sonuçlar ışığında konaklama işletmeleri yöneticileri ve araştırmacılar için aşağıdaki öneriler sunulmuştur.

- İşe alım/ aday değerlendirme sürecinde -eğitim seviyesi artıkça derin davranış ve samimi davranış seviyesinin yükselmektedir- sonucundan hareketle eğitim seviyesi yüksek adaylara öncelik verilmesi; adayların kişiliklerinin daha iyi analiz edilmesi için kulanılan test ve mülakat sonuçlarından faydalanılarak samimi ve derin davranış sergileme potansiyeli olan adayların seçilip, işe alınması işletme yönetimlerinin elini kolaylaştıracaktır. Samimi davranış tutumuna sahip işgörenler davranış kurallarını içselleştirmekte güçlük çekmeyecek, duygusal çelişki yaşamayacak dolayısıyla otel misafirlerine gerçekten hissettiği duygularla yaklaştıkları için daha cana yakın davranacak, onların sempatisini kazancak ve başarılı olacaklardır.

- Konaklama işletmesinin insan kaynakları ve diğer bölüm yöneticileri özellikle yüzeysel davranış sergileme eğiliminde olan işgörenlerin bu eğilimlerinin derin ve samimi davranış eğilimine doğru yükseltilmesi için yollar aramalı, özendirici çalışmalar yapmalıdırlar. Hem misafir(müşteri) memnuniyeti ve sadakati hem de örgütsel bağlılığa etkileri daha olumlu olan samimi davranış seviyesinin işgörenler arasında gelişiminin sağlanması için personel güçlendirme uygulamalarında(örnek olay incelemesi, drama, eğitimlerin neden sonuç ilişkisi çerçevesinde planlanması vs) gerekli düzenlemelerin yapılması faydalı olacaktır.

- Derin davranış sergileme nedeniyle yaşanan stress, zihinsel yorgunluk ve yılgınlık gibi olumsuz etkilere karşı işgörenlerin durumunun amir/yöneticileri tarafından sürekli gözlenmesi ve desteklenmesi yararlı olacaktır. Davranış kurallarının uygulanması noktasında amir/yöneticilerin baskıcı değil daha yapıcı, destekleyici, işgören katılımını özendirici tavır sergilemeleri işyerinde olumlu hava yaratacaktır.

- Duygusal emek kavramının en önemli öğelerinden biri olan davranış kurallarının ve onun sahada uygulanışını kontrol eden yöneticilerin, işgörenlerin örgüt içindeki otonomi seviyesini sınırlandırması duygusal uyumsuzluğu arttıracaktır. Düşük otonominin yüzeysel, yüksek otonominin ise derin davranışı olumlu yönde

destekleyeceği düşünüldüğünde davranış kurallarının belirlenmesi ve uygulanmasında işgörenlerin otonomi seviyelerinin örgüt amaçlarına uygun şekilde gözetilmesi gereklidir.

- Yüzeysel davranış sergileyen işgörenlerin devam bağlılığı tutumuna sahip olması, onları örgüte bağlı tutan zorunluluğun ortadan kalkması ya da daha iyi şartlar sunan yeni bir iş bulduğunda örgütten kopacağı anlamını taşımaktadır. Bu nedenle örgüt üyelerinin duygusal emek ve örgütsel bağlılık eğilimlerinin periyodik olarak ölçülmesi personel güçlendirme çalışmalarına ışık tutabilir. Alınacak önlemlerle istenmeyen işgücü kayıplarının önüne geçilebilir.

- Benzer çalışmaların beş yıldızlı işletmeler haricindeki konaklama işletmelerinde ve diğer turistik tesislerde de yapılması, turizm sektörünün gelişimine katkı sağlayacak, ışık tutacaktır. Bunun yanında duygusal emek kavramının, örgütsel öğrenme, yönetici desteği, personel güçlendirme, müşteri memnuniyeti, müşteri satınalma davranışı gibi kavramlarla ilişkisinin araştırılması duygusal emeğin turizm sektörü için ne denli önemli olduğunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Araştırmanın sonucunda ortaya çıkan, cevap bulunması gereken farklı durum ve sorunlardan bahsetmek hem araştırmacılar hem de sektör sorumlulları için faydalı olacaktır.

- Rekabetin yoğun olarak yaşandığı konaklama sektöründe, ayakta kalmak, karlılığını arttırmak, büyümeye devam etmek ve başarı gibi örgütsel amaçlara ulaşmak için yönetimde beliren "işgörenlerinin duygusal emeklerinden faydalanma" isteği, işgören tarafından nasıl algılanacağı onların örgütsel amaç etrafında toplanmalarıyla direkt ilgilidir. Örgütlerin zaman içerisinde, işgörenlerden -ek faydalar sağlamaksızın- sürekli artan şekildeki yeni duygusal emek talepleri, işgörenlerde "verebileceğimden fazlası" gibi olumsuz algılara neden olarak, duygusal tükenmeye sonrasında örgütten kopmaya yol açabilir. İşgörenlere yönelik sunulacak ücret artışı, prim ve benzeri faydalar gibi aracı değişkenlerin bu duruma ne derecede etki edeceğinin ortaya konması uygulayıcılar için çok önemlidir.

- İşinin gerekliliklerine göre davranış sergileyen işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, verimlilikleri, iş - özel hayat uyumu, sağladıkları müşteri

memnuniyeti, performansları, adalet algıları vb. sonuçları ne yönde etkileyeceği; bu muhtemel etkilerin örgütsel ve uzun vadeli toplumsal sonuçları ne yönde olacağının araştırılması gereklidir.

