

# Restoran Çalışanlarının Duygusal Emek Davranışı Üzerinde Örgütsel Desteğin Etkisi ve Örgütle Özdeşleşmenin Aracılık Rolü

Ozan BÜYÜKYILMAZ\*

Hande Gizem ÖZER\*\*

## ÖZ

*Rekabet avantajını sürdürmede müşteri hizmetlerinin artan önemiyle işletmelerin yaşadığı zorluklardan biri, çalışanlarını müşterilerle etkileşimleri sırasında istenen duygusal emek davranışlarını sergilemek için nasıl motive edecekleridir. Bu çalışmanın amacı, sosyal değişim ve sosyal kimlik bakış açısıyla, algılanan örgütsel desteğin duygusal emek üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin nasıl bir aracılık rolünün bulunduğu tespit edilmesidir. Nicel araştırma tasarımıyla hazırlanan anket formu aracılığıyla Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde çalışmakta olan 259 restoran personelinin veri toplanmıştır. Yapısal eşitlik modelleme analizi ile hipotez testleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, algılanan örgütsel desteğin derinden rol yapma ve doğal duygular sergileme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi varken, yüzeysel rol yapma üzerindeki etkisi anlamsızdır. Bununla birlikte örgütsel özdeşleşme, hem algılanan örgütsel destek ile derinden rol yapma, hem de algılanan örgütsel destek ile doğal duygular sergileme arasındaki ilişkide tam aracı rolüne sahiptir.*

**Anahtar Kelimeler:** Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme, Duygusal Emek, Yüzeysel Rol Yapma, Derinden Rol Yapma, Doğal Duygular

**JEL Sınıflandırması:** D23, L20, M10

## The Effect of Perceived Organizational Support on the Emotional Labor of Restaurant Employees and Mediating Role of Organizational Identification

### ABSTRACT

*With the increasing importance of customer service in sustaining competitive advantage, one of the challenges for the organizations is how to motivate their employees to perform the desired emotional labor behaviors during their interaction with customers. The purpose of this study is to determine the mediating role of organizational identification in the relationship between perceived organizational support and emotional labor from a social exchange and social identity perspective. Data was collected from 259 restaurant staff working in Grand National Assembly of Turkey through a questionnaire prepared with quantitative research design. Hypothesis are tested with structural equation modeling analysis. According to the research findings, the perceived organizational support has a positive and significant effect on deep acting and genuine acting, while its effect on surface acting is insignificant. However, organizational identification has a full mediating effect in the relationship between perceived organizational support and deep acting as well as perceived organizational support and genuine acting.*

**Key Words:** Perceived Organizational Support, Organizational Identification, Emotional Labor, Surface Acting, Deep Acting, Genuine Acting

**JEL Classification:** D23, L20, M10

\*Doç.Dr. Karabük Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü. ozanbuyukyilmaz@karabuk.edu.tr, ORCID Bilgisi: 0000-0001-5499-1485

\*\*YL Öğrencisi, Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme ABD. handegizemozer@gmail.com, ORCID Bilgisi: 0000-0003-4124-6253

(Makale Gönderim Tarihi: 10.02.2020 / Yayına Kabul Tarihi:22.06.2021)

Doi Number: 10.18657/yonveek.687439

Makale Türü: Araştırma Makalesi

## **GİRİŞ**

Hizmet çalışanlarının müşterilerle etkileşimi hem müşterinin memnuniyetini hem de algıladığı hizmet kalitesini doğrudan etkilediği için örgütler tarafından önemli bir faaliyet olarak görülmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993; Basım ve Beğenirbaş, 2012; Çoban ve Aytemiz Seymen, 2019; Hennig-Thurau vd., 2006; Kumar Mishra, 2014). Hizmet çalışanları üzerine çok sayıda araştırma gerçekleştirilmiş olmasına rağmen, hizmet etkileşiminin çeşitli yönlerinin yeterince araştırılmadığı görülmektedir.

Hizmet etkileşiminin en önemli yönlerinden birini duygusal emek oluşturmaktadır. Duygusal emek, çalışanların müşterilerle etkileşimi sırasında örgütün beklediği duyguları ortaya koyma çabaları olarak isimlendirilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993:90; Morris ve Feldman, 1996:987). Duygusal emek, yüzeysel rol yapma (sahte duygular sergileme veya hissedilen duyguları bastırma) ve derinden rol yapma (hissedilen gerçek duyguları samimi duygular olarak yansıtmaya) şeklinde iki temel davranış kapsamında sergilenmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002; Hochschild, 2003). Dolayısıyla, yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma, çalışanların uygun duyguları kendiliğinden gösteremedikleri zaman kullandıkları telafi edici stratejiler olarak düşünülebilir. Fakat Ashforth ve Humphrey (1993), yalnızca yüzeysel rol yapmaya ve derinden rol yapmaya odaklanmanın, çalışanların kendiliğinden uygun duyguları deneyimleme ve gösterme olasılığını göz ardı etmek anlamına geldiğini belirtmektedir. Bu kapsamda her ne kadar çok fazla araştırmada odaklanılmamış olsa da, duygusal emek kapsamında üçüncü bir davranış olarak doğal duygular sergileme de incelenmeye başlanmıştır (Diefendorff vd., 2005).

