

OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT İKLİMİ VE DUYGUSAL EMEK İLİŞKİSİ: TRAKYA BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA

Sibel Sü Eröz ¹

ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı; otel işletmelerinde örgüt ikliminin çalışanların duygusal emek davranışları ile olan ilişkisini belirlemektir. Bu yaklaşım çerçevesinde yapılan çalışmada; örgüt iklimi ve duygusal emek kavramları açıklanmaya çalışılmıştır. Örgüt iklimi ile duygusal emek arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak Marmara Bölgesinin Trakya bölümünde yer alan illerde yılın bütününde misafirlerin hizmetinde olan toplam sekiz otel işletmesinin 228 adet işgörenine anket uygulaması gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler SPSS 13.0 istatistik paket programından yararlanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda; bölgedeki otellerde çalışan işgörenlerin misafirlerle iletişimde duygusal emek boyutlarının her ikisini de yansıttığı ve bu boyutların işgörenlerin örgütsel iklim düzeylerini etkiledikleri belirlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Otel İşletmeleri, Duygusal Emek, Örgüt İklimi.

¹Yrd. Doç. Dr., Kırklareli Üniversitesi Turizm Fakültesi/Turizm İşletmeciliği Bölümü

THE RELATIONSHIP OF ORGANIZATIONAL CLIMATE AND EMOTIONAL LABOR IN HOTEL ENTERPRISES: A RESEARCH IN THRACE REGION

Sibel Sü Eröz

ABSTRACT

The main purpose of this research is to determine the relationship between organizational climate in hotel enterprises and emotional labor behaviors of employees. Within this approach it has been tried to explain the organizational climate and emotional labor concepts in the research. In order to determine the relationship between organizational climate and emotional labor, a survey has been carried out on 228 employees of eight hotel establishments which serve their guests throughout the year in the Marmara Region of Thrace and the data obtained from them has been analyzed by using statistical package program SPSS 13.0. In the result of the analysis, it has been found that employees believe that it is necessary to suppress their real feelings in the service production and guest communication processes and it has been found that the commitment and participation of their organizations are effective in suppressing their real feelings. Likewise, it has been concluded that employees think that the levels of exhibiting emotional labor affect the dimensions of organizational climate.

Keywords: Hotel Enterprises, Emotional Labor, Organizational Climate.

1.GİRİŞ

İşletmelerde hâkim olan örgüt iklimi, çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemesi bakımından oldukça önemli bir konudur. Özellikle insanın insana hizmetinin söz konusu olduğu otel işletmelerinde var olan örgütsel iklim, verilen hizmetin kalitesinin algılanmasında da belirleyici rol oynamaktadır. Çünkü, müşteriler çoğunlukla aldığı hizmetin kalitesini, bu hizmeti sunan çalışanın davranışları ile eşleştirmektedirler (Pugh, 2001: 1025; Bowen, Siehl ve Schneider, 1989: 83 aktaran; Yürür - Gümüş ve Hamarat, 2011: 38-27; Morris ve Feldman, 1996: 986).

Örgüt iklimi, işyerlerinde inanma ve güvenme, açıklık ve içtenlik, yardımlaşma ve katılma duygularının durumunu ve iş doyumunu, umut veya beklenti duygularının varlığını / yokluğunu ve düzeylerini yansıtır (Varol, 1989: 220). Örgüt ikliminin işgörenlerce olumlu veya olumsuz şekilde algılanmasının çıktıları da algılanma düzeyiyle bağlantılı olmaktadır. Bu duyguların işgörenlerce algılanma düzeylerinde yüksek bir oran sağlanırsa "ideal örgüt iklimi", eğer bu duygular işgörenlerce algılanmaz ise "olumsuz örgüt iklimi" işyerlerinde yaşanmaktadır (Varol, 1989: 221). İdeal örgüt ikliminde; inanırlık, açıklık, güvenirlilik, yardımseverlik, vb. gibi doyumlar ve beklentiler yüksek seviyelerdedir (Arnoff ve Baskin, 1983: 196-198). Örgütsel iklimin işletmelerin başarısı ve karlılığı üzerindeki etkileri anlaşıldıkça otel işletmeleri tarafından da önem kazanan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Buna ilaveten işletmeler tüketiciye sundukları hizmetin kalitesinin yanı sıra bu hizmetleri tüketiciye sunan işgörenlerin kalitesinin, özelliklerinin ve duygularının da önemini keşfetmişlerdir. Hizmet sektöründe faaliyetlerini sürdüren işletmelerde çalışanların işlerine yansıttıkları fiziki emeklerinin yanı sıra duygusal emeklerinin düzeyi de yadsınamaz bir gerçektir. İnsanoğlu sevme, sevilme, nefret etme, vb. gibi duygulara sahiptir ve sosyal bir varlıktır. Hissettiği duyguları veya işiyle ilgili sergilemesi gereken duyguları yansıtmaması ve bunu iletişim halinde olduğu misafirlere / tüketicilere yansıtmaması "duygusal emek" olarak tanımlanmaktadır (Seçer, 2005: 814). Duygusal emek süreci sonuçları açısından hem işgörenler hem de örgütler için önem teşkil etmektedir.

Bu bulgular ışığında gerek örgüt iklimi gerekse işyerinde duygusal emek kavramının işletmeler açısından giderek önem kazanan ve üzerinde durulması gereken konu başlıklarından olduğu görülmektedir. Bu çalışmanın amacı; otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel iklim (örgütsel katılım ve örgütsel bağlılık boyutlarını) ve duygusal emek (derin davranış ve duyguların bastırıl-

ması boyutlarını) algı düzeylerinin belirlenmesi ve bu iki kavram arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasıdır.

Bu bağlamda; bahsedilen amaca ulaşabilmek için çalışmada öncelikli olarak konu ile ilgili olan kavramlar açıklanmaya çalışılmış ve örgütsel iklim ile duygusal emek arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır ve araştırmanın geçerliliğinin yüksek olabilmesi için kantitatif yöntemlerden birisi olan anket tekniğinden yararlanılmıştır.

2.ÖRGÜT İKLİMİ

Örgüt iklimi ile ilgili araştırmalar 1960 yılının sonlarında başlamış ve kırk yılın üzerinde bir zamandır konu ile ilgili birçok araştırma yapılmaktadır (Schneider - Ehrhart ve Macey, 2011: 29).

Literatürde egemen olan yaklaşıma göre örgüt iklimi; çalışanların örgütsel olaylar, uygulamalar ve prosedürler hakkındaki algılarının paylaşımı olarak kavramsallaştırılmaktadır (Patterson - West - Shackleton vd., 2005: 380) ve işlerin yapıldığı ortam koşullarını yansıtmaktadır (Yüceler, 2009: 447). Örgüt iklimi ile ilgili tanımlamalara genel olarak bakıldığında; çalışanların iş çevresi ile ilgili algılamaları (Downey - Hellriegel ve Slocum, 1975: 149), iş çevresinde, bu çevrede çalışanlar tarafından müşterek olarak algılanan ve çalışanların motivasyonunu etkilediği kabul edilen, ölçülebilir özellikler seti (Stringer 2001 aktaran: Atkinson ve Frechette, 2009: 1), örgütsel yaşamdaki ayırt edici özellik olarak algılanan ve tekrarlanan davranış, tutum ve duygu modelleri (Isaksen, 2007: 456), bireylerin iş çevrelerine ilişkin algıları ve bunun bilişsel-duygusal sonuçları (İşcan ve Karabey, 2007: 182), örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özellikler dizini (Karcioğlu, 2001: 269) şeklinde tanımlandığı görülmektedir. Örgüt iklimi bir anlamda örgütün kişiliğidir (Hoy, 1990: 151). Diğer bir deyişle "birey için kişilik ne ise, örgüt için de iklim odur" (Halpin ve Eroft, 1963: 131; Karcioğlu, 2001: 269).

Örgüt iklimi geçici, öznel ve genellikle kişilerin gücü ve etkisi ile doğrudan manipule edilebilen bir konudur. Örgüt üyelerinin düşünceleri, duyguları ve davranışları ile ilgili bağlamsal bir durumu göstermektedir (Bock - Zmud - Kim vd., 2005: 89).

İşyerinde insan potansiyelinin gücünü motive edici örgütsel ortamın oluşturulması yoluyla açığa çıkarmak işletmeler için rekabet avantajının önemli bir kaynağı olarak kabul edilmektedir. Ayrıca literatürde göze çarpan akış; çalışanların işyerinde psikolojik ihtiyaçlarının tatmin edildiğini potansiyel olarak algı-

ladıklarında daha fazla örgüte bağlandıkları ve örgütün çalışmalarında daha fazla zaman ve çaba harcadıklarını ortaya koymaktadır (Brown ve Leigh, 1996: 358). İlaveten, çalışanların tutumları, değerleri, hedefleri ve iş performansları örgütlerin beklentilerine göre şekil almaktadır (Schneider ve Reichers, 1983: 27).