- Duygusal emeğin etkin kullanımı için oluşturulan davranış kurallarının belirlenmesi, işgörene bildirilmesi ve uygulanması esnasında, örgüt-işgören ilişkisi bağlamında işgörenlerin maruz kaldığı mobbing ve diğer etik kurallara uygunsuzluk içeren olumsuz durumların ortaya konması kamu yararına olacaktır. Bu gibi olumsuzlukların önlenmesi için kamu kurumlarının alması gereken önlemler belirlenmeli, öneriler sunulmalıdır.

KAYNAKÇA

Abraham, Rebecca (1997). The relationship of vertical and horizontal individualism and collectivism to intrapreneurship and organizational commitment Leadersh. Organ. Dev. J., 18 (4) (1997), 179-186.

Acar, S. (2019). Duygusal Emek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Ağca, V. & Ertan, H. (2008). Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi, Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 10(2), 135-156.

Ağralı Ermiş, Sermin. (2019). Akademisyenlerin Karanlık Üçlü Özellikleri Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.

Ak, Murat (2017). Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Etkililik Üzerinde Etkisi: Bir Değerlendirme. Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi, 1 (3), 27-42.

Akinci, Zeki (2006). Örgütsel Bağlılığın İsteğe Bağlı İşgücü Devir Hızı Ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi. 1. 26-34.

Akçadağ, Sibel; Özdemir, Ekrem. (2005). İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (10) 2: 167-193

Allen, N. J.; Meyer, J.P. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. Journal of Applied Psychology, 69(3), 372–378.

Allen, N. J.; Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 63(1), 1-18.

Allen, N. J.; Meyer, J.P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1, 61-89.

Allen, N. J.; Meyer, J.P. (1993). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects? Journal of Business Research, 26, 49-61.

Allen, N. J. & Meyer, J.P. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Thousand Oaks, CA: Sage.

Alpar, Reha (2003). Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş 1, 2. Bs, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Altınkurt, Yahya; Yilmaz, Kürşad. (2014). Öğretmenlerin Mesleki Profesyonelliği İle İş Doyumları Arasındaki İlişki. Sakarya University Journal of Education.

Altunışık, R.; Coşkun, R.; Bayraktaroğlu, S.; Yıldırım, E. (2015). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (Spss Uygulamalı). Sakarya Yayınları.

Anderson, B.; Provis, C.; Chappel, S. (2002). The Recognation and Management of Emotional Labour in the Tourism Industry. CRC Sustainable Tourism Research Raport. crc.tourism.com.au.

Aras, Mustafa (2016). İşveren Markasının Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Katılım Bankacılığı Örneği, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Doktora Tezi).

Arbak, Y.; Kesken, J. (2005). Örgütsel Bağlılık, Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım. Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, 1. Baskı, İzmir.

Arıkan Saltık, I.; Asunakutlu, T. (2016). Duygusal Emek ve Kültür: Konaklama Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.

Ashforth, B.E.; Humphrey, R.H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity, Academy of Management Review, 18 (1): 88-115.

Aslan, H. (2018). Duygusal Emek İle İşe Yabancılaşma İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

Austin, E.J.; Dore, T.C.P.; O'Donovan, K.M. (2008). Associations of Personality and Emotional Intelligence with Display Rule Perceptions and Emotional Labor, Personality and Individual Differences, 44 (3): 679-688.

Avcı, U.; Boylu, Y. (2010). Türk Turizm Çalışanları İçin Duygusal Emek Ölçeği Geçerlemesi, SOİD Seyahat İşletmeciliği Dergisi, 7/2.

Ayana, Çağatay (2016). Duygusal Zekâ Ve Duygusal Emeğin Örgütsel Sinizm Algısına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bölümler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Aydın Tükeltürk, Şule; Şahin Perçin, Nilüfer; GÜZEL, Berrin. (2012). Psikolojik Kontrat İhlal Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Yönetim Bilimleri Dergisi 10 (20): 93-110.

Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 206: 192.

Bakan, H. (2014). Konaklama İşletmelerinde Personel Planlamasına Yönelik Bir Model Önerisi, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 51 (595).

Başakçılardan Katırcı, Deniz Meltem (2018). Duygusal Emek Ve Mobbing: Özel Sektörde Çalışan Bankacılar Örneği. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Başbuğ, G.; Ballı, E.; Oktuğ, Z.(2010). Duygusal Emeğin İş Memnuniyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi. 58, 254-274.

Başçı, E . (2019). Modern Agoraların Teatral Maskesi: Duygusal Emek. Sosyoloji Notları, 3(1) , 18-38 . Retrieved from https://dergipark.org.tr/tr/pub/sosnot/issue/46625/526306

Bayrakçı, Eylem (2016). Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Göre İfşa Davranışının Nitel Araştırma İle İncelenmesi: Isparta İli Örneği, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Becker, H.S. (1960), "Notes on the Concept of Commitment", The American Journal of Sociology, 66 (1): 32-40.

Bıyık, Yunus; Aydoğan, Enver (2014). Duygusal Emek İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 16 (3): 159-180.

Bibican, Ç. (2019). Ankara'da Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Hizmet Verme Yatkınlığının Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Biçkes, D. M., Yılmaz, C., Demirtaş, Ö., & Uğur, A. (2014). Duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü: Bir alan çalışması. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 9(2), 97-122.

Bilgin, M. H. (2000). Yeni teknolojiler ve üretim sistemlerindeki değişimin emek ve istihdam üzerindeki etkileri. Ankara: Türk Tarih Kurumu.

Bitmiş, M; Güney, S; Demirel, H. (2014). İletişim Doyumu Verimlilik İlişkisinde Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmininin Rolü: Çoklu Aracılı Bir Model Testi. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 32 (2): 57-74.

Boylu, Yasin; Pelit, Elbeyi; Guçer, Evren (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 44 (511).

Bozkaya, E. (2013). Örgüt çalışanlarının kişisel özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Hiyerarşik yapısı yüksek bir kurumda uygulama. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Bozkurt, Ö.; Yurt, İ. (2013) "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" Yönetim Bilimleri Dergisi 11 (22): 121-139.