TÜİK (2020) verilerine göre, Ekim 2019 dönemi itibarıyla hizmet sektörünün toplam istihdam içindeki payı bir önceki yıla oranla %1,3'lük bir artış ile %56,3 olarak belirlenmiştir. Hizmet sektörünün gelişmesiyle birlikte, duygusal emek davranışlarının çoğu durumda fiziksel emekten daha önemli görüldüğünü söylemek mümkündür (Dashper, 2020; Narlı ve Akdemir, 2019). Bu çerçevede, araştırmalar, hizmet çalışanlarının müşterilerle etkileşimleri sırasında duygusal emek davranışlarını gerçekleştirme şeklinin, müşterilerin örgüte ve ürünün kalitesine ilişkin algılarını olumlu etkilediğini göstermektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993; Morris ve Feldman, 1996). Bununla birlikte farklı araştırmalarda duygusal emeğin, en azından bazı türlerinin, iş tatmini (Kinman vd., 2011; Lee ve Ok, 2012; Narlı ve Akdemir, 2019; Oral ve Köse, 2011; Wen vd., 2019), iş performansı (Begenirbaş ve Çalışkan, 2014), tükenmişlik (Grandey, 2003; Kinman vd., 2011; Lee ve Ok, 2012; Oral ve Köse, 2011) ve işten ayrılma niyeti (Begenirbaş ve Çalışkan, 2014; Chau vd., 2009) ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Duygusal emeğin nedenlerine ilişkin araştırmaların ise daha çok bireysel faktörlere odaklandığı görülmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993; Begenirbaş ve Yalçın, 2012; Güler ve Marşap, 2019; Schaubroeck ve Jones, 2000; Wang vd., 2019). Buna karşılık, çalışanların duygusal emek davranışlarını etkileyen durumsal faktörler üzerine ise çok az sayıda araştırma bulunmaktadır (Kumar Mishra, 2014; Moon vd., 2013; Wen vd., 2019).

Bu çalışma, durumsal faktörlerden biri olan algılanan örgütsel desteğin, duygusal emek davranışı (yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma, doğal duygular sergileme) üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Bununla birlikte çalışmada algılanan örgütsel destek ile duygusal emek ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü de incelenmektedir. Bu tür bir araştırmanın literatüre çeşitli yönlerden katkı sağlayacağı düşünülmektedir. İlk olarak, araştırmacılar tarafından fazla ilgi gösterilmeyen örgütsel destek ile duygusal emek ilişkisi derinlemesine incelenerek duygusal olaylar teorisine ve sosyal mübadele teorisine katkıda bulunmaktadır. İkinci olarak, bu teoriler yanında sosyal kimlik teorisi kapsamında örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün incelenmesiyle, örgütsel destek ile duygusal emeği birbirine bağlayan yola alternatif bir açıklama sunulmaktadır. Üçüncü olarak ise, araştırmalarda çok fazla ele alınmamış üçüncü duygusal emek davranışı olarak doğal duyguların araştırma kapsamında ölçülmesi ve değerlendirilmesi yoluyla duygusal emek kavramının gelişimine destek verilmektedir.

## **I. TEORİ VE HİPOTEZLER**

### **A. Duygusal Emek Kavramı**

Çalışanlar her zaman olumlu duygulara sahip olmayabilmektedir. Ancak çalışanlardan (özellikle de hizmet çalışanlarından) işlerini yerine getirirken müşteriye olumsuz duygularını yansıtmaması istenmektedir. Araştırmalar, bu tür beklentileri karşılamak için de çalışanların duygusal rol yapma davranışı sergilediklerini göstermektedir (Hochschild, 2003).

Duygusal rol kapsamında çalışanlardan beklenen ve çalışanların deneyimlediği duygular arasındaki tutarsızlık durumu duygusal uyumsuzluk olarak isimlendirilmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002:22; Morris ve Feldman, 1996:992). Duygusal uyumsuzluk uzun süre devam ettirildiğinde çalışanın gerginliği ve stresi artmaktadır. Hizmet etkileşimi sırasında çalışanın müşteriyle sürekli ilgilenmesi gerekmektedir ve çalışan kaçınılmaz olarak duygusal uyumsuzluk yaşamaktadır. Çalışan, hem görevini iyi şekilde yerine getirebilmek hem de kendini daha iyi ifade edebilmek için sürekli olarak duygusal uyumsuzluğu hafifletmeye çalışmaktadır. Çalışanın dışa yansıttığı ve aslında hissettiği duyguları düzenleme çabası duygusal emeğin özünü oluşturmaktadır (Kumar Mishra, 2014).

Duygusal emek, hizmet etkileşimi sırasında müşterilerin algılarını etkilemeyi amaçlayan çalışan davranışlarıdır (Ashforth ve Humphrey, 1993; Kumar Mishra, 2014). Literatürde farklı tanımları bulunmasına rağmen en genel şekilde “müşterilerle etkileşim sırasında içsel duyguları ile tutarlı olup olmadığına bakılmaksızın çalışanın uygun duyguyu sergileme eylemi” olarak tanımlanmaktadır (Hochschild, 2003:7). Duygusal emek literatürüne bakıldığında, araştırmaların yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma olarak isimlendirilen iki temel duygusal emek davranışına odaklandığı görülmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002; Çoban ve Aytemiz Seymen, 2019; Grandey, 2003; Hochschild, 2003; Hulsheger ve Schewe, 2011).

Yüzeysel rol yapma, genellikle olumlu duyguları taklit etmeyi ve bazen olumsuz duyguların bastırılmasını içermektedir. Böylece çalışan, müşteriyle etkileşimde olumlu izlenim yaratmaya çalışır. Diğer bir ifadeyle çalışan, yüzeysel

rol yapma davranışıyla karşısındakine göstermek isteği duyguları gerçekten hissetmeye çalışmaz. Bunun yerine, gerçek duygularını yansıtmayan sahte gülümsemeler ya da diğer duygusal gösterimler takınmaya çalışır. Örnek olarak, bir garsonun her ne kadar sınırlı veya öfkeli hissetse de, daha fazla bahşiş alabilmek için bu duygularını bastırarak müşteriye gülümsemesi gösterilebilir (Diefendorff vd., 2005; Hochschild, 2003; Humphrey vd., 2015).