Schneider, Salvaggio ve Subirats'un yapmış oldukları çalışmaya göre; müşteri memnuniyetinin değişkenliği ile güçlü bir örgütsel iklim arasında ilişki bulunmaktadır. Bunun anlamı, çalışanların uzlaşma yolundaki deneyimlerinin direkt olarak müşterilere ve memnuniyet deneyimlerinin raporlara yansımadır (Schneider - Salvaggio ve Subirats, 2002: 227). Ayrıca Schneider, Ehrhart ve Macey çalışanlar için pozitif bir hizmet ikliminin hizmet odaklı davranışlara yol açtığını bunun da müşterilerin hizmetin kalitesi üzerinde olumlu değerlendirmelere neden olduğunu belirtmektedirler (Schneider - Ehrhart ve Macey 2011: 36).

Yapılan araştırmalar çalışan davranışlarının hem bireysel hem de örgütsel faktörlerden aynı anda etkilendiğini göstermektedir. Kişilik, değerler, ihtiyaçlar gibi bireysel faktörler ve örgüt yapısı, iklim, yöneticiler ve uygulamalar gibi örgütsel faktörler de performans ve iş tatminini etkilemektedir. Dolayısı ile sosyal davranışlar genel olarak formüle edilmek istendiğinde davranışların bireysel ve durumsal belirleyicilerinin çok boyutlu etkileşimlerine odaklanmak gerekmektedir (Friedlander ve Margulies, 1969: 172).

Ayrıca Schneider, Salvaggio ve Subirats, güçlü bir iklime sahip işletmelerde (yani olayların aynı şekilde algılandığı ve beklentilerin açık olduğu) ortamda insanların benzer davranışları üretmesi gerektiğini, özellikle de iklim, hem olumlu hem de güçlü ise çalışanlardan olumlu davranışlar beklenebildiği ve iklim olumsuz ve güçlü olduğunda ise olumsuz davranışlar beklenebildiğini belirtmektedirler (Schneider - Salvaggio ve Subirats, 2002: 221).

Açıklamalardan da anlaşıldığı üzere; çalışanların duyguları, tutumları ve davranışları örgüt iklimini oluşturduğu gibi, örgüt iklimi de çalışanların duygu, tutum ve davranışlarını şekillendirmektedir. Diğer bir deyişle aralarında çift yönlü bir etkileşim söz konusudur.

3. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI

1983 yılında Arlie Russell Hochschild duygusal emek konusunu bütünüyle inceleyen "The Managed Heart: The Commercialization of Feeling" isimli kitabı yazmıştır. Arlie Russell Hochschild, bu kitabında duygusal emek kavramını açıkça gözlenebilen yüz ve beden göstergelerini oluşturarak hislerin yönetimi

şeklinde tanımlayarak (Grandey, 2000: 96) duygusal emek kavramını ilk olarak öne süren kişidir. Aynı zamanda Hochschild, kitabında duyguların ticarileşmesinden bahseden ilk yazardır (Öz ve Selek, 2007: 76). Literatürde duygusal emek kavramı ile ilgili farklı tanımlamalar mevcuttur.

Literatür taramasında duygusal emek kavramıyla ilgili olarak Ashforth ve Humphrey (1993), Hochschild (1983), Morris ve Feldman, (1996)'nın bu alanda büyük etkileri olduğu görülmektedir. Ashforth ve Humphrey duygusal emeği; uygun duyguların sergilenmesi davranışı, (Ashforth ve Humphrey, 1993: 90), Morris ve Feldman; bireylerarası ilişkiler sırasında organizasyonlarda arzu edilen duyguların sergilenmesi için çaba, planlama ve kontrol süreci (Morris ve Feldman, 1996: 987), Grandey; organizasyonun hedefleri için hem ifadelerin hem de hislerin düzenlenmesi süreci olarak tanımlamaktadırlar (Grandey, 2000: 97).

Araştırmacılar tarafından duygusal emeğin çok boyutlu olduğu belirtilmiştir fakat duygusal emeğin boyutlarının kaç adet olduğu konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Farklı boyutlar duygusal emeğin farklı yönleriyle ilişki içindedir. Örneğin, Morris ve Feldman (1996) duygusal emeğin dört boyutu olduğunu ileri sürmüştür. Duygusal emeğin sıklığı, duygusal emeğin yoğunluğu (attentiveness), duygusal emeğin çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluk. Daha sonra, Later, Kruml ve Geddes (2000), duygusal emeğin aslında iki boyutu olduğunu öne sürmüşlerdir; duygusal çaba ve duygusal uyumsuzluk. Onlar bu iki boyutun Hochschild'ın duygusal emek görüşünü en iyi ifade ettiğini iddia etmektedirler (Chu, 2002: 5).

İşgörenlerin duygusal emek sergilemelerinde ve davranışların çeşitliliğinde bağlı buldukları örgütlerinin istekleri ve kontrol düzeyi de belirleyicidir (Morris ve Feldman, 1996: s. 987). Böylelikle işgörenler misafirlere duygusal davranış gösterimlerinde örgütlerinin beklentilerini, yerine getirdikleri işlerin sorumluluklarını ve işlerinin gereklerini sergilemiş olmaktadır (Brotheridge ve Lee, 2003: 365).

Duygusal emeğin sonuçlarını hem çalışanlar hem de kurumlar açısından ayrı ayrı irdelemek önemlidir. Duygusal emeğin çalışanlar açısından olumlu sonuçlarını şu şekilde sıralanabilir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 90-94);

- ❖ Çalışanlar ve tüketici / misafirler arasında oluşması muhtemel problemleri engeller.
- ❖ Çalışanlar işlerini başarıyla yürüttükleri için öz yeterlilik düzeyleri yükselmektedir.
- ❖ Hizmet işletmelerinde tüketicilerin memnuniyeti uzun süreli ilişkileri de başlatmaktadır.

❖ Çalışanların sergilediği olumlu duygusal davranışlar; bahşiş, vb. maddi kazançları da arttırır.

Duygusal emeğin çalışanları olumsuz olarak etkilediği iki durum sözsüzdür. Bunlar; tükenmişlik ve işe bağlı stresin artmasıdır. Çalışanların sürekli olarak kendilerini işleriyle bir bütün olarak görmeleri ve işlerine göre yaşamlarını düzenlemeleri başarı durumlarında motive edicidir. Fakat başarısızlık durumlarında tükenmişliği ve iş stresini de arttırıcıdır. Başarısızlığı kendi çalışmasına bağlayan çalışanlar yıpranırlar ve işe yabancılaşma başlar (Köksel, 2009: 43).

Tükenmişlik konusunda 2006 yılında Almanya'da yapılan bir araştırmada; duygusal emeğiyle çalışan kişilerin belli olumsuzluklarda tükenmişliğe yöneldikleri görülmüştür. Aynı şekilde Hollanda'da kabin görevlilerine uygulanan diğer bir araştırmada; Almanya'da yapılan çalışma sonuçlarına yakın sonuçlara ulaşılmıştır (Güngör, 2009: 180).

Duygusal emeğin kurumsal açıdan olumlu sonuçları şunlardır (Güngör, 2009: 179):

- ❖ Kurum performansını arttırır.
- ❖ Çalışanın duygusal emek sergileyerek kurumuna kazandırdığı bir tüketici / misafir kurum için uzun vadeli bir kazançtır.
- ❖ Tüketici / misafir bu bağlılığı kulaktan kulağa duyurarak kurumun ismini geniş kitlelere ulaştırabilir.

Duygusal emeğin kurumsal açıdan olumsuz sonuçları ise şunlardır (Güngör, 2009: 179):

❖ Çalışanın sergilediği bir davranış bir davranışın tüketici / misafir tarafından yanlış veya yapmacık olarak algılanması kuruma karşı ters bir tepkinin oluşmasını da neden olabilir.

❖ Farklı kişilik özelliklerine sahip çalışanlardan yaptıkları işleriyle ilgili kılıplaşmış davranışları göstermeleri beklenmektedir. Fakat bu durum sert mizaçlı bir çalışanı kendinden uzaklaştırmakta aynı şekilde esnek mizaçlı bir çalışanı da daha fazla içselleştirmeye ve zayıflığın kendisinden kaynaklandığı sonucuna götürmektedir. Böyle bir durum her iki kişilik özelliğinde de duygusal uyumsuzluğa neden olmaktadır. Duygusal uyumsuzluk durumunun iş stresine, devamsızlığa ve yüksek işgücü devrine neden olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur. Devamsızlık ve işgücü devri işletme için fazladan bir maliyetin doğmasına neden olur.

Araştırmalar hizmet sektöründe çalışanların duygusal emek performansı için üç adet davranış tekniği uyguladıklarını göstermektedir.