Brotheridge, C.M.; Grandey, A.A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work". Journal of Vocational Behavior, 60 (1): 17–39.

Brotheridge, Celeste M. (2006), "The Role of Emotional Intelligence and Other Individual Difference Variables in Predicting Emotional Labor Relative to Situational Demands", Psicothema, 18, 139-144.

Brotheridge M. C.; Lee, T. R. (2003). Development and Validation of the Emotional Labour Scale. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76, 365-379.

Cengiz A.A. 2001. Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri Ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerine Bir Uygulama. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Ceylanlar, N.A. (2017) Helal Konseptli Otel İşletmelerinde Çalışanların Etik Algıları, Birey-Örgüt Uyumu Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Cheung, Lin Shing (2006). The role of emotional labor in generating OCB and organizational commitment, The Chinese University of Hong Kong, Doktora Tezi.

Cheung, F.; TANG, C. (2010). Effects of age, gender, and emotional labor strategies on job outcomes: moderated mediation analyses. Appl. Psychol. Health Well Being 2, 323–339.

Cheung, F.; WU, Anise, M. S. (2013). Emotional labour and successful ageing in the workplace among older Chinese employees. Aging & Society, 33(6), 1036–1051.

Chu, K.H.L. (2002). Duygusal emeğin çalışanın iş sonuçları üzerine etkisi, Virginia Politeknik Enstitüsü ve Devlet Üniversitesi, Virginia, Doktora tezi.

Chu, K. Hei-Lin; Murrmann, K. S. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale. Tourism Management. 27(6): 1181-1191.

Cohen, A. (1992). "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis" Journal of Organizational Behavior, 13: 539-554.

Cole, G. (2015). "Emotional Management in The Workplace: Age and Experience As Key Influences". Development and Learning in Organizations: An International Journal, 29(4): 31-33

Cottingham, Marci D., Rebecca J. Erickson, and James M. Diefendorff, (2015). "Examining Men's Status Shield and Status Bonus: How Gender Frames The Emotional Labor and Job Satisfaction of Nurses". Sex Roles, 72(7-8): 377-389.

Çakar, Nigar; Ceylan, Adnan (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri = The Effects of Employee Work Motivation on Employee Commitment and Turnover Intention. Dogus University Journal. 6. 10. 31671/dogus.2019.284.

Çakı, Neşe (2017). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Pilotlar Üzerine Bir Alan Araştırması. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Çakmakçı, E. (2015). Turizm Sektöründe Duygusal Emek Sömürüsünün Koşulları ve Sonuçları: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Çalışma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çakmakcı, E.; Öztürk, Ş. (2017). Duygusal Emeğin Otel Çalışanları Üzerinden Kavramsal Boyutları ile Tartışılması, Süleyman Demirel Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, (40), 149-163.

Çelik, Sedat; Dedeoğlu, Bora; İnanır, Ali; Altay, Huseyin. (2016). Etik Liderlik, Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide: Cinsiyet Ve Çalışma Süresinin Farklılaştırıcı (Moderate) Rolü. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi. 44-44.

Çelik, M.; Atik, S.F. (2016). Duygusal Emek Gösteriminin Çalışanlar Açısından Sonuçları: Seyahat Acentalarına Yönelik Bir Araştırma, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 4, Aralık, 36: 507-521.

Çelikyay, M. (2019). Duygusal Emek Kavramı, Öncülleri Ve Sonuçları: Proje Takımları Üzerinde Bir Araştırma, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Çetin, M.Ö. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Çetinkaya, F , Korkmaz, F. (2019). Algılanan Sosyal Destek İle Stres Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20 (1) , 91-103 .

Çiçeklioğlu, H.; Taşlıyan, M. (2019), Öğretmenlerin Duygusal Emek Düzeylerinin Vatandaşlık Davranışlarına Olan Etkisi, Business & Management Studies: An International Journal 7 (5), 3000-3026.

Çokluk, Ö.; Şekercioğlu, G.; Büyüköztürk, Ş. (2012). Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LİSREL uygulamaları. Ankara: Pegem Akademi.

Çöl G. (2004). "Örgütsel Bağlılık Kavramı Ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6: 40-60.

Çöl, G.; GÜL, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Arşiv 19 (1), 291-306.

Dağlı, A.; Han, B.; Elçiçek, Z. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 17 (68) , 1788-1800.

Dahling, J.J.; Perez, L.A. (2010). Older worker, different actor? Linking age and emotional labor strategies, Personality and Individual Differences 48: 574–578.

Deery, M. A.,; SHAW, R. N. (1999). An Investigation of the Relationship between Employee Turnover and Organizational Culture. Journal of Hospitality & Tourism Research, 23(4), 387–400.

Değirmenci Gündoğmuş, Hatice (2018). İlkokul Dördüncü Sınıf Öğrencilerinin Okuduğunu Anlama Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre Belirlenmesi. Social Sciences Studies Journal, 4 (15), 738-743.

Deliveli, K. (2018). Öğretim elemanlarının duygusal emek davranışları ile örgütsel bağlılık algı düzeyleri arasındaki ilişki. YÖK Ulusal Tez Merkezi - Aydın Adnan Menderes Üniversitesi.

Demirel, Nilgün. (2015). Duygusal Emek Faktörünün Hizmet Kalitesine Etkisi: Nevşehir' Deki Dört Ve Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Araştırma. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Diefendorff, J.M.; Gosserand, R.H. (2003). Understanding the emotional labor process: A control theory perspective. Journal of Organizational Behavior, 24, 945-959.

Diefendorff, J.M.; Croyle, M.H.; Gosserand, R.H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. Journal Of Organizational Behavior, 66, 339-357.

Diefendorff, J. M.; Richard, E. M. (2003). Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. Journal of Applied Psychology, 88(2), 284–294.