Buna karşılık, derinden rol yapma ise, kendisinden beklenen duyguları sergileyebilmek için çalışanın içsel duygularını bilinçli olarak değiştirmesidir. Dolayısıyla, çalışan derinden rol yapma davranışını sergilerken, müşteriyle etkileşimi sırasında tasvir etmek istediği duyguları gerçekten hissedebilmeye çalışmaktadır. Bunu yapabilmek için çalışan, hissetmeye ve deneyimlemeye çalıştığı duyguları beslemeye yardımcı olacak şeyleri düşünmekte ve destekleyici aktivitelerle uğraşmaktadır (Diefendorff vd., 2005; Hochschild, 2003; Humphrey vd., 2015). Yüzeysel rol yapma, sahte duyguların yansıtılmasını içerdiği için “kötü niyetle hareket etmek”; tersine, derinden rol yapma ise, duyguların deneyimlenmesi çabasını içerdiği için “iyi niyetle hareket etmek” olarak tanımlanmaktadır (Grandey, 2003:87; Rafaeli ve Sutton, 1987:32).

Ashforth ve Humphrey (1993), bazen örgütün kendisinden beklediği duygulara çalışanların doğal olarak sahip olabileceğini ve gerçekten hissettikleri kapsamında davranışta bulunabileceğini belirtmiştir. Dolayısıyla, doğal duygular, üçüncü duygusal emek stratejisi olarak eklemiştir. Doğal duygular, diğer iki stratejiden farklı olarak, çalışanın zorunluluk olmadan içinde olan gerçek duygularını yansıtması olarak ifade edilmektedir. Bu çerçevede, bazı araştırmalar, sergilenen doğal duyguları üçüncü bir duygusal emek davranışı olarak ele almaktadır (Basım ve Beğenirbaş, 2012; Diefendorff vd., 2005; Glomb ve Tews, 2004). Benzer şekilde, bu çalışmada da duygusal emek; yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular olarak üç boyutlu incelenmektedir.

### **B. Algılanan Örgütsel Destek ile Duygusal Emek İlişkisi**

Algılanan örgütsel destek, örgütünün kendisine ne derece bağlı olduğunun ve örgüt içerisinde ne derecede değerli olduğunun çalışan tarafından algılanması olarak tanımlanmaktadır (Settoon vd., 1996:220; Shore ve Wayne, 1993:774). Örgütsel destek çerçevesinde örgütün çalışana fayda sağlaması, çalışanın duygusal ihtiyaçlarının karşılanması ve işine ilişkin daha fazla çaba göstermesi ile sonuçlanmaktadır. Dolayısıyla örgütsel destek, örgüt değerlerinin ve kültürünün, çalışanların refahına önem vermesi ve mutluluklarını yükseltici özelliklere sahip olması anlamına gelmektedir (Eisenberger vd., 1986; Eisenberger vd., 2001;).

Algılanan örgütsel destek ile duygusal emek ilişkisi duygusal olaylar teorisi ve sosyal değişim teorisi kapsamında iki farklı teori ile açıklanabilir. Duygusal olaylar teorisi, çalışanların örgütsel deneyimlerinin işyerinde yaşadıkları duygusal tepkilerini etkilediğini, dolayısıyla çalışanın tutum ve davranışlarını belirleyen bir faktör olduğunu ileri sürmektedir (Weiss ve Cropanzano, 1996). Diğer bir ifadeyle, çalışanın örgüt içindeki olaylara ilişkin öncelikli değerlendirmesi öznel duygusal tepkilerini etkilemekte, böylece duygusal durumunu ve iş davranışlarını şekillendirmektedir. Dolayısıyla, duygusal olaylar teorisine göre, bir hizmet

çalışanının örgütünün kendisine değer verdiğini, katkı sağladığını ve kendisiyle ilgilendiğini algılaması, çalışanın hizmet etkileşimi sırasındaki duygusal emek davranışı üzerinde temel bir etken durumundadır.

Bununla birlikte, sosyal değişim teorisi de algılanan örgütsel desteğin çalışanların duygusal emek davranışını nasıl etkilediğini açıklamakta kullanılabilir (Blau, 1964). Çalışanlar ve işverenler arasındaki algılanan ortak yükümlülüklerle ilişkin karşılıklılık sürecine odaklanan sosyal değişim teorisine göre, bir çalışan örgütünün kendisine değer verdiği oranda örgütüne katkı sağlama isteği içerisinde olmaktadır (Eisenberger vd., 1986). Örgütünün kendi refahına önem verdiğine inanan çalışanların kabul görme ve duygusal destek gibi sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılanmakta, örgütlerine duydukları duygusal bağlılık yükselmektedir. Dolayısıyla, örgütün kendisine ne derece destek verdiğine ilişkin algısı, çalışanın duygularını düzenleme şeklini biçimlendirmekte, yüzeysel, derin veya doğal olarak ortaya çıkabilecek örgütün kendisinden beklediği rol yapma davranışlarını etkilemektedir. Bu çerçevede, örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların, doğal duygularını müşterilere yansıtma veya örgüt tarafından beklenen duyguyu gösterebilmek için içsel duygularını gerçekten değiştirerek derinden rol yapma davranışı sergileme eğilimi daha yüksektir. Buna karşılık, örgütsel destek algısı düşük olan çalışanlar, örgüt adına çabalamak istememekte ve sonuçta beklenen duyguları deneyimlemek için daha az çaba harcamaktadır. Bunun yerine uygun duygusal tepkiyi sahte şekilde yüzeysel rol yapma davranışı ile yansıtmaktadır (Kumar Mishra, 2014). Daha önceki araştırmalar çerçevesinde bu çalışmanın ilk hipotezi aşağıdaki gibidir.

- *H1: Algılanan örgütsel desteğin hizmet çalışanlarının duygusal emek davranışları üzerinde etkisi vardır.*
- *H1a: Hizmet çalışanlarının örgütsel destek algısı yükseldikçe yüzeysel rol yapma davranışı azalır.*
- *H1b: Hizmet çalışanlarının örgütsel destek algısı yükseldikçe derinden rol yapma davranışı artar.*
- *H1c: Hizmet çalışanlarının örgütsel destek algısı yükseldikçe doğal duygular sergileme davranışı artar.*

### **C. Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi**

Algılanan örgütsel desteğin sonuçları ile ilgili ampirik araştırmaların büyük çoğunluğunun sosyal değişim teorisi temelli incelenmesine rağmen, diğer teorilerin de dikkate alınması gerektiğini savunan araştırmacılar da bulunmaktadır (Lee ve Peccei, 2007). Dolayısıyla örgütsel destek ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi sosyal kimlik teorisi temelli incelenmektedir.