❖ **Yüzeysel Davranış:** Hizmet sağlayıcı çalışanların duygularını görünürde değiştirmeleridir. Burada duyguların hissedilmesine özel olarak gerek yoktur (Chu, 2002: 3). Bu gösterim türünde işgörenler tamamen çevresel baskılarla hareket ederek duygularını gösterme yoluna giderler. Hissetme veya samimi ifadeler / davranışlar söz konusu değildir. İşgörenler ondan beklenen davranışları gösterirler. Jest, mimik ve diğer davranışları tamamen yapmacıktır (Steinberg ve Deborah, 1999: 1).

❖ **Derin Davranış:** Derin davranışta çalışanların sadece bedensel ifadelerinde değil aynı zamanda ruhsal hislerinde de değişim ortaya çıkar. Bu benzer duyguların anımsanması ya da hayal edilmesiyle yapılabilmektedir (Chu, 2002: 3). Duygusal emek boyutlarını etkilediği düşünülen etkileşimin süresi, sıklığı ve çeşitliliği gibi öncüllerden süre; derin davranış boyutunu olumlu yönde etkilerken, iş rutinliği; derin davranış boyutunu olumsuz yönde etkilemektedir. Yani işgörenle misafirin iletişim veya etkileşim süresi arttıkça işgörenin sergilediği duygusal davranışlar daha derin hale gelmektedir. Ancak sürekli aynı düzeyde tekrarlanan işlerde işgören bir süre sonra sergilediği duyguları hissetmekten ziyade yapmacık veya işinin bir gereği gibi görerek sergilemektedir (Pala, 2008: 16; Kim, 2008: 153).

Çalışanlar yüzeysel davranış performansı sergilediklerinde, gerekli olan duyguların ifadesinde gerçek duygularını saklayarak sahte duygular sergilerler. Derin davranış performanslarında gene gerekli olan duyguları sergilerler fakat dışsal duygusal gösterimlerini içsel hisleriyle uyumlaştırırlar. (Brotheridge, 2006: 139).

❖ **Samimi Davranış:** Çalışanlar tarafından ifade edilen duygular ve gösterim kurallarıyla uyumlu duyguların hissedilmesiyle ortaya çıkmaktadır (Chu, 2002: 3). Bu gösterim türünde işgörenlerin hissettikleri duygularla sergilemeleri gereken duygular uyumludur. Yani işgörenlerden beklenen duygusal gösterimleri aslında işgörenler o anda hissetmektedirler ve bir yönlendirme olmasa da o davranışları kendiliklerinden göstereceklerdir (Zammuner ve diğ., 2003: 3-4). Samimi davranış gösterme sürecindeki başarıyla duygusal emek sürecindeki başarı doğru orantılıdır. Samimi davranış boyutu işgörenlerin misafirle iletişim ve etkileşim sürecindeki olumsuzlukların önüne geçme adına önemlidir (Eroğlu, 2010: s. 22).

Örgütler pozitif gösterim kurallarını (duygusal emek davranışlarını) eğitim, izleme (denetim) ve ödüller gibi çeşitli teknikleri kullanarak kontrol edebilmektedirler (Grandey - Fisk - Mattila, vd., 2004: 39). Şüphesiz kullanılan bu

tekniklerin yanı sıra etkin ve verimli bir örgüt ikliminin oluşturulması da işletmeler için bir kazanç olacaktır.

4.DUYGUSAL EMEK KAVRAMININ OTEL İŞLETMELERİNDEKİ YERİ

Otel işletmelerinde otomasyona belirli ölçüde gidilebilmesi ve insan emeğinin hizmet üretim sürecinden soyutlanamaması otel işletmelerinin emek yoğunudur özelliğini duygusal emek yoğun bir sektördür şeklinde genişletilmesini gerekli kılmaktadır. Bu özellik de otel işletmelerinde çalışanların dışarıya yansıttıkları duygu ve davranışlarını daha da önemli hale getirmektedir.

Hizmet sektöründe çalışan işgörenlerden öncelikli olarak beklenen somut ürünler ortaya koymaktan ziyade misafirlerle sağlıklı ve olması gerektiği şekilde iletişim kurmak, duygusal eylemler üretmek veya en azından duygusal eylemler için bir istekliliğin ortaya konmasıdır (Anderson – Provis ve Chappel, 2002: 15). Hizmet sektöründe işletmelerin başarı gösterebilmeleri yaptıkları işe duygusal çabalarını katabilecek çalışanlara bağlıdır. Duygusal çaba özellikle müşterilerle etkileşimin yoğun olduğu işlerde yapılan görevin ayrılmaz bir parçasıdır (Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2008: 42).

Kişinin işini yaparken sergilediği davranışları ile karşı tarafa belirli bir duygusal mesajın iletilmesini sağlamak, üstlenilen iş rolünün bir özelliği olarak artık birçok işin gereklilikleri arasında sayılmaktadır. İşte bu son sözü edilen alanda, duygular işe karşı, işten kaynaklanan ya da iş ile ilgili hissedilenler olarak değil, işi belirli bir “duygu ifadesi” takınarak yapma ve daha çok işin muhatabı olan karşı tarafta (müşteri, hasta vb.) bir his yaratma çabası boyutunda ele alınmakta, bu tür bir çaba da “duygusal emek” olarak adlandırılmaktadır (Seçer, 2005: 814).

Çalışanların, müşteriler ya da çalışma arkadaşları gibi diğer insanların duygularını etkilemek için duygusal emek sergilemeleri sayesinde örgütsel hedeflere ulaşmak mümkün olduğundan, örgütler duygusal gösterimlerine ilişkin bazı beklentilere sahiptirler (Seçer,2005: 828). Ekman 1973’de sosyal normları kastederek uygun deneyim ve duyguların gösterimiyle ilgili olarak “gösterim kuralları (display rules)” terimini kullanmıştır (Bono ve Vey, 2006: s. 215). Gösterim kuralları kültürel, mesleki ve durumsal kaynaklardan oluşan duygusal ifadeler ve standartlar olarak tanımlanan normlardır (Brotheridge ve Taylor 2006: 167).

Turizm işletmeleri açısından bakıldığında ise seyahat acentesinde çalışan rehberlerin her hafta aynı aktivitelerle insanları memnun etmeyi sağlaması, aynı neşeli, eğlenceli ruh hali kendilerinden beklenmektedir. Aksi halde mes-

leklerini iyi yapamama ya da başarısız olma ihtimali gibi problemlerle karşı karşıyadırlar. Otel işletmeleri açısından da örnekleyecek olursak ön büro departmanında çalışan bir resepsiyon elemanının kendi problemleri dururken başkalarının sorunlarına çözüm yolları bulmaya çalışması ve sürekli anlayışlı davranarak, karşısındaki kişilerin duygularına karşı duyarlı olmaya çalışması da bu mesleğin zorlayıcı özelliklerindedir.

Yüksek duygusal emek isteyen işlerde çalışanlar tarafından sergilenen duygularla içsel duygusal durumlar tutarsız olabilir bu da ifade edilen duygularla gerçekte hissedilen duygular arasında “duygusal uyumsuzluk” denilen çatışmayı yaratır. Bilişsel uyumsuzluğa benzeyen duygusal uyumsuzluk bireyin kendi içinde dengesiz bir durum yaratır ve bu negatif sonuçlara sebep olur. İşle ilgili stres, iş tatminsizliği, duygusal tükenmişlik ve organizasyonel çözülme gibi. Duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki negatif kişisel tavırlarını konu alan psikolojik ve davranışsal çok sayıda araştırma vardır (Glomb, Kammeyer ve Rotundo, 2004: 701).

Turizm sektöründe çalışan bireyler gerek örgüt içindeki diğer çalışanlarla gerekse müşterilerle sürekli bir etkileşim halinde bulunmaktadırlar bu etkileşim örgütsel iklimi kapsayan süreci de ifade etmektedir. Bu etkileşimde duyguların paylaşımı ve iletimi de söz konusudur ve özellikle çalışanların duygularının müşterilere iletimi sektörde başarının da ön koşulu olarak görülmektedir. Dolayısı ile sektörde işin kişiye uyumu değil, kişinin işe uyumu aranan bir özelliktir. Yapılan araştırmalarda çalışanların pozitif duygular sergilemeleri müşteri tatmini, sadakati, hizmet kalitesini algılamasını içeren olumlu müşteri tepkileri ile ilişkilidir (Liu ve Yang, 2008: 128).

Tüm bunların ışığında insanın olduğu her yerde duygunun da soyutlanamayacağı göz önüne alındığında özellikle otel işletmelerinde çalışanların duygusal emek davranışlarının önemi kaçınılmaz olacaktır.

5. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT İKLİMİ VE DUYGUSAL EMEK İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK UYGULAMA

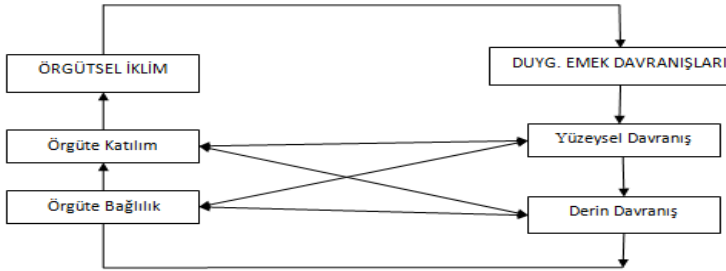
5.1. Araştırmanın Yöntemi

Çalışma; bilimsel araştırma yaklaşımlarından tanımsal nitelikteki araştırmalar kapsamında oluşturulmuştur. Tanımlayıcı araştırmalarda amaç; “bir örgüt, birey, grup, durum veya olgunun düzgün bir portresini çizmektir” (Altunışık ve diğ., 2007: 61). Tanımlamaya dayalı çalışmalar; olanı olduğu gibi saptamaya çalışır. Farklılıkları ve değişkenler arası ilişkileri ortaya koymada kendine özgü araçlara sahip değildir (Erkuş, 2011: 93). Yani bu tür çalışmalarda araştırmacı daha

derin ve detaycı bir analiz yapmalı ve elde ettiği verilerden nicel sonuçlara ulaşmaya çalışmalıdır. Veriler yorumlanmalı ve bir senteze ulaşılmalıdır. Bu çerçevede bu araştırma da değişkenlerin tanımlandığı, uygulandığı ve verilerin nicelleştirildiği bir tanımsal araştırmadır.

Marmara Bölgesi'nin Trakya bölümünde yıl boyunca faaliyet gösteren otel işletmelerinin işgörenlerinin duygusal emek davranışları ve örgütsel iklim arasındaki ilişkinin sınanması bu çalışmanın amacıdır. Bu kapsamda nicel verileri elde etmek amacıyla bir ölçek tasarlanmıştır. Ölçekte; işgörenlerin duygusal emek davranışlarını ölçmeye yönelik 19 ifade ve işgörenlerin algıladıkları örgütsel iklimi ölçmeye yönelik 21 ifade yer almaktadır. Duygusal emek davranışı ölçeği Ünler Öz (2007)'den alınmıştır. Bu ölçek Brotheridge ve Lee (2003)'ün geliştirdiği duygusal emek ölçeğine dayanmaktadır. Bunun yanında Türkçe'ye çevrilmiş ve geçerli ve güvenilir sonuçlar ürettiği kanıtlanmıştır. Örgütsel iklim ölçeği ise Özdemir (2006)'den alınmıştır. Bu ölçek Rogg, Schmidt, Shull ve Schmidt (2001) "Human Resource Practices, Organizational Climate, And Customer Satisfaction" isimli çalışmalarında kullandıkları ölçeğe dayanmaktadır. Likert soru tipine göre hazırlanan ifadeler için 1 (kesinlikle katılmıyorum) – 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında 5'li bir cevaplandırma kriteri uygulanmıştır.

5.2. Araştırmanın Modeli



5.3. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini; Marmara Bölgesi'nin Trakya bölümünde yer alan illerdeki (Kırklareli, Edirne ve Tekirdağ) otel işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Bu illerde faaliyet gösteren otel işletmelerinin listesi ilgili illerin İl Kültür ve Turizm Müdürlüklerinden sağlanmıştır. Araştırmada örneklem seçiminde otellerin yılın bütününde faaliyet göstermesi dikkate alınmıştır. Ayrıca örneklem belirlemede; olasılığa dayalı örneklem yöntemlerinden (evreni oluşturan elemanlarının bütününe eşit seçilme hakkının verildiği) faydalanılmıştır. Bu yöntemlerden biri olan basit tesadü-

ff örnekleme yönteminde ise evreni oluşturan bireylerin tamamının örneğe girme şansı tamamen eşit ve tesadüfidir. Bu örneklem yönteminde evreni temsil eden tüm bireylerin eksiksiz bilinmesi gerekmektedir. Eğer bu bilinmiyorsa bu yöntemin kullanılması mümkün değildir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 57-58). Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasına yönelik yazında çeşitli formüller araştırmacıların kullanımına sunulmuştur. Bu çalışmada ise Özdamar (2001)'in sınırlı evrenler ve nicel araştırmalar için önerdiği şu formülden yararlanılmıştır.

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z^2 \alpha}{(N - 1) \cdot H^2 + Z^2 \alpha \cdot \sigma^2}$$

Formülde çözümlenmesi ise; **n**: Örneklem büyüklüğü (örnekleme dahi edilecek birey sayısı); **N**: Evren büyüklüğü; **σ**: Standart sapma değeri; **H**: Standart hata değeri – örnekleme hatası; **Z**: Belirli bir α anlamlılık düzeyine (yanılma olasılık değerine) karşılık gelen teorik değeri ifade eder şeklinde yapılabilir.

Turizm sektöründe işgören devir hızının yüksek olması ve istatistiklerin istikrarlı olarak tutulmaması otel işletmelerinde çalışan sayılarına ulaşmayı oldukça güçleştirmektedir. Kültür ve Turizm Bakanlığında ve illerin ilgili resmi turizm müdürlüklerinde sadece otel işletmelerinin oda ve yatak sayılarına ulaşılmaktadır. Otel işletmelerinde çalışan işgören sayılarına ulaşmak için ise; Ağaoğlu (1992)'nin aşağıda verilen tablodaki hesaplama yönteminden faydalanılmıştır.

Tablo 1. Türkiye'deki Otel İşletmelerinde Yatak ve Oda Başına Düşen İşgören Sayısı

İşletme Türleri	Oda Başına Düşen İşgören Sayısı	Yatak Başına Düşen İşgören Sayısı
5 Yıldızlı Otel	1.18	0.59
4 Yıldızlı Otel	0.76	0.38
3 Yıldızlı Otel	0.72	0.36
2 Yıldızlı Otel	0.56	0.28
1 Yıldızlı Otel	0.50	0.25

Kaynak: Ağaoğlu, Orhan Kemal (1992), İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması, Verimlilik Dergisi, ss. 110 - 121.

Bu tabloya göre hesaplanan işgören sayıları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 2.Kırklareli-Edirne-Tekirdağ İlleri Otel İşletmelerine İlişkin Bilgiler

	<i>Otel Türü</i>	<i>Tesis Sayısı</i>	<i>Oda Sayısı</i>	<i>Yatak Sayısı</i>	<i>Az. İsg. Say.*</i>
<i>Kırklareli</i>	5 yıldız	1	106	252	149
	3 yıldız	1	83	184	67
<i>Edirne</i>	5 yıldız	-	-	-	-
	3 yıldız	2	82	163	59
<i>Tekirdağ</i>	5 yıldız	2	331	562	332
	3 yıldız	2	115	216	78
	<i>Toplam</i>	8	717	1377	685

*Azami işgören sayıları, yatak başına düşen işgören sayısı hesaplama yönteminden yararlanılarak hesaplanmıştır.

Elde edilen sonuçlar; evren ve örneklem ortalaması arasında izin verilebilir hata değeri (H) $\pm 0,10$ olarak alınmış ve yapılan analizler, anlamlılık düzeyi (α) 0.05 alınarak değerlendirilmiştir. Formüldeki parametrelerden standart sapma " σ " değeri ise; anket uygulamasının pilot çalışmasında (yani ilk 30 anket) elde edilen değeridir.

Buna göre Trakya bölümünde yer alan üç ve beş yıldızlı otel işletmeleri için örneklem büyüklüğü;

$N = 685$; $\alpha = 0.05$ için $z_{0.05} = 1.96$; $\sigma = 1$ ve $H = \pm 0.1$ değerleri için;

$$n = \frac{685 \times 1^2 \times 1.96^2}{(685-1) \times 0.1^2 + 1.96^2 \times 1^2} = 247 \text{ olarak bulunmuştur.}$$

Araştırma sürecinde bu işletmelerin yönetimlerinden anket yapmak için gerekli izinler istenmiştir. İzin alınabilen işletmelerin insan kaynakları bölümlerine işletme büyüklüğüne göre değişen sayıda anket bırakılmış, belli bir süre sonra da anketler toplanmıştır. Bu kapsamda 228 işgörenden kullanılabilir anket dönüşü olmuştur.