Doğan, Selen; KILIÇ, Selçuk (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29, Temmuz-Aralık 2007: 37-61.

Dökmen, Üstün. (2006). Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati, İstanbul: Sistem Yayınları.

Duman, N. (2017). Duygusal Emek: Bir Literatür Değerlendirmesi, International Journal Entrepreneurship And Management Inquiries Dergisi, 1 (1), 29-39.

Durna, Ufuk; Eren, Veysel (2005).‟Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", Doğuş Üniversitesi Dergisi, Sayı: 6 (2), 210-219, 211.

Dündar, G. (2019). Duygusal Emek Davranışının İş Görenlerin Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. KTO Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Eğriboyun, D. (2013). Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Bolu ili örneği). Yayınlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Ekman, P.; Friesen, W.V. (1969) The Repertoire or Nonverbal Behavior: Categories, Origins, Usage and Coding. Semiotica, 1, 49-98.

Emre, Gamze (2016). İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul İli Lojistik Firmaları Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Erdoğan, M. (2015). Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Erdoğmuş, H. (2006). Resmi-özel ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin kişisel özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki: İstanbul örneği, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Eren, D.; DEMİREL, N. (2018). Duygusal Emek Faktörünün Hizmet Kalitesine Etkisi: Nevşehir'deki Dört ve Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Araştırma. Igdir University Journal of Social Sciences, (14).

Ergun, T. (1975). Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı. Amme İdaresi Dergisi, 8 (4), 97-106.

Erickson, R. J.; Ritter, C. (2001). Emotional labor, burnout, and inauthenticity: Does gender matter? Social Psychology Quarterly, 64(2), 146–163.

Erickson, R. J. (2005). Why Emotion Work Matters: Sex, Gender, and the Division of Household Labor. Journal of Marriage and Family, 67(2), 337–351.

Eroğlu E. (2010). Örgütsel İletişimin Çalışanların Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 6 (3), 18-33.

Eroğlu, A. H.; Adıgüzel, O.; Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik Girdabı Ve Bağlılık İkilemi: İş Gören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 16(2), 97-124.

Eröz, S. S. (2014). Otel İşletmelerinde Örgüt İklimi Ve Duygusal Emek İlişkisi: Trakya Bölgesinde Bir Araştırma. Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, 3(7), 198-223

Ersoy, S. (2007), Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştıralı Bir Araştırma, Sakarya Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

Ertan, Hayrettin (2008). Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Etzioni, A. (1961). A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates, New York, Free Press.

Etzioni, A. (1975). Comparative analysis of complex organizations, rev. Simon and Schuster.

Glomb, T. M.; Kammeyer-Mueller, J. D.; Rotundo, M. (2004). Emotional Labor Demands and Compensating Wage Differentials. Journal of Applied Psychology, 89 (4), 700–714.

Glomb, T. M.; TEWS, M.J. (2004). Emotional labor: A conceptualization and scale development, Journal of Vocational Behavior, 64(1), 1-23.

Gomes, Emanuel; Mellahi, Kamel; Sahadev, Sunil; Harvey, Amy (2017). Perceptions Of Justice And Organisational Commitment İn İnternational Mergers And Acquisitions. International Marketing Review; London 34(5), 582-605. DOI:10.1108/IMR-02-2014-0046

Gopalan, N., Culbertson, S. S., & Leiva, P. I. (2013). Explaining emotional labor's relationships with emotional exhaustion and life satisfaction: Moderating role of perceived autonomy. Universitas Psychologica, 12(2), 347-356.

Gosserand, R. H.; Diefendorff, J. M. (2005). Emotional Display Rules and Emotional Labor: The Moderating Role of Commitment. Journal of Applied Psychology, 90(6), 1256–1264.

Gören, Tuba (2012). İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri, Aydın İli Örneği. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Grandey, A. A. (2000). Emotion Regulation In The Workplace: A New Way To Conceptualize Emotional Labor. Journal of Occupational Health Psychology. 5 (1), 59- 100.

Grandey A. A. (2003). When "the show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. Academy of Management Journal, 46: 86-96.

Grandey, A.A.; Fisk,G.,M.; Steiner, D.D. (2005), "Must 'Service With a Smile' Be Stressful? The Moderating Role of Personel Control for American and French Employees", Journal of Applied Psychology, 90(5), 893-904.

Güçlü, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi. Ege Akademik Bakış Dergisi, 2(1), 37-56.

Güler, M.; Ocak, M.; Köksal, O. (2018). Doğal Duygusal Emek Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Yüzeysel Rol Yapmanın Düzenleyicilik Rolü. İzmir Katip Çelebi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi. 17. Uluslararası Katılımlı İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı.

Güllüoğlu, Ö. (2011). Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık. Eğitim Kitabevi, Konya.

Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, Uzmanlık Yeterlilik Tezi.

Güngör, Meltem (2009). Duygusal Emek Kavramı: Süreci Ve Sonuçları. Kamu-İş Dergisi, 11, 1.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. (Felsefe-Yöntem-Analiz), (Seçkin Yayıncılık, Ankara).

Gürkan, Güney Çetin (2006). Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Gürsoy, D.; Boylu, Y.; Avcı, U. (2011). Identifying the Complex Relationships Among Emotional Labor and Its Correlates, International Journal of Hospitality Management, 30 (4): 783-794.

Hayrettin, Ertan (2008). Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu Ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, Doktora Tezi.

Hochschild, A. (1983). The managed heart: Commercialization of human feeling. Berkeley: University of California Press.

Hochschild, A. (2000). "Global Care Chains and Emotional Surplus Value", in On the Edge: Globalization and the New Millennium, edited by Tony Giddens and Will Hutton, London: Sage Publishers, 130-146.

Hochschild, A. (2003). The Commercialization of Intimate Life: Notes From Home And Work. San Francisco and Los Angeles: University of California Press.