Örgütsel özdeşleşme, “çalışanın benliğinde kendisini örgütü ile bir algılaması, örgütün başarılarını ve başarısızlıklarını kendi başarıları ve başarısızlıkları olarak deneyimlemesi” olarak tanımlanmaktadır (Mael ve Ashforth, 1992:103). Örgütsel özdeşleşme bilişsel bir yapı olarak, özellikle bireysel ve örgütsel değerlerin uyumu çerçevesinde kavramsallaştırılmaktadır (Riketta, 2005). Ayrıca örgütü ile çalışan arasında bir bağlantıyı içermekle birlikte, bu ilişkiyi kişinin benlik kavramı bağlamında açıklamaktadır (Ashforth vd., 2008).

Algılanan örgütsel destek, çalışanın özsaygısı, kabul görmesi ve ait hissetmesi için önemli görülen sosyo-duygusal ihtiyaçların karşılanmasına yardımcı olmaktadır. Bu durum da çalışanın örgütsel üyeliğini ve rolüne ilişkin statüsünü sosyal kimliğine dahil etmesi ile sonuçlanır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Sosyal kimlik teorisine göre, bireyler belirli bir çevre içerisinde kendilerini tanımlayabilmek için kendilerini ve diğerlerini farklı kategorilere ayırmakta ve olumlu algılanan gruplarla özdeşleşme eğilimindedirler. Çünkü birey benlik saygısını yükseltmek istemektedir (Tajfel ve Turner, 1979).

Sosyal kimlik teorisi çerçevesinde Shore ve Shore (1995), örgütsel destek algısının çalışanlara örgüt ile olan ilişkileri hakkında önemli bilgiler sağladığını ileri sürmüştür. Bu çerçevede örgütsel destek algılayan çalışanın örgüt içinde kendisini değerli hissetmesi ve pozitif informel ilişkiler geliştirmesi mümkündür. Dolayısıyla örgütsel destek algısı, çalışanın örgütle özdeşleşmesini arttıran bir faktördür.

Gerçekleştirilen ampirik araştırmalar da algılanan örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu göstermektedir (Kerse ve Karabey, 2019; Shen vd., 2014; Sluss vd., 2008; Turunç ve Çelik, 2010). Sluss vd. (2008) algılanan örgütsel desteğin, lider-üye etkileşimi ve örgütsel özdeşleşme ilişkisine aracılık ettiğini tespit etmiştir. Turunç ve Çelik (2010), algılanan örgütsel desteğin iş performansına etkisinin örgütsel özdeşleşme üzerinden gerçekleştiğini, Kerse ve Karabey (2019) ise algılanan örgütsel desteğin işe bağlanmaya ve politik davranış algısına etkisinin örgütsel özdeşleşme üzerinden gerçekleştiğini belirlemiştir. Benzer şekilde Shen vd. (2014) tarafından gerçekleştirilen araştırma ile de algılanan örgütsel destek ile işe ilişkin çıktılar arasında örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi olduğu saptanmıştır. Daha önceki araştırmalar çerçevesinde bu çalışmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibidir.

• *H2: Algılanan örgütsel desteğin hizmet çalışanlarının örgütsel özdeşleşmeleri üzerinde olumlu etkisi vardır.*

#### **D. Örgütsel Özdeşleşme ile Duygusal Emek İlişkisi**

Çalışanların örgütleriyle özdeşleşme derecesi arttıkça, örgüt beklentileri doğrultusunda hareket etme, örgütle ortak bir kaderi paylaşma ve örgütün çıkarlarıyla tutarlı bir şekilde davranma konusunda daha fazla motive olacakları söylenebilir (Mael ve Ashforth, 1992). Çünkü örgütsel özdeşleşme, örgüt ile çalışan benliği arasındaki kişisel bağı temsil etmektedir ve bu bağ güçlendikçe örgütsel amaçlar ile bireysel hedefler arasındaki bağ da kuvvetlenmektedir. Gerçekleştirilen araştırmalara göre de örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılık (O'Reilly ve Chatman, 1986), iş tatmini (Loi vd., 2014), örgütsel vatandaşlık davranışı (Tokgöz ve Seymen, 2013) üzerinde olumlu, işten ayrılma niyeti (Akgunduz ve Bardakoglu, 2017) üzerinde ise olumsuz etkisi bulunmaktadır.

Bu çerçevede, her ne kadar çok az sayıda araştırma bulunsu da, örgütsel özdeşleşmenin çalışanların duygusal emek davranışlarını etkileyen bir faktör olduğunu söylemek mümkündür (Kırmızıgül vd., 2017; Kumar Mishra, 2014). Diğer bir ifadeyle, hizmet çalışanlarının örgütle özdeşleşmesi yükseldikçe, müşteri etkileşimleri sırasında örgütsel olarak istenen duyguları içselleştirerek derinden rol

davranışı sergileme veya doğal duygularını yansıtmaya olasılığı yüksektir. Tam tersi olarak çalışanlar kendilerini örgütle özdeşleştirmediklerinde ise, kurumsal üyeliğe bir değer afetmezler, örgüt normlarına çok az uyum gösterirler ve örgütsel fayda için hareket etmezler. Bu durum çalışanın kötü niyetle hareket etme kapsamında olumlu duygular taklit etme ve olumsuz duygularını bastırma olasılığını yükseltmektedir. Dolayısıyla örgütle özdeşleşme yüzeysel rol yapmayı olumsuz yönde, derinden rol yapmayı ve doğal duyguları olumlu yönde etkilemektedir. Daha önceki araştırmalar çerçevesinde bu çalışmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki gibidir.