5.4. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

5.4.1. Betimsel İstatistik Sonuçları

Araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 3'te gösterilmiştir. Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyet durumuna göre dağılımına bakıldığında; araştırma grubunun, 65 kişi ile %28,5'inin bayanlardan, 163 kişi ile %71,5'inin erkeklerden oluştuğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin yaş aralıklarına göre dağılımına bakıldığında; araştırma grubunun, 104 kişi ile %45,6'sı 20-29 yaş arası, 90 kişi ile %39,5'ini 30-39 yaş arası, 30 kişi ile %13,2'si 40-49 yaş arası, 4 kişi ile %1,8'i 50 ve üzeri yaş gruplarından oluştuğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin medeni durumlarına göre dağılımına bakıldığında; 132 kişi ile %57,9'u evli ve 96 kişi ile %42,1'i bekârdır.

Tablo 3. İşgörenlerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

		<i>Sayı</i>	<i>Yüzde</i>			<i>Sayı</i>	<i>Yüzde</i>
		<i>N</i>	<i>%</i>			<i>N</i>	<i>%</i>
Cinsiyet	Bayan	65	28.5	Departman	Genel Müd.	5	2.2
	Bay	163	71.5		Gece Müd.	2	0.9
	20-29	104	45.6		Ön Büro	18	7.9
Yaş	30-39	90	39.5		İnsan Kayn.	14	6.1
	40-49	30	13.2		Güvenlik	15	6.6
	50 ve +	4	1.8		Kat Hizmetler	53	23.2
Medeni Durum	Evli	132	57.9		Satış-Pazarl.	15	6.6
	Bekâr	96	42.1		Muhasebe	13	5.7
Eğitim	İlkokul	3	1.3		Yiyecek-İçec.	69	30.3
	Ortaokul	21	9.2		Teknik Servis	20	8.8
	Lise	107	46.9		Cevaplamayan	4	1.8
	Ön lisans	61	26.8		Müdür	5	2.2
	Lisans	36	15.8	Depart. Şefi	23	10.1	
	Lisan üstü	-	-	Çalışan	196	86.0	
Turizm Eğitimi	Evet	161	70.6	Cevaplamayan	4	1.8	
	Hayır	37	16.2	3 Yıldız	62	27.2	
Sektör Deneyimi	Cevaplamayan	30	13.2	5 Yıldız	166	72.8	
	1-3 Yıl	74	32.5	Kırklareli	78	34.2	
	4-6 Yıl	82	36.0	Edirne	30	13.2	
Sektör Deneyimi	7-9 Yıl	37	16.2	Tekirdağ	120	52.6	
	10-12 Yıl	26	11.4	Toplam	228	100	
	13 yıl ve +	4	1.8				
	Cevaplamayan	5	2.2				

İşgörenlerin eğitim durumlarına göre dağılımına bakıldığında; araştırma grubunun, 3 kişi ile %1,3'ü ilkokul, 21 kişi ile %9,2'si ortaokul, 107 kişi ile %46,9'u lise, 61 kişi ile %26,8'inin ön lisans, 36 kişi ile %15,8'inin lisans eğitime sahip olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin turizm eğitimi alma durumlarının dağılımlarına bakıldığında; 161 kişi ile %70,6'sının turizm eğitimi aldığı ve 37 kişi ile %16,2'sinin turizm eğitimi almadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin sektör deneyimlerine göre dağılımlarına bakıldığında; 74 kişi ile %32,5'inin 1-3 yıl arası, 82 kişi ile %36,0'ının 4-6 yıl arasında, 37 kişi ile %16,2'sinin 7-9 yıl arasında, 26 kişi ile %11,4'ünün 10-12 yıl arasında ve 4 kişi ile %1,8'inin 13 yıl ve üzeri sektör deneyimine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşgörenlerin çalıştıkları departmanlar bazında dağılımlarına bakıldığında; 5 kişi ile %2,2'sinin genel müdür, 2 kişi ile %0,9'unun gece müdürü, 18 kişi ile %7,9'unun ön büro, 14 kişi ile %7,9'unun insan kaynakları, 15 kişi ile %6,1'inin güvenlik, 53 kişi ile %23,2'sinin kat hizmetleri, 15 kişi ile %6,6'sını satış pazarlama, 13 kişi ile %5,7'sinin muhasebe, 69 kişi ile

%30,3'ünün yiyecek içecek ve 20 kişi ile %8,8'sinin teknik servis departmanlarında çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

İşgörenlerin işletmedeki görev dağılımlarına bakıldığında; 5 kişi ile %2,2'sinin müdür pozisyonunda, 23 kişi ile %10,1'inin departman şefi ve 196 kişi ile %86,0'ının çalışan pozisyonunda istihdam edildikleri sonucuna ulaşılmıştır.

İşgörenlerin işletmelerinin türlerinin dağılımına bakıldığında; 62 kişi ile %27,2'sinin üç yıldızlı otellerde ve 166 kişi ile %72,8'inin beş yıldızlı otel işletmelerinde çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

İş görenlerin işletmelerinin bulunduğu illerin dağılımına bakıldığında; 78 kişi ile %34,2'sinin Kırklareli ilinde, 30 kişi ile %13,2'sinin Edirne ilinde ve 120 kişi ile %52,6'sının Tekirdağ illerinde faaliyet gösteren otellerde çalışan işgörenlerden oluştuğu görülmektedir.

5.4.2. Faktör Analizi Sonuçları

5.4.2.1. Duygusal Emek Ölçeği Faktör Analizi;

Faktör analizi üç aşamadan oluşmaktadır. Ölçekteki 19 madde ile yapılan ilk analiz sonucunda KMO örneklem yeterliliği katsayısı 0.886 ve anlamlılık değeri $p < 0.001$ çıkmıştır. Bu değerler verilerin faktör analizine tabi tutulabileceğini göstermektedir. Birinci faktör analizinde 19 madde, özdeğeri 1'in üzerinde toplam 2 faktör altında toplanmıştır. Ancak 9 ve 10. maddelerin birden fazla faktöre binişik yüklenmesi nedeniyle faktör analizinden çıkartılmıştır ve kalan 17 madde ile ikinci bir faktör analizi gerçekleştirilmiştir. İkinci faktör analizinin KMO değeri 0.880 ve anlamlılık değeri $p < 0.001$ çıkmıştır. İkinci faktör analizi sonucunda, 17 madde, özdeğeri 1'in üzerinde 2 faktör altında toplanmıştır. Ancak 1, 3, 13, 16 ve 19. ifadeler anlamlı olarak boyutlandırılmadığı için faktör analizinden çıkartılmıştır ve kalan 12 madde ile üçüncü bir faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen faktörler araştırmacılar tarafından, sırasıyla "Yüzeysel Davranış (YD)" ve "Derin Davranış (DD)" olarak isimlendirilmişlerdir.

Tablo 4.Duygusal Emek Davranış Ölçeği Faktör Analizi

<i>Faktörler</i>	<i>Fak. Yük.</i>	<i>Özdeğ.</i>	<i>Aç. Var. %</i>	<i>Alpha</i>
Faktör I: Yüzeysel Davranış (YD)		4.042	23.778	.8162
Genellikle o sırada hissettiğim duygularımı gizlerim.	.763			
Hissetmediğim duyguları hissediyormuş gibi yaparım.	.730			
Misafirle iletişimde kurumumun benden göstermemi beklediği duyguları göstermek için rol yaparım.	.716			
Asabi bir müşteriyle konuşurken sinirlenmemek için kendimi rahatlatacak şeyler düşünmeye çalışırım.	.640			
Misafire uygun davranmam gerektiği için gerçek tepkilerimi bastırırım.	.567			
Sinirli bir misafirle konuşurken; görevimin ona yardım etmek olduğunu düşünürüm.	.553			
Faktör II: Derin Davranış (DD)		3.377	17.897	.7082
Misafirlerle etkileşim esnasında içimden geçenleri hissettirmemek için gayret gösteririm.	.661			
Kendimi kötü hissettiğim zaman bile misafirlere arkadaşça gülümserim.	.594			
Misafirle iletişimde yansıtmam gereken duygu ruh halime uymasa bile o duyguyu yansıtırım.	.578			
Misafirlere yardım ederken neşeli görünmeye çalışınca bir süre sonra gerçekten neşelenirim.	.567			
İşimin benden beklediği " <i>KİŞİ</i> " olabilmek için içtenlikle çaba sarf ederim.	.510			
Sinirli bir misafirle konuşurken onun bana değil de başka şeylere sinirlendiğini düşünürüm.	.504			

Notlar: Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği= .880, Bartlett's Test of Sphericity: $p < 0,000$ (Chi-Square 1281.231, $df=136$) Toplam Varyans: 43.643.