Horwath HTL, Avrupa Oteller & Zincirler Raporu 2019, https://horwathhtl.com.tr/wpcontent/uploads/sites/10/2019/03/HHTL_T%C3%BCrkiye_Raporu_2019.pdf

Işık, Z. (2019). Erzurum Palandöken Kış Turizm Merkezindeki Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personellerde Duygusal Emek Ve İş-Aile Çatışması İlişkisi. Journal of International Social Research, 12(62).

İnce, M.; Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, İleri Giden Ofset, Ankara.

İnci Bolat, Oya; Bolat, Tamer (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(19), 75-94

İstanbul İl Kültür Ve Turizm Müdürlüğü web sayfası. https://istanbul.ktb.gov.tr (mart-nisan 2020)

Ju-eun, C., & Sang-soo, C. (2017). The Influence Of Emotional Labor Strategy And Organizational Commitment On The Airline Employees' Big 5 Personality. International Information Institute (Tokyo).Information, 20(10), 7635-7642. Retrieved from https://search.proquest.com/docview/2021240358?accountid=15572

Johnson, H-A.M., (2007). "Service With A Smile: Antecedents And Consequences Of Emotional Labor Strategies". Doctoral Thesis, University Of South Florida.

Kafdağlı, T. (2007). Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul (Yüksek Lisans Tezi).

Kalaycı, Ş. (2006). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayınevi, Ankara.

Kanter, R.M. (1968). "Commitment and Social Organizations", American Sociological Review, 449-517.

Karakas, Ayhan. (2017). Duygusal Emek, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otel İşletmesi ÇalışanlarI Üzerine Bir Araştırma - Relationship Between Emotional Labor, Burnout and TurnoverIntention: A Study on Hotel Business Employees. Journal of Business Research - Turk. 9. 80-112.

Karcıoğlu, F.; Türker, E. (2010). Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24 (2), 121-140.

Kaya, U.; Özhan, Ç. (2012). Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. Çalışma İlişkileri Dergisi, 3 (2) , 109-130.

Kayış, A. (2010) "Güvenilirlik Analizi (Reliability Analysis)", SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Uygulamaları, 5, Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

Keleş, Yasin (2014). Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.

Keleş, Yasin (2019). Duygusal Emek Kişilik Özellikleri ile İlişkili mi? Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 21 (1) , 257-267.

Khetjenkarn, S., & Agmapisarn, C. (2020). The effects of emotional labour on the outcomes of the job and the organization: Do the differences in age and the manager's emotional intelligence have any impact in the hotel business?. European Journal of Tourism Research, 25, 2504. Retrieved from https://ejtr.vumk.eu/index.php/about/article/view/419

Kılıç, G. (2008). Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi, Ankara, Yayınlanmamış doktora tezi.

Kılıç, G.; Demirel. E. T. (2019). Duygusal Zeka Mesleki Stres İlişkisinin Duygusal Emeğin Aracılık Etkisi Bağlamında Okunması: Elazığ Sağlık Çalışanları Örneği. Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 232-233.

Kılınç, Tevfik Deha (2013). Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları İle Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları Arasındaki İlişki: Mersin İli Tarsus İlçesi Örneği, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Kıngır, S.; Bilen, A.; Karakaş, A. (2015). Hotel Employee' Emotional Labour Behavior Effect On Job Satisfaction, Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 5 (5), 10, Güz.

Kıray, Abdullah (2011). Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Kırmızıgül, Bayram; Evliyaoğlu, M.; Nurullah, Cevher; Fatih, M.; Yılmaz, Tuncer (2017). Otel İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Davranışlarında Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü. Journal of Academic Value Studies (JAVStudies).

Kızanlıklı, M.M. (2014). Otel İşletmelerinde Duygusal Emek Öncüllerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.

Kim, M.J.; Han, S.Y. (2009). "Relationship Between Emotional Labor Consequences and Employees' Coping Strategy" Asia Pacific Journal of Tourism Research 14(3): 225-239.

Kim, H. J. (2008). Hotel service providers' emotional labor: The anteced-ents and effects on burnout. International Journal of Hospitality Man-agement, 27, 151–161.

Kozak, Meryem Akoğlan; Hatice Güçlü Nergis (2008). Turizm İşletmelerinde Duygusal Çaba Faktörlerinin İşe Alma Sürecinde Kullanılması Üzerine Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (2): 39-56.

Kruml, S. M.; Geddes, D. (2000). "Exploring The Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild's Work", Management Communication Quarterly, 14/8, 8-49.

Kul, Seval (2014); "İstatistik Sonuçlarının Yorumu: P Değeri ve Güven Aralığı Nedir?", Türk Toraks Derneği Dergisi, 2014, 003, 11-13.

Küçüközkan, Y. (2015). Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi , 1 (1) , 14-37.

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.

Lashari, M., Moazzam, A., Salman, Y., & Irfan, S. (2016). Impact of organizational trust on organizational justice and organizational commitment: A case of university of sargodha. Journal of the Research Society of Pakistan, 53(2)

Lee, H. J. (2018). Emotional Labor And Organızational Commitment Among South Korean Public Servıce Employees. Social Behavior and Personality, 46(7), 1191-1200. doi:http://dx.doi.org/10.2224/sbp.7265

Lee, Mikyoung; Jang, Keum-Seong (2019). Nurses' emotions, emotional labor, and job satisfaction. International Journal of Workplace Health Management. ahead-of-print. 10.1108/IJWHM-01-2019-0012.

Lee, J.; Ok, C. (2012). Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor, International Journal of Hospitality Management, 31 (4), December, 1101-1112.

Leidner, R. (1999). "Emotional Labor in Service Work." Annals of the American Academy of Political and Social Science 561:81–95.

Lok, Peter; Crawford, John. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. Journal of Management Development, 23(4), 321–338.

Mann, S. (2007). "Expectations of Emotional Display in the Workplace: An American/British Comparative Study", Leadership & Organization Development Journal, 28 (6), 552-570.