- *H3: Örgütsel özdeşleşmenin hizmet çalışanlarının duygusal emek davranışları üzerinde etkisi vardır.*
- *H3a: Hizmet çalışanlarının örgütsel özdeşleşmesi yükseldikçe yüzeysel rol yapma davranışı azalır.*
- *H3b: Hizmet çalışanlarının örgütsel özdeşleşmesi yükseldikçe derinden rol yapma davranışı artar.*
- *H3c: Hizmet çalışanlarının örgütsel özdeşleşmesi yükseldikçe doğal duygular sergileme davranışı artar.*

#### **E. Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü**

Araştırmacılara göre örgütsel destek algısı, sosyal değişim bakış açısıyla yalnızca örgüte yardım etmek için bir yükümlülük yaratmamakta, aynı zamanda önemli bir sosyo-duygusal faktör olarak da işlev görmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bu çerçevede algılanan örgütsel destek ile sonuçlar arasındaki ilişkinin sosyo-duygusal faktörlerin aracılığı üzerinden çok daha doğru bir şekilde açıklanabileceğini söylemek mümkündür.

Sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanma derecesi arttıkça, çalışanların birlik duygusu gelişmekte ve örgütsel kimlikleri içerisine örgüt üyeliği de dahil edilmektedir. Bu çerçevede, algılanan örgütsel destek çalışanın benliği ve örgüt arasındaki bağlantıyı güçlendirmekte, örgütün değerli bir üyesi olma hissine yol açmakta, diğer bir ifadeyle çalışanın örgütü ile özdeşleşmesini teşvik etmektedir (Sluss vd., 2008). Örgütle özdeşleşme arttığında ise, çalışanlar örgütsel özellikleri benimseyerek sahiplenmekte ve örgütsel çıkarlarla tutarlı bir şekilde davranmaktadır (van Knippenberg ve Sleebos, 2006). Bu durumda çalışanlar hizmet etkileşiminde gerçekten hissettiği olumlu duyguları karşısındakine yansıtmakta veya yansıtmak istediği duyguları hissetmek için daha fazla çaba sarf etmektedir. Çalışanın örgütsel destek algılamaması ve sonucunda örgütüyle özdeşleşme derecesinin düşük olması durumunda ise, müşteriyle etkileşimde duyguları değiştirmesi gerektiğine inanmayan çalışan yüzeysel rol yapma davranışı kapsamında karşısındakine göstermek isteği duyguları gerçekten hissetmeye çalışmayacaktır (Kumar Mishra, 2014). Dolayısıyla, örgütsel özdeşleşmenin algılanan örgütsel destek ile duygusal emek davranışları ilişkisini açıklayan önemli bir mekanizma olduğunu söylemek mümkündür. Daha önceki araştırmalar çerçevesinde bu çalışmanın dördüncü hipotezi aşağıdaki gibidir.

- *H4: Algılanan örgütsel destek ile duygusal emek arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.*

- H4a: Algılanan örgütsel destek ile yüzeysel rol yapma davranışı arasındaki negatif yönlü ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.
- H4b: Algılanan örgütsel destek ile derinden rol yapma davranışı arasındaki pozitif yönlü ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.
- H4c: Algılanan örgütsel destek ile doğal duygular sergileme davranışı arasındaki pozitif yönlü ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.

## II. YÖNTEM

### A. Araştırma Süreci ve Örneklemi

Araştırma hizmet çalışanlarına odaklanmaktadır. Analiz için elde edilen veri restoran çalışanlarının kendi tutum ve davranışlarına ilişkin değerlendirmeleri kapsamında elde edilmiştir. Çalışma evreni, Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde restoran-salon personeli olarak görev yapmakta olan 305 çalışandan oluşmaktadır.

Ankete katılımda isim belirtilmemesi istenmiş ve anket formu gönüllülük temelli doldurulmuştur. Bu çerçevede, evren içerisinde kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılan 273 çalışanın anket formunu yüzyüze olarak doldurması sağlanmıştır. Geri dönüş sağlanan anket formlarından 14 tanesi analizler için uygun görülmemiş ve dolayısıyla örneklem 259 çalışandan oluşmuştur. Örneklem büyüklüğü 305 kişilik evreni temsil edecek büyüklüktedir (Sekaran ve Bougie, 2016:263). 259 çalışandan oluşan örneklemin demografik özelliklerine göre dağılımına Tablo 1'de yer verilmiştir.

**Tablo 1.** Örneklemin Demografik Dağılımı

Değişken	Kategori	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	89	34,4
	Erkek	169	65,3
	Belirtmeyen	1	0,3
Medeni Durum	Evli	167	64,5
	Bekar	87	33,6
	Belirtmeyen	5	1,9
Yaş	25 yaş ve altı	46	17,8
	26-35 yaş arası	98	37,8
	36-45 yaş arası	40	15,4
	46 yaş ve üstü	52	20,1
	Belirtmeyen	23	8,9
Öğrenim Durumu	Lise ve altı	114	44,0
	Önlisans	69	26,6
	Lisans	66	25,5
	Lisansüstü	4	1,4
	Belirtmeyen	6	2,3
Çalışma Süresi	0-1 yıl	3	1,2
	2-5 yıl	95	36,7
	6-10 yıl	59	22,7
	10 yıldan fazla	96	37,1
	Belirtmeyen	6	2,3
<b>TOPLAM</b>		<b>259</b>	<b>100</b>

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde çoğunluğun erkek çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılanların %65,3'ü erkek ve %34,4'ü kadındır. Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımına bakıldığında çoğunluğun evli çalışanlardan oluştuğu belirlenmiştir. Evli