5.4.2.2. Örgütsel İklim Ölçeği Faktör Analiz;

Faktör analizi üç aşamadan oluşmaktadır. Ölçekteki 21 madde ile yapılan ilk analiz sonucunda KMO örneklem yeterliliği katsayısı 0.903 ve anlamlılık değeri $p < 0.001$ çıkmıştır. Bu değerler verilerin faktör analizine tabi tutulabileceğini göstermektedir. Birinci faktör analizinde 21 madde, özdeğeri 1'in üzerinde toplam 2 faktör altında toplanmıştır. Ancak 11. ve 20. maddelerin birden fazla faktöre binişik yüklenmesi nedeniyle faktör analizinden çıkartılmıştır ve kalan 19 madde ile ikinci bir faktör analizi gerçekleştirilmiştir. İkinci faktör analizinin KMO değeri 0.903 ve anlamlılık değeri $p < 0.001$ çıkmıştır. İkinci faktör analizi sonucunda, 19 madde, özdeğeri 1'in üzerinde 2 faktör altında toplanmıştır. Ancak 9, 13, 15 ve 21. ifadeler anlamlı olarak boyutlandırılmadığı için faktör analizinden çıkarılmıştır ve kalan 15 madde ile üçüncü bir faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Elde edilen faktörler araştırmacılar tarafından, sırasıyla “Örgüte Katılım (ÖK)” ve “Örgüte Bağlılık (ÖB)” olarak isimlendirilmişlerdir.

Tablo 5. Örgütsel İklim Ölçeği Faktör Analizi

<i>Faktörler</i>	<i>Fak. Yük.</i>	<i>Özdeğ.</i>	<i>Aç. Var. %</i>	<i>Alpha</i>
<i>Faktör I: Örgüte Katılım (ÖK)</i>		<i>4.991</i>	<i>26.271</i>	<i>.8858</i>
İşgörenlere iş ve sorumluluklar adil bir şekilde dağıtılmıştır.	.757			
İşgörenler; işletmedeki işlerinden gurur duyarlar.	.730			
Yöneticiler ve işgörenler işle ilgili hedef ve sorumlulukları paylaşırlar.	.706			
İşgörenler birbirlerine karşı güven içindedirler.	.706			
Yöneticiler karar alırken işgörenlerin düşüncelerini göz önünde bulundurmaktadır.	.696			
Yöneticiler; işgörenlerden gelen yeni fikirleri ciddiye alırlar ve uygularlar.	.690			
Yöneticiler tüm işgörenlere saygılı davranırlar.	.650			
İşgörenler işletmenin başarısı için fedakârlıkta bulunurlar.	.630			
Yöneticiler işlerine ve hedeflerine çok önem verirler.	.537			
<i>Faktör II: Örgüte Bağlılık (ÖB)</i>		<i>4.207</i>	<i>22.144</i>	<i>.8166</i>
İşgörenler arasında uyum ve işbirliği vardır.	.768			
İşgörenler arasında yardımlaşma vardır.	.690			
İşgörenler; işyerlerini başkalarına iyi olarak tavsiye etmektedir.	.660			
İşlerin yürütülmesinde birimler arası işbirliği vardır.	.650			
Yöneticiler ve işgörenler arasında iyi iş ilişkileri vardır.	.632			
İşletmenin ürün ve hizmetlerini herkes birbirine rahatlıkla tavsiye edebilir.	.629			

Notlar: Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği= .903, Bartlett's Test of Sphericity: $p < 0,000$ (Chi-Square 1809.709, $df=171$) Toplam Varyans: 48.415.

5.4.3. Duygusal Emek ve Örgütsel İklim Boyutlarının t-testi Sonuçları

Yapılan bağımsız örneklemler t-testine göre grupların ortalamaları arasındaki farkı p değeri göstermektedir. Analize dâhil edilen boyutlarla cinsiyet değişkeni arasında $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde bir fark bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre duygusal emek davranışları boyutlarından derin davranış ve örgütsel iklim boyutlarından örgüte katılım boyutlarında kadın ve erkek işgörenler arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir. Buna göre; derin davranış boyutunda erkek işgörenler ($X=4.13$) bayan işgörenlere

oranla (X=3.94) daha fazla derin davranış göstermektedir. Erkek işgörenler; bayan işgörenlere oranla işlerinin gerektirdiği duyguların gösteriminde daha başarılıdır. İşgörenlerin örgüte katılım boyutunda ise; duygusal emek boyutlarında olduğu gibi erkek işgörenlerin (X=4.13) bayan işgörenlere (X=3.94) oranla katılım düzeylerinin daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Örgütsel iklim boyutlarından örgüte bağlılık boyutunda ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Analize dâhil edilen boyutlarla medeni durum değişkeni arasında $p<0.05$ anlamlılık düzeyinde bir fark bulunamamıştır. Yani bekâr ve evli işgörenler boyutları aynı şekilde algılamaktadırlar.

Tablo 7.Değişkenlerin t-testi Sonuçları

	Faktör	Kadın	Erkek	t	p		Faktör	Evet	Hayır	t	p
Cinsiyet	YD	3.91	4.06	-1.852	.066	Turizm Eğitimi	YD	4.06	3.83	1.871	<u>.031</u>
	DD	3.94	4.13	-2.444	<u>.016</u>		DD	4.10	3.96	1.379	.175
	ÖK	3.94	4.13	-2.214	<u>.029</u>		ÖK	4.11	3.92	1.517	.136
	ÖB	4.01	4.14	-1.450	.150		ÖB	4.12	3.98	1.192	.239
Medeni Durum	Faktör	Bekâr	Evli	t	p	Faktör	3 *	5 *	t	p	
	YD	3.97	4.06	-1.202	.231	YD	3.73	4.13	-5.534	<u>.000</u>	
	DD	4.02	4.11	-1.360	.175	DD	3.86	4.16	-4.920	<u>.000</u>	
	ÖK	4.03	4.11	-1.049	.295	ÖK	3.82	4.17	-4.695	<u>.000</u>	
	ÖB	4.07	4.12	-0.790	.130	ÖB	3.89	4.18	-4.123	<u>.000</u>	

$p<0.005$

Analize dâhil edilen boyutlardan sadece yüzeysel davranış boyutuyla turizm eğitimi değişkeni arasında $p<0.05$ anlamlılık düzeyinde bir fark bulunmuştur. Buna göre; yüzeysel davranış boyutunda turizm eğitimi alan işgörenler (X=4.06) turizm eğitimi almayan işgörenlere (X=3.83) oranla daha fazla yüzeysel davranış sergilemektedirler. Yani turizm eğitimi alan işgörenler işleriyle ilgili göstermeleri gereken duyguları daha yüzeysel yanıtmaktadırlar. Turizm eğitimi almamış işgörenler davranışlarında daha az yüzeyseldirler. Duygusal emeğin diğer boyutu ve örgütsel iklimin boyutlarıyla turizm eğitimi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık ortaya konamamıştır.

Analize dahil edilen boyutların tamamı ile işletme türü değişkeni arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre; beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler ($X=4.13$) üç yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörelere ($X=3.73$) oranla hizmet üretimi ve sunumu esnasında misafirlere karşı tutum ve yaklaşımlarında daha fazla yüzeysel davranış sergilemektedirler. Aynı şekilde derin davranış sergileme düzeyleri bakımından da beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin ($X=4.16$) düzeyi, üç yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörelere ($X=3.86$) oranla daha fazladır. Diğer bir deyişle beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin üç yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörelere oranla hem yüzeysel hem de derin davranış gösterme düzeyleri daha yüksektir.

Örgütsel iklim boyutları açısından da duygusal emek boyutlarına benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre; beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin hem örgütsel katılım ($X=4.17$) hem de örgütsel bağlılık ($X=4.13$) düzeyleri üç yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel katılım ($X=3.82$) ve örgütsel bağlılık ($X=3.89$) düzeylerinden daha yüksektir. Yani beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler, üç yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörelere oranla örgütlerine daha bağlıdırlar ve örgüte katılım düzeyleri daha yüksektir.

5.4.4. Duygusal Emek ve Örgütsel İklim ANOVA Testi Sonuçları;

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, duygusal emek boyutlarının ve örgütsel iklim boyutlarının işgörenlerin yaş, eğitim, sektör deneyimi, departman ve görev değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği bulgulanmıştır ($p>0.005$).

Otel işletmelerinin faaliyet gösterdiği şehir açısından duygusal emek ve örgütsel iklim arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre; yüzeysel davranış boyutunda (12.488 , $p<0.005$); Tekirdağ ilindeki otel işletmelerinde çalışan işgörenler, ($X=4.17$) Kırklareli ($X=3.92$) ve Edirne ilindeki ($X=3.67$) otellerde çalışan işgörelere oranla misafirlere yaklaşımda ve hizmet üretimi esnasında daha fazla düzeyde yüzeysel davranış sergilemektedirler.

Derin davranış gösterme boyutunda (7.668 , $p<0.005$); sadece Tekirdağ ilindeki otellerde çalışanlar ile Edirne ilindeki otellerde çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Yapılan Tamhane testine göre; Tekirdağ ilindeki otel işletmelerinde çalışanlar ($X=4.17$), Edirne ilindeki otel işletmelerinde çalışanlara ($X=3.88$) oranla daha fazla düzeyde derin davranış sergilemektedirler.