March, James G.; Simon, Herbert A. (1958). Organizations, John Wiley & Sons Inc.

Mathieu, John; Zajac, Dennis. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment.

Mehra, B., Bedi, M. (2018). The Effect of Emotional Labour on Organizational Commitment: An Empirical Evidence in Indian Banking Sector. Amity Journal of Training and Development 3 (1), (12-21)

Meyer, John; Allen, Natalie; Smith, Catherine. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. Journal of Applied Psychology. 78, 538-551.

Meyer, John; Stanley, David; Herscovitch, Lynne; Topolnytsky, Laryssa. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-

analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. Journal of Vocational Behavior.

Mikeska, J.; Hamwi, G.A.; Friend, S.B.; Rutherford, B.N.; Park, J. (2015). Artificial Emotions among Salespeople: Understanding the Impact of Surface Acting, Marketing Management Journal, 25(2), 54-70.

Moon T. W.; Hur, W. M.; Han S. J. (2013). "The role of perceived organizational support on emotional labor in the airline industry", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 25/1, 105–123.

Morris, J.; Feldman, D. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. The Academy of Management Review, 21(4), 986-1010.

Mowday, R. T.; Porter, L. W.; Steers, R. M. (1982). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnovers. New York: Acedemic Press.

Mutlu, N. (2013). Öğretmenlere göre psikolojik yıldırmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

Nilüfer, Şahin (2007). Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

O'reilly, C. A. III; Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. Journal of Applied Psychology, 71, 492-499.

Ogunsola, K.O., Fontaine, R.A.H. and Jan, M.T. (2020). Impact of surface acting and deep acting techniques on teachers' organizational commitment. PSU Research Review. https://doi.org/10.1108/PRR-10-2019-0031

Oğuz, Hatice (2015). Duygusal Emek İstihdamının Sosyolojik Özellikleri. IV. Türkiye Lisansüstü Çalışmaları Kongresi - Bildiriler Kitabı I.

Oliver, Nick (1990). Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development, Journal of Occupational Psychology. 63, 1: 19- 31.

Onay, Meltem (2011). Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekasının ve Duygusal Emeğinin, Görev performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi, Ege Akademik Bakış, 11, 4: Ekim 2011, 587-600.

Oral, L.; 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 Dergisi, 16, 2, 463-492.

Öngöre, Ö. (2016). Çalışma Yaşamında Duygusal Emeğin Yeri ve Değeri Üzerine Kuramsal Bir Çalışma - A Theoretical Study About the Place and Value of Emotional Labor in Working Life. 30. 1161-1177.

Özdemir, G., Akbıyık, M., Yalçın, M. (2013). Hizmet Sektöründe Duygusal Emek Davranışlarının Müşteri İlişkileri Üzerindeki Etkisi: Boyner Örneği. Humanities Sciences , 8 (3) , 301-320 .

Başkaya Özbingöl, Zeliha Nil (2013). Impact Of Emotional Labor On Organizatıonal Outcomes: A Comparative Study In Public And Private Universities. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Özdamar, Kazım (2003). Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Kaan Kitapevi, Eskişehir.

Özgen, I. (2010). Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek. Ankara, Detay Yayıncılık.

Özgün, A. (2015). Duygusal Emek Davranışının İş Stresi Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Özkaya, M.; Kocakoç, İ.; Karaa, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 13 (2) , 77-96.

Özutku, H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi Istanbul University Journal of the School of Business Administration 37:2, 79-97

Pala, T. (2008). Turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeyi ve boyutları (Yüksek lisans tezi). Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Pala, T.; Sürgevil, O . (2016). Emotional Labor Scale: A Study of Scale Development, Reliability and Validity. Ege Academic Review , 16 (4) , 773-787 .

Pala, T.; Tepeci, M. (2009). Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi ve Duygusal Emeğin Çalışanların Tutumlarına Etkileri. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 113- 119, 21-23 Mayıs.

Pala, T.; 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.

Pala Morkoç, Tuğba (2014). Otel Çalışanlarında Duygusal Emek Ve İş-Aile Çatışması İlişkisi: İzmir Şehir Otelleri Örneği. İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ”Yayınlanmamış Doktora Tezi”.

Penley, L.E.; Gould, S. (1988). Etzioni’s Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. Journal of Organizational Behavior, 9, 43-59.

Porter, l.W.; Steers, R.M.; Mowday, R.T.; Boulian, P.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians, Journal of Applied Psychology, 59(5), 603-609.

Powell, D. M.; Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 65(1), 157–177.

Ramachandran, V. S. (2016). Öykücü Beyin-Bir Nöroloğun Bizi İnsan Kılanın Ne Olduğuna Dair Arayışı. İstanbul, Alfa Yayınları, 2016.

Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. The Academy of Management Review, 10(3), 465–476.

Roxana, A.C. (2013). Social Support as a Mediator Between Emotion Work and Job Satisfaction, Procedia - Social and Behavioral Sciences 84: 601 – 606.

Rupp, D.E.; Mccance, A.S.; Spencer, S.; Sonntag, K. (2008). Customer (in) justice and emotional labour: The role of perspective taking, anger, and emotional regulation. Journal of Management, 34(5), 903-924.

Rusbult, C. E.; Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. Journal of Applied Psychology, 68(3), 429–438.

Sabuncuoğlu, Zeyyat (2009). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış, MKM Yayınları, Bursa.

Salancik, G. (1977). Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. In: Staw, B. and Salancik, G., Eds., New Directions in Organizational Behavior, St. Clair Press, Chicago, 1-54.

Saldamlı, A. (2009). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009.

Salovey P ve Mayer JD. Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality, 1990, 185-211.

Saltık, I.A.; Asunakutlu, T. (2016). Duygusal Emek Ve Kültür: Konaklama Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma, M.A. Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(14), 109-132.