çalışanların katılım oranı %64,5 ve bekar çalışanların oranı %33,6'dır. Katılımcıların yaşa göre dağılımları incelendiğinde çalışmaya daha çok 26-35 yaş arası ve 46 yaş üstü çalışanların katılım gerçekleştirdiği görülmektedir. Bu kapsamda, katılımcıların %17,8'i 25 yaş ve altı, %37,8'i 26-35 yaş arası, %15,4'ü 36-45 yaş arası, %20,1'i 46 yaş ve üstü çalışanlardır. Katılımcıların öğrenim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, çoğunluğun lise ve altı öğrenim düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların %44,0'ı lise ve altı, %26,6'sı önlisans, %25,5'i lisans, %1,4'ü lisansüstü öğrenim düzeyindedir. Çalışma sürelerine göre dağılım incelendiğinde ise katılımcıların çoğunluğunun 10 yıldan fazla kurumlarında görev yaptıkları görülmektedir. Buna göre, %1,2'si 0-1 yıldır, %36,7'si 2-5 yıldır, %22,7'si 6-10 yıldır, %37,1'i 10 yıldan fazla süredir kurumunda görev yapmaktadır.

### **B. Veri Toplama Aracı, Ölçekler ve Analiz Yöntemi**

Araştırmanın analizleri için yüz yüze anket tekniği aracılığıyla veri toplanmıştır. Amaca uygun olarak hazırlanan anket formu içerisinde iki bölüm bulunmaktadır. İlk bölümde, cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu ve çalışma süresi gibi demografik özellikler ile ilgili sorular vardır. İkinci bölümde ise, katılımcıların algılanan örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve duygusal emek davranışlarını değerlendirdikleri ifadeler yer almaktadır.

Araştırmada algılanan örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve duygusal emek arasındaki ilişkilere odaklanılmaktadır. Dolayısıyla belirlenen üç değişken için üç farklı ölçek kullanılmıştır. Tüm ölçekler için değerlendirmede beşli likert ölçeğinden faydalanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum).

Restoran çalışanlarının algıladığı örgütsel desteğin derecesini belirlemek için Eisenberger vd. (1997) tarafından geliştirilen tek boyutlu ve 8 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçek daha önce Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilmiş olan ve 36 ifadeden oluşan ölçeğin kısaltılmış halidir. Ölçeğin Türkçesi Büyükyılmaz ve Çakmak (2014) çalışmasından alınarak kullanılmıştır. Ölçek içerisinde; “çalıştığım kurum amaçlarına ve değerlerime saygı gösterir”, “çalıştığım kurumun istemeden yaptığım bir hatayı kolaylıkla bağışlayacağını düşünüyorum” gibi ifadeler yer almaktadır. Eisenberger vd (1997) çalışmasında ölçeğin güvenilirliğini ( $\alpha$ ) 0,900 olarak, Büyükyılmaz ve Çakmak (2014) ise 0,922 olarak belirlemiştir.

Çalışanların örgütle özdeşleşme derecelerini belirleyebilmek için Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ölçekten faydalanılmıştır. Örgütsel özdeşleşme ölçeği, tek boyuttan oluşan ve içerisinde 6 ifade bulunan bir ölçektir. Ölçeğin Türkçeye geçerlilik çalışması Tokgöz ve Seymen (2013) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek içerisinde; “çalıştığım kurumdan bahsederken, “onlar” değil, “biz” diye konuşurum”, “Çalıştığım kurumun başarısını kendi başarımlarım gibi görürüm” şeklinde ifadeler bulunmaktadır. Daha önceki araştırmalar kapsamında Mael ve Ashforth (1992) ölçeğin güvenilirlik değerini ( $\alpha$ ) 0,810 şeklinde ve Tokgöz ve Seymen (2013) ise güvenilirlik değerini 0,918 şeklinde tespit etmiştir.

Çalışanların duygusal emek davranışlarının derecesi ise Diefendorff vd. (2005) tarafından geliştirilen ölçek aracılığıyla ölçülmüştür. Ölçek yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular sergileme şeklinde üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçek içerisinde toplam 13 ifade bulunmaktadır (yüzeysel rol yapma= 6 ifade, derinden rol yapma= 4 ifade, doğal duygular sergileme= 3 ifade). Ölçeğin Türkçeye geçerlilik çalışması Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek içerisinde; “müşterilerle ilgilenirken iyi hissediyormuşum rolü yaparım”, “göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım” ve “müşterilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır” gibi ifadeler bulunmaktadır. Diefendorff vd. (2005), güvenilirlik değerlerini ( $\alpha$ ) sırasıyla yüzeysel rol yapma için 0,920, derinden rol yapma için 0,850 ve doğal duygular sergileme için 0,830 olarak belirlemiştir. Basım ve Beğenirbaş (2012) çalışmasında ise güvenilirlik değerleri yüzeysel rol yapma için 0,838 ve 0,844, derinden rol yapma için 0,879 ve 0,863, doğal duygular sergileme için 0,825 ve 0,860 şeklinde saptanmıştır.

Analizlerde ilk olarak ölçeklerin geçerliliği test edilmiştir. Kullanılan ölçeklerin daha önceki çalışmalar kapsamında geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının yapılması nedeniyle, yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmiştir. Buna ek olarak yakınsak ve ıraksak geçerliliği de araştırılmıştır. Geçerliliği sağlanan ölçeklerin güvenilirliğine bakılmıştır. Bu amaçla tüm ölçeklerin ayrı ayrı Cronbach alfa değeri ( $\alpha$ ) ve birleşik güvenilirlik değeri (CR) hesaplanmıştır.

Geçerliliği ve güvenilirliği sağlandıktan sonra amaca uygun belirlenen hipotezler test edilmiştir. Bunun için yapısal eşitlik modellemesi kapsamında yol analizi kullanılmıştır. Güvenilirlik kapsamında hesaplanan Cronbach alfa değerinin hesaplanmasında SPSS programı kullanılmıştır. Diğer bütün hesaplamalar ve analizler ise AMOS programı ile gerçekleştirilmiştir.