Örgütsel katılım boyutunda (7.775, $p < 0.005$) ise üç il otel çalışanları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Yapılan Tukey HSD testi sonucuna göre; Tekirdağ ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışanların ($X=4.21$), Kırklareli ($X=3.96$) ve Edirne ($X=3.84$) ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışanlara oranla daha fazla örgütsel süreçlere katıldıkları görülmektedir.

Örgütsel katılım boyutunun sonucuna benzer bir durum da örgütsel bağlılık boyutunda görülmektedir (11.732, $p < 0.005$). Yapılan Tamhane testi sonucuna göre; Tekirdağ ili otellerinde çalışanlar ($X=4.26$), Kırklareli ($X=3.93$) ve Edirne ($X=3.91$) ilinde çalışanlara oranla daha fazla düzeyde örgütsel bağlılık göstermektedirler.

Tablo 8.Değişkenlerin ANOVA Analiz Sonuçları

		VEM*					VEM*				
		Fak.	Levene	P	F	p	Fak.	Levene	P	F	p
Yaş	YD	.092	.964	.889	.447	ÖK	.756	.671	.821	.609	
	DD	1.671	.174	1.656	.177	ÖB	1.113	.353	.590	.821	
	ÖK	.508	.677	1.276	.284	YD	1.105	.348	.535	.609	
	ÖB	2.575	.655	1.404	.242	DD	1.342	.262	.834	.821	
	YD	2.034	.091	.906	.461	ÖK	.542	.654	.918	.660	
Eğitim	DD	3.195	.014	1.675	.157	ÖB	.883	.451	.053	.477	
	ÖK	1.230	.299	1.131	.343	YD	11.985	.000	12.488	.000	
	ÖB	1.537	.192	.919	.454	DD	5.727	.004	7.668	.001	
Sektör Deneyimi	YD	.247	.941	1.126	.347	ÖK	17.008	.000	7.775	.001	
	DD	.589	.708	1.858	.103	ÖB	5.107	.007	11.732	.000	
	ÖK	.463	.803	.733	.599						
Dep.	ÖB	1.314	.259	.749	.588						
	YD	1.005	.440	1.567	.115						
	DD	1.110	.355	1.160	.319						

5.4.6. Korelasyon Analizi;

“Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında üzerinde tam olarak ortaklaşılan aralıklar bulunmamakla birlikte, korelasyonu yorumlamada şu sınırların sıklıkla kullanılabileceği not edilmelidir. Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak, 0.70-1.00 arasında olması yüksek; 0.70-0.30 arasında olması orta ve 0.30-0.00 arasında olması ise, düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir” (Büyüköztürk, 2006: 32).

Tablo 9 incelendiğinde; duygusal emek boyutları ile örgütsel iklim boyutları arasında ve yine boyutların kendi içerisinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre; örgüt ikliminin boyutları duygusal emeğin boyutlarını olumlu yönde etkilemektedir.

Tablo 9.Korelasyon Analizi Sonuçları

	YD	DD	ÖK	ÖB
YD	1	<i>.552**</i>	<i>.460**</i>	<i>.400**</i>
DD	<i>.552**</i>	1	<i>.638**</i>	<i>.407**</i>
ÖK	<i>.460**</i>	<i>.638**</i>	1	<i>.519**</i>
ÖB	<i>.400**</i>	<i>.407**</i>	<i>.519**</i>	1

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

5.4.7. Regresyon Analizi;

Regresyon modelinin bağımlı değişkenleri duygusal emek boyutları; bağımsız değişkenleri ise örgütsel iklim boyutlarıdır.

Yüzeysel davranış boyutu (F=36.910, p<0.001) ve derin davranış boyutunu (F=79.687, p<0.001) açıklayan örgütsel iklim boyutlarını belirlemeye yönelik regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bağımsız değişkenlerin VIF değerleri incelendiğinde, 10'un altında oldukları görülmektedir. Bu nedenle değişkenler arasında analizi etkileyecek türde yüksek bir korelasyon yoktur.

Tablo 10.Regresyon Analizi Sonuçları

Boyutlar	Bağımsız Değişkenler	Beta Değeri	t değeri	p değeri	R ²	F test
YD	ÖK	.339	5.090	<i>.000</i>	<i>.247</i>	<i>36.910</i>
	ÖB	.234	3.273	<i>.001</i>		
DD	ÖK	.482	9.786	<i>.000</i>	<i>.415</i>	<i>79.687</i>
	ÖB	.092	1.734	<i>.084</i>		

Regresyon analizi sonucuna göre; örgütsel iklim boyutları, yüzeysel davranış boyutunu toplam varyansın % 24'ünü, derin davranış boyutunu toplam varyansın % 41'ini açıklamaktadır. Beta değerlerinin anlamlılık düzeyleri incelendiğinde çalışanların hem örgütsel katılımın hem de örgütsel bağlılığın yüzeysel davranışı etkilediği görülmektedir. Yine Beta değerleri incelendiğinde işgörenlerin hizmet sunumu ve misafirlerle iletişim sürecinde derin davranış sergilemelerinin, hem örgütsel süreçlere katılımlarını hem de örgütlerine bağlılıklarını etkilediğini söylemek mümkündür.

6. SONUÇ

Geçmiş dönemlerde işletmecilik alanında göz ardı edilerek ikinci plana atılan duygu konusunun, son dönemlerde başarının temelini insan faktörüne ve insanın özünü oluşturan duygulara dayandığının anlaşılmasıyla daha kapsamlı araştırılması gerekli hale gelmiştir. Duygunun tanımlanmasına

ilişkin çalışmalar çok geniş bir perspektifte ele alınmaktadır. Özellikle son yıllarda duygularla ilgili konular üzerindeki araştırmalarda büyük bir artış olduğu görülmektedir. Psikologlar, sinirbilimciler, filozoflar, bilgisayar bilimciler, sosyologlar, ekonomistler ve antropologlar duygu konusunda çalışmaktadırlar (Barrett ve Feldman, 2006: 28). Otel işletmelerinde ise hizmet üretim sürecinde insan emeğinin ve duygularının önemi bu alanda duygusal emek kavramının doğuşuna neden olmuş ve konuyla ilgili araştırmalar da bu yönde yoğunlaşmıştır. Diğer bir deyişle otel işletmelerinde hizmeti ortaya koyan çalışanlar aynı zamanda işletmeyi dışarıya da sunmaktadır. Bu yüzden çalışanlar tarafından iyi yönetilen izlenimlerde işletmelerin de çıkarı bulunmaktadır (Grandey - Fisk - Mattila, vd., 2004: 39) ve konuyu daha da araştırılır kılmaktadır.

Duygu alanında çok önemli şeyler söyleyen Heidegger için hep bir “ruh hali” içindeyizdir. Ona göre duygular, bizim beynimizin bir ürünü olmaktan ziyade bizim bir bütün olarak içine fırlatıldığımız “ruh halimiz içinde beliren” durumlardır. Heidegger için, duygularımız, yalnızca ötekileri duygulandırmakla kalmaz, ötekilerin bizi duygulandırdığına da işaret eder; bu yüzden asla bizim tarafımızdan tam denetimleri mümkün değildir. (Göka, 2000: 13). Dolayısıyla duyguların temelinde iletişimin olduğunu örgütsel iletişimde örgüt ikliminin oluşmasında temel olduğunu söylemek mümkündür. Örgüt içerisinde eşgüdümlü ve verimli bir çalışma ortamının oluşması örgüt ikliminin olumlu olarak değerlendirilmesi ile mümkündür. Olumlu bir duygusal iklim örgütlerde çalışanların duygusal ihtiyaçlarına önem verilmesi ile de ilişkilidir (Liu ve Yang, 2008: 132).

Örgüt ikliminin işgörenlerce olumlu olarak değerlendirilmesi işgörenlerin öncelikli olarak duygularını etkileyecek ve olumlu duygular olumlu davranışlar şeklinde dışarıya yansıyacaktır. Bu da nicelik ve nitelik açısından kaliteli ürün ve hizmetin üretilmesini sağlayarak, müşterilerin ve işletmelerin beklentilerinin gerçekleştirilmesini sağlayacaktır. Yönetimin, örgütsel süreçlerin düzenlenmesine ek olarak, insanların istekli ve etkili çalışmaya motive edildiği bir örgütsel iklim yaratma zorunluluğu da bulunmaktadır. Örgüt iklimi ile rol davranışları arasındaki ilişki birçok araştırma ile de desteklenmektedir (Zohar ve Lurie, 2005: 618).