Samadov, S. (2006). İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı YL TEZİ.

Scott, B.A.; Barnes, C.M.; Wagner, D.T. (2012). "Chameleonic or Consistent? A Multilevel Investigation of Emotional Labor Variability and Self-Monitoring", Academy of Management Journal, 55(4), 905-926.

Seçer, Ş. (2005), Çalışma Yaşamında Duygular Ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji Ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme, İktisat Fakültesi Sosyal Siyaset Konferansları, Prof. Dr. Nevzat Yalçıntaş'a Armağan Özel Sayısı, 50. Kitap, İstanbul: İÜ Yayınevi, (813-834).

Seçer, Ş. (2012) Duygusal emek: teorik yaklaşımlar, işleyiş ve sonuçları. Keser A, Yılmaz G. ve Yürür S. (Der.) Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.

Selek Öz, C.; Budak, N. (2017). Bankacılık Sektöründe İş Güvencesi Ve Ücretin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Journal of International Social Research. 10. 1101-1108.

Seymour, D. (2000). Emotional labour: A comparison between fast food and traditional service work. International Journal of Hospitality Management.

Simillidou, Aspasia (2016). Managing emotional labour consequences during aggressive customers' interactions: A study of the Cyprus hospitality industry. PhD thesis, University of Gloucestershire.

Solmuş, Tarık (2004). İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler. Beta Yayınevi, İstanbul.

Staw, B.M. (1976). Knee-deep in The Big Muddy: A study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action. Organizational Behaviour and Human Performance, 16, 27-44.

Suliman, A. M. T. (2002). Is it Really a Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment. In Work Climate-Performance Relationship; Journal of Management Development, 21, 3.

Sutton, R. I., Rafaeli, A. (1988). Untangling the Relationship between Displayed Emotions and Organizational Sales: The Case of Convenience Stores. The Academy of Management Journal, 31, 3: 461-487

Sürgevil, O. (2007). Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Sosyal Psikoloji Programı, (YL Tezi).

Sürücü, L.; Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme, International Journal of Management and Administration, 2, 2(3), 49-65.

Şahin, B.; Taşkaya, S. (2010). Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 13(2), 85-114.

Şahin, Nilüfer (2007). Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Taş, Ö. (2012). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven Ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Temel, Bıçkın (2018). Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarında Örgüt Kültürü ve Duygusal Emek Davranışı: Adana Örneği. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Torland, M. (2013). Emotional labour and the job satisfaction of adventure tour leaders in Australia, Unpublished PhD thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW, USA.

Tunç, P.; Gitmez, A.; Krespi Boothby, M. R. (2014). Yoğun Bakım ve Yataklı Servis Hemşirelerinde Duygusal Emek Stratejilerinin Empatik Eğilim Açısından İncelenmesi, Anadolu Psikiyatri Dergisi, 15: 45-54.

Turhan, Ummahan (2018).Otel işletmelerinde örgütsel sosyalizasyonun, duygusal emek ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: Muğla ilinde bir araştırma. YÖK Ulusal Tez Merkezi - Gaziantep Üniversitesi.

T.C. KTB web sitesi. www.ktb.gov.tr (Mart - Nisan 2020)

T.C. SGK web sitesi, www.sgk.gov.tr (Mart - Nisan 2020)

Ulutaş, Özlem (2015). Otel İşletmelerinde Etik İklim Algılamalarının Ve Duygusal Emeğin Tükenmişlik Üzerine Etkileri: Nevşehir Örneği. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Ural, A.; Kılıç, İ. (2006). Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi; SPSS 10.0-12.0 for Windows. Detay Yayıncılık, 2. Baskı, 281-294, Ankara.

UYSAL, H.Tezcan. (2018). Duygusal Emek Davranışına Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Etkisi. 1. Uluslararası Yönetim ve Sosyal Bilimler Sempozyumu. https://www.researchgate.net/publication/329170615_Duygusal_Emek_Davranisina_Orgutsel_Baglilik_Boyutlarinin_Etkisi

Wahn, Judy C. (1998) "Sex Differences in the Continuance Component of Organizational Commitment". Group and Organization Management. 23, 3: 256-266.

Walsh, G.; Bartikowski, B. (2013). Employee emotional labour and quitting intentions: Moderating effects of gender and age. European Journal of Marketing, 47(8), 1213-1237.

Wasti, S. A. (2000). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 401410.

Wharton, A.S. (1999). The psychological consequences of emotional labor. The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 561(1), 158–176.

Yağcı, P. (2020). Duygusal Emek, Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Animatörler Üzerine Bir Araştırma. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi.

Yakar, S. (2015). Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Yalçın, S.B. (2010). Üniversite öğrencilerinin duygularını ifade edebilmelerinin aleksitimive psikolojik ihtiyaçlarına göre incelenmesi. Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Yalçın, A.; İplik, F.N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14, 395-412.

Yaman, Barış (2018). Duygusal Zekâ Ve Eğitimdeki Yeri. International Social Sciences Studies Journal, 4(28): 6368-6380.

Yang F.H.; Chang C.C. (2008). Emotional labour, job satisfaction and organizational commitment amongst clinical nurses: a questionnaire survey. Int J Nurs Stud. Jun; 45(6):879-87.

Yıldız, Salih (2014). Duygusal Emek Ve Tükenmişlik İlişkisi: Manavgat'taki Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Yıldız, Y. (1993). A Study on the Relationship Between Organizational Climate and Organizational Commitment, Marmara Üniversitesi S.B.E, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Yürür, S.; Ünlü, O. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources 13(2):81-104

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket çalışması, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, SBE İşletme Anabilim dalında yürütülmekte olan "Duygusal Emek ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Araştırma" konulu Yüksek Lisans Tez çalışmasına veri toplamak amacıyla oluşturulmuştur. Çalışma sonucunda elde edilecek veriler gizli tutulacaktır. Bu araştırmanın amacına ulaşması için anket sorularının tümünün eksiksiz ve samimi bir biçimde cevaplandırılması büyük önem taşımaktadır. Anketteki soruları cevaplandırırken maddelerden size en uygun olanına göre, her bir cevap seçeneğinin yanındaki kutucuğa "X" işareti koyunuz. Lütfen anketin herhangi bir yerine isim ve işletmenize ait bilgi yazmayınız. İlginiz ve katkınızdan dolayı teşekkür ederim.