### **III. BULGULAR**

#### **A. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi**

Araştırmada algılanan örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve duygusal emek değişkenleri arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu değişkenlerin ölçümünde kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda algılanan örgütsel destek ölçeği içerisinde yer alan iki ifadenin 0,50'nin altında faktör yüküne sahip olduğu belirlenmiştir ve analiz dışı bırakılarak doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizine göre, algılanan örgütsel destek ölçeği faktör yükleri 0,497 ile 0,933 arasında, örgütsel özdeşleşme faktör yükleri 0,582 ile 0,728 arasında, yüzeysel rol yapma faktör yükleri 0,608 ile 0,805 arasında, derinden rol yapma faktör yükleri 0,650 ile 0,946 arasında ve doğal duygular faktör yükleri 0,710 ile 0,767 arasında değişmektedir. Analiz sonucunda hesaplanan en düşük t değerinin 8,083 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre bütün faktör yükleri 0,50'nin üzerinde ve 0,01 önemlilik seviyesinde anlamlıdır.

Uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, tüm kriterlerin kabul edilebilir uyum şartının üstünde bir değere sahip olduğu görülmektedir ( $\chi^2/sd=2,277$ ,

GFI=0,853, IFI=0,903, TLI=0,886, CFI=0,902, RMSEA=0,070). Bu bulgulara göre, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda algılanan örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve duygusal emek ölçeklerinin yapısal olarak geçerli ölçekler olduğu belirlenmiştir (Hair vd., 2014).

Ölçeklere ilişkin yakınsak ve ıraksak geçerlilik de araştırılmıştır. Yakınsak ve ıraksak geçerlilik, ölçek ifadelerinin içinde buldukları ölçek ile ne derece ilişkili olduğunu göstermektedir. Yakınsak ve ıraksak geçerlilik araştırılırken Fornell ve Larcker (1981)'in yaklaşımı ile birleşik güvenilirlik (CR) ve açıklanan ortalama varyans (AVE) hesaplanmıştır (Tablo 2).

**Tablo 2.** Tanımlayıcı Değerler

Değişkenler	Ort	S.S.	1	2	3	4	5	CR	$\alpha$	AVE
Alg. Örg. Des.	2,945	1,011	<b>0,747<sup>a</sup></b>					0,878	0,877	0,558
Örg. Özdeş.	3,786	0,877	0,309**	<b>0,710<sup>a</sup></b>				0,839	0,845	0,504
Yüz. Rol Yap.	3,235	1,038	0,071	0,094	<b>0,708<sup>a</sup></b>			0,857	0,812	0,502
Derin Rol Yap.	3,568	1,061	0,223**	0,518**	0,278**	<b>0,789<sup>a</sup></b>		0,866	0,816	0,622
Doğal Duy. Serg.	3,813	0,939	0,189*	0,431**	-0,054	0,569**	<b>0,747<sup>a</sup></b>	0,791	0,787	0,558

Not: \*p<0.05 \*\*p<0.01; N=259; a: AVE'nin karekök değeri; Ort=Ortalama; S.S.=Standart sapma; CR=Birleşik güvenilirlik;  $\alpha$ =Crobach alfa; AVE= açıklanan ortalama varyans

Yakınsak geçerlilik şartı, bir ölçek için hesaplanan AVE değerinin 0,50'nin üzerinde ve CR değerinin ise 0,70'in üzerinde olmasıdır (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 2014). Tablo 2'ye göre AVE değerleri sırasıyla; algılanan örgütsel destek için 0,558, örgütsel özdeşleşme için 0,504, yüzeysel rol yapma için 0,502, derinden rol yapma için 0,622 ve doğal duygular sergileme için 0,558 olarak hesaplanmıştır. Bununla birlikte, CR değerleri ise sırasıyla algılanan örgütsel destek için 0,878, örgütsel özdeşleşme için 0,839, yüzeysel rol yapma için 0,857, derinden rol yapma için 0,866 ve doğal duygular sergileme için 0,791 olarak tespit edilmiştir. Bulgular kapsamında ölçeklerin yakınsak geçerliliğe sahip olduğu görülmektedir.

Iraksak geçerlilik şartı, bir ölçeğin AVE'nin karekök değerinin, o ölçeğin diğer ölçekler ile korelasyonundan büyük olmasıdır (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 2014). Tablo 2'de AVE'nin karekök değerlerine ve korelasyon değerlerine bakıldığında iraksak geçerlilik şartının sağlandığı görülmektedir.

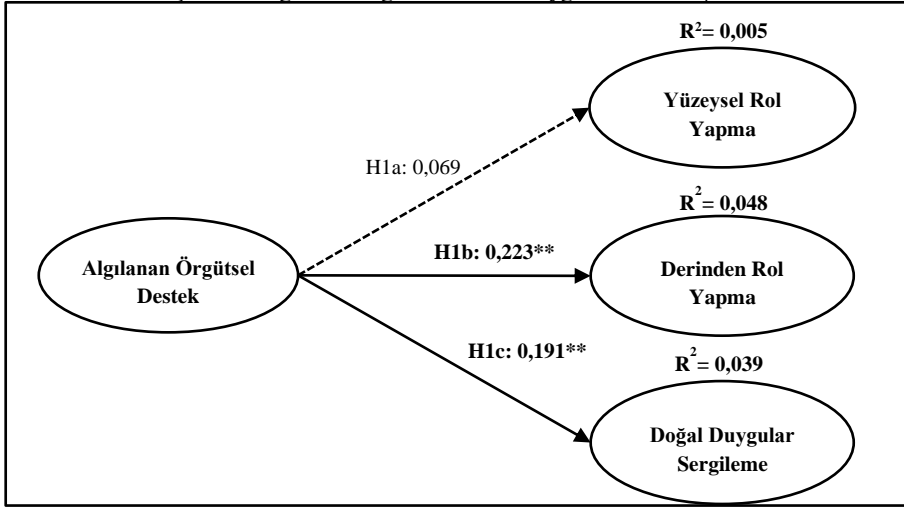
Ölçeklere ilişkin, güvenilirlik analizleri de gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla, ölçeklerin iç tutarlılığını belirleyebilmek için Cronbach alfa ( $\alpha$ ) güvenilirlik değeri ve birleşik güvenilirlik değeri hesaplanmıştır. Araştırmacılara göre bir ölçeğin güvenilir kabul edilebilmesinin şartı Cronbach alfa ve birleşik güvenilirlik değerinin 0,70 üzerinde olmasıdır (Nunnally ve Bernstein, 1994:265). Tablo 2'de gösterilen analiz bulgularına göre Cronbach alfa değerleri sırasıyla; algılanan örgütsel destek için 0,877, örgütsel özdeşleşme için 0,845, yüzeysel rol yapma için 0,812, derinden rol yapma için 0,816 ve doğal duygular sergileme için 0,787 olarak belirlenmiştir. Birleşik güvenilirlik değerleri ise sırasıyla; algılanan örgütsel destek için 0,878, örgütsel özdeşleşme için 0,839, yüzeysel rol yapma için 0,857, derinden rol yapma için 0,866 ve doğal duygular sergileme için 0,791 olarak tespit edilmiştir. Ölçekler için elde edilen güvenilirlik değerleri 0,70'in üzerinde olduğu için tüm ölçeklerin güvenilir olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