Bu yaklaşım çerçevesinde yapılan çalışmada öncelikli olarak literatür incelenmiş ve örgüt iklimi ile duygusal emek arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak uygulama çalışması gerçekleştirilmiştir. Uygulamada otel

işletmelerinde çalışan işgörenlere anket uygulanmış ve elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Araştırmanın otel işletmeleri için faydalı olacağı düşünülen sonuçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür: İstenmeyen davranışların yansıtılması misafir ile iletişim ve etkileşim sürecini olumsuz etkileyebilmektedir. İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarının ve örgütsel süreçlere katılımının düzeyi; gerçek duygularının kontrol altına alınması diğer bir deyişle işgörenlerin duygusal emek davranışlarının yüzeysel davranış ya da derin davranış boyutunda şekillenmesine yol açmaktadır.

Aynı şekilde otel işletmeleri için işgörenlerin turizm eğitimi almalarının önemi bir kez daha ortaya çıkmıştır. Turizm eğitimi alan işgörenlerin duygusal emek sergileme düzeylerinin daha yüksek ve istenilen şekilde olduğu görülmektedir. İşgörenlerin seçiminde turizm eğitimi alma kriteri işletmelerin işgörenlerin eğitimi için ayırdıkları bütçelerin hacmini de daraltacaktır.

7. ÖNERİLER

Bu çalışma uygulamanın zamansal ve maddi kısıtları nedeniyle sadece üç il ile sınırlı tutulmuştur. Konu daha kapsamlı irdelenerek ve uygulama sahası genişleterek çok daha genel sonuçlara ulaşılabilir. Ayrıca örneklem tabakası içerisine seyahat acentaları, restoranlar, ulaşım ve eğlence işletmeleri gibi diğer turizm segmentleri de dâhil edilerek kıyaslamalı çalışmalar da ortaya konabilir.

KAYNAKÇA

Ağaoğlu, O. K. (1992). İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması. *Verimlilik Dergisi*, 110-121.

Akoğlan K. M., Güçlü, H. N. (2008). Turizm İşletmelerinde Duygusal Çaba Faktörlerinin Satın Alma Sürecinde Kullanılması Üzerine Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 8 (2), 39-56.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Geliştirilmiş 5.Baskı. Sakarya: Sakarya.

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

Arnoff, E. C., Baskin, W. O. (1983). *Public Relations: The Profession and the Practice*. Saint Paul West.

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

Atkinson, T., Frechette, H. (2009). Creating a Positive Organizational Climate in a Negative Economic One/Improving Organizational Climate to Transform Performance. Doi: http://www.trainingindustry.com/media/2505214/creatingpositiveorgclimate_us_aug09.pdf.

Bock G. W., Z., Robert W., Kim Young-Gul (2005). Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate., *MIS Quarterly. Special Issue on Information Technologies and Knowledge Management*, 29 (1), 87-111.

Bono J. E., Vey M. A. (2006). Toward Understanding Emotional Management at Work: A Quantitative Review of Emotional Labor Research. *Emotions in Organizational Behavior*, (Ed.), E. J. Charmin, Hartel, W. J. Zerbe, Neal M., Ashkanasy. Lawrence Erlbaum Associates.

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

Brotheridge, C. M. Taylor, L. (2006). Cultural Differences In Emotional Labor In Flight Attendants, Emotion In Organizations, Individuals and Organizational Perspectives On Emotion Management and Display, (Ed.), Wilfred J. Zerbe, Neal M. Ashkanasy ve Charmin E. J. Hartel, 2.

Brown, S. P., Leigh T. W. (2007). A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance, *Journal of Applied Psychology*. 81 (4), 358-368.

Büyükoztürk, Ş. (2009). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, 15.Baskı, Ankara: Pegem.

Celeste, M. B. (2006). The Role Of Emotional Intelligence And Other Individual Difference Variables In Predicting Emotional Labor Relative To Situational Demands. *Psicothema*. 18, 139-144.

Chu, K. H. L. (2002). *The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Virginia.

Downey, H. K., Hellriegel D., Slocum J. W. (1975). Congruence Between Individual Needs, Organizational Climate, Job Satisfaction and Performance. *The Academy of Management Journal*. 18 (1), 149-155.

Erkuş, A. (2011). *Davranış Bilimleri İçin Bilimsel Araştırma Süreci*, 3. Baskı. Ankara: Seçkin.

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

Friedlander F., Margulies N. (1969). Multiple Impacts of Organizational Climate and Individual Value Systems Upon Job Satisfaction. *Personnel Psychology*. 22, 171-183.

Geçtan, E. (1995). *Psikodinamik Psikiyatri ve Normal Dışı Davranışlar*, 12 Basım. İstanbul: Remzi.

Glomb, T. M., Kammeyer, J. D., Rotundo, M. M. (2004). Emotional Labor Demands and Compensating Wage Differentials. *American Psychological Association*. 89 (4),700-714.

Göka, E. (2000). Psikiyatrinin Duyguya Bakışındaki Kavramsal Sorunlar, *Duygudurum Dizisi*. 12-17.

Grandey, A. A., Fiska, G. M., Mattila, A. S. (2004). Is "Service With A Smile' Enough? Authenticity Of Positive Displays During Service Encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 96, 38-55.

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.

Güngör, M. (2009). Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları, *Kamu-İş*, 11 (1).

Halpin, A. W., Don, B. C. (1963), *The Organisational Climate of Schools*. Chicago: Midwest.

Hoy, W. K. (1990). Organizational Climate and Culture: A Conceptual Analysis of The School Workplace. *Journal of Educational and Psychological Consultation*. 1 (2), 149-168.

Isaksen, S. G. (2007). The Situational Outlook Questionnaire: Assessing The Context For Change, *Psychological Reports* 100, 455-466.

İşcan, Ö. F., Karabey C. N. (2007). Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 6 (2), 180-193.

Jeremy, F. D., Vicente G., Romá Ann, D. (2008). Organizational Climate And Climate Strength İn UK Hospitals. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 17 (1), 89-111.

Karcioğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 15, 1-2.

Köksel, L. (2009). *İş Yaşamında Duygusal Emek Ve Ampirik Bir Çalışma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Liu, Y., Yang, J.(2008). Server Emotional Experiences and Affective Service Delivery: Mechanisms Linking Climate for Service and Customer Outcomes. *Journal of Foodservice Business Research*.9 (2), 127-150.

Morris J. A., Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, And Consequences Of Emotional Labor. *The Academy of Management Review*. 21 (4), 986-1010.

Man, F., Selek Öz, C. (2007). Görüldüğü Gibi Olamamak Ya Da Olduğu Gibi Görünmemek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek. *Çalışma ve Toplum Dergisi*. 1, 75-90.

Öz Ünler, E. (2007). *Effect of Emotional Labor on Employees' Work Outcomes* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Öz Ünler, E. (2007). *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*, İstanbul: Beta.

Özdamar, K. (2001). *Paket Programlar ve İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)*, 4. Baskı. Eskişehir: Kaan.

Özdemir, F. (2006). *Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Pala, T. (2008). *Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi ve Boyutları* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton V. J. (2005). Validating The Organizational Climate Measure: Links To Managerial Practices, Productivity And Innovation. *Journal Of Organizational Behavior*. 26, 379-408.

Schneider B., Reichers, A. E. (1983). On The Etiology of Climates. *Personnel Psychology*. 36 (1), 19-39.

Schneider, B., Salvaggio, A. N. ve Subirats, M. (2002). Climate Strength: A New Direction For Climate Research. *Journal of Applied Psychology*. 87 (2), 220-229.

Schneider, B., Ehrhart, M. G. ve Macey, W. H. (2011). Organizational Climate Research Achievements and the Road Ahead, In *Handbook of Organizational Culture And Climate*. (Ed.), Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M. ve Peterson, M. F. 21-36, second edition, London: Sage.

Seçer, H. Ş. (2005). Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme. *Sosyal Siyaset Konferanslar*. 50. kitap, 813-834.

Steinberg, J. R., Deborah M. F. (1999). Emotional Labour Since the Managed Heart. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*. 561, 8-26.

Varol, M. (1989). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*. 44 (1-2), 195-222.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2007). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Genişletilmiş 2. Baskı. Ankara: Detay.

Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 22.

Yürür, Ş., Gümüş M., Hamarat, B. (2011). Çalışan - Müşteri İlişkilerinde Algılanan Adalet / Adaletsizliğin Duygusal Emek Davranışlarına Etkisi. *Journal of Yaşar University*. 23 (6), 3826-3839.

Zammuner, V. L., Lotto, L., Galli, C. (2003). Regulation of Emotions in the Helping Professions: Nature, *Antecedents and Consequences*, *Advances in Mental Health*. 2(1), 43-55.

Zohar, D., Luria, G. (2005). A Multilevel Model of Safety Climate: Cross-Level Relationships Between Organization and Group-Level Climates. *Journal of Applied Psychology*. 90 (4), 616-628.