H. İbrahim ARIK
Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Uluslararası İşletmecilik Öğrencisi
E - Posta: arik.h.i@gmail.com

KİŞİSEL BİLGİLER FORMU

1.Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek

2. Medeni Durumunuz: ☐ Evli ☐ Bekâr

3. Yaşınız: ☐ 18-25 ☐ 26-33 ☐ 34-41 ☐ 42-49 ☐ 50+

4. Bu işyerinde çalışma süreniz: ☐ 1-3 ☐ 4-7 ☐ 8-11 ☐ 12 -15 ☐ 16+

5. Bu meslekteki toplam tecrübeniz: ☐ 1-3 ☐ 4-7 ☐ 8-11 ☐ 12 -15 ☐ 16+

5. Mezuniyet düzeyiniz: ☐ İlköğr. ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans

6. Görev yaptığınız bölüm: ☐ Önbüro ☐ Yiyecek İçecek ☐ Kat Hizmetleri ☐ Teknik Hizmetler ☐ Satış&Pazarlama, Muhasebe - Diğer

7. Mesleğinizi seviyor musunuz? ☐ Evet ☐ Hayır

DUYGUSAL EMEK	Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum(4)	Tamamen Katılıyorum(5)
S.1 Mesleğimin gerektirdiği duyguları yansıtabilmek için sahte yüz ifadeleri takınırım.					
S.2 Müşterilere yansıtmam gereken olumlu duyguları sergilemek için gerçek hislerimi değiştiririm.					
S.3 Çalışırken gerçek hislerimi yansıtmayacak şekilde farklı (olumlu) davranabilirim.					
S.4 Müşterilere olan ilişkilerimde genelde rol yaparım.					
S.5 Müşterilerin memnuniyeti için gerçekten hissetmesem de numaradan iyi görünmeye çalışırım.					
S.6 Müşterilerin beklentilerini karşılayabilmek için her türlü yapay rolü yaparım.					
S.7 Müşterilere hizmet sunarken gerçek duygularımı gizlerim.					
S.8 İşe başlarken iş süresinde karşılaşacağım güzellikleri düşünürüm.					
S.9 İşe başlarken "güzel bir gün olacak" derim.					
S.10 Müşterilerle ilişkilerimde göstermem gereken olumlu duyguları yaşamaya çalışırım.					
S.11 Müşterilere gösterdiğim olumlu duygular gerçek hissettiklerimle örtüşür.					
S.12 İşimi iyi yapabilmek için göstermem gereken olumlu duyguları gerçekten hissederim.					
S.13 Müşterilere göstermem gereken olumlu duyguları yansıtabilmek için elimden geleni yaparım.					
S.14 Müşterilerle etkileşim halindeyken mesleğimin gerektirdiği belli başlı duygu ve tavırları yansıtmak için çaba harcarım.					

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Kesinlikle Katılmıyorum(1)	Katılmıyorum(2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum(4)	Tamamen Katılıyorum(5)
S. 1 Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu işyerinde geçirmek beni çok mutlu eder.					
S. 2 İşyerimin problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.					
S. 3. İşyerime karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.					
S. 4 İşyerime karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.					
S. 5 İşyerimde kendimi "ailenin bir parçası" gibi görmüyorum.					
S. 6 İşyerimin benim için çok özel bir yeri vardır.					
S. 7 Şu anda bu işyerinde çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.					
S. 8 Şu an işyerimden ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.					
S. 9 Şu an işyerimden ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.					
S. 10 İşyerimden ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.					
S. 11 Eğer bu işyerine kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
S. 12 Şu an işyerimden ayrılacak olsam, uygun yeni iş alternatiflerim az olur.					
S. 13 İşyerimde çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum.					
S. 14 Eğer bu işyerinden ayrılmak benim yararıma olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					
S. 15 İşyerimden şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.					
S. 16 İşyerim benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.					
S. 17 Bu işyerindeki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu işyerinden ayrılmam.					
S. 18 İşyerime çok şey borçluyum					

Teşekürler…

Ek 2. Özgeçmiş

Halil İbrahim ARIK

Kişisel Bilgiler

Doğum Tarihi ve Yeri	: 24/03/1980 - Gaziantep
Milliyeti	: Türkiye Cumhuriyeti
Adres	: Beylikdüzü – İstanbul
E-Posta	: arik.h.i@gmail.com

Eğitim

Lisans	**Anadolu Üniversitesi - İşletme Fakültesi**	2002

İş Deneyimleri

Yiyecek İçecek Müdürü	**Tüyap Tüm Fuarcılık Yapım A.Ş.** *Tüyap Palas – Büyükçekmece / İstanbul*	2016 - …
Yiyecek İçecek Müdürü	**Göçtur Turizm Yatırım ve Ticaret A.Ş.** *Pine Bay Holiday Resort – Kuşadası / Aydın*	2016 – 2016
Yiyecek İçecek Müdürü	**TUI Hotels & Resorts Turkey** *Hydros Club – Kemer / Antalya* *Bodrum Imperial – Bodrum / Muğla* *Holiday Village Turkey – Ortaca / Muğla* *Tropical Resort – Ortaca / Muğla*	2011 – 2016
Yiyecek İçecek Şefi	**Bta Food & Service Group** *Atatürk Havalimanı – Bakırköy / İstanbul*	2008 – 2011