## B. Hipotez Testleri

Araştırma, çalışanların örgütsel destek algısı ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi ve örgütsel özdeşleşmenin bu ilişkideki aracılık rolünü ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu çerçevede, çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek arttıkça yüzeysel rol yapmanın azalacağı, derinden rol yapma ve doğal duygular sergilemenin artacağı öngörülmekte, örgütsel özdeşleşmenin ise bu ilişkileri pekiştireceği düşünülmektedir.

Araştırmanın ilk hipotezi, algılanan örgütsel destek ile duygusal emek arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bu kapsamda, algılanan örgütsel desteğin yüzeysel rol yapma davranışını, derinden rol yapma davranışını ve doğal duygular sergilemeyi nasıl etkilediği araştırılmaktadır. Yol analizi bulguları Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1. Algılanan Örgütsel Destek-Duygusal Emek İlişkisi

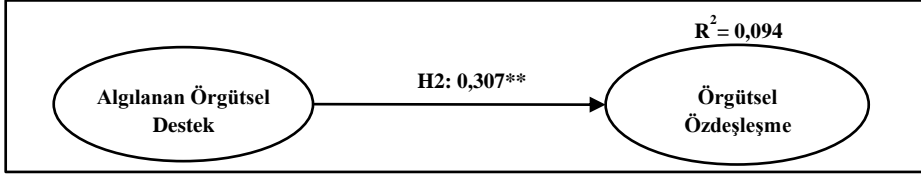


Not: \*p<0.05 \*\*p<0.01; N=259

Şekil 1'de gösterilen yol diyagramına göre algılanan örgütsel desteğin derinden rol yapma davranışı (H1b:  $\beta=0,223$ ,  $p<0,01$ ) ve doğal duygular sergileme (H1c:  $\beta=0,191$ ,  $p<0,01$ ) üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunmaktadır. Buna karşılık, algılanan örgütsel desteğin yüzeysel rol yapma davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır (H1a:  $\beta=0,069$ ,  $p>0,05$ ). Uyum iyiliği değerleri algılanan örgütsel destek ile duygusal emek arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için oluşturulan modelin bütünsel olarak geçerli olduğunu göstermektedir ( $\chi^2/sd=2,696$ , GFI=0,873, IFI=0,906, TLI=0,887, CFI=0,905, RMSEA=0,079). Dolayısıyla, araştırma kapsamında test edilen H1b ve H1c hipotezleri kabul edilirken, H1a hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmanın ikinci hipotezi, algılanan örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bu kapsamda, algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşmeyi nasıl etkilediği araştırılmaktadır. Yol analizi Şekil 2'de gösterilmektedir.

Şekil 2. Algılanan Örgütsel Destek-Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi

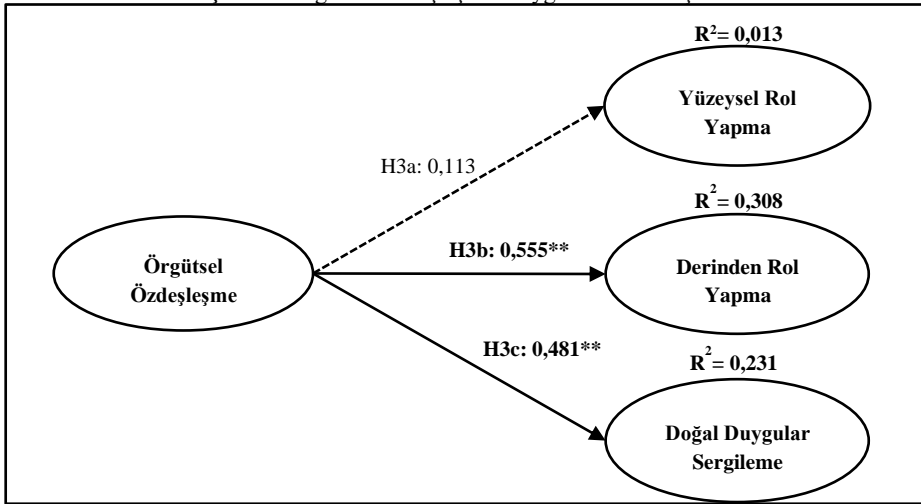


Not: \* $p < 0.05$  \*\* $p < 0.01$ ; N=259

Şekil 2'deki yol diyagramına göre algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunmaktadır. (H2: $\beta = 0,307$ ,  $p < 0,01$ ). Uyum iyiliği değerlerine göre de, algılanan örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için oluşturulan modelin bütünsel olarak geçerli olduğu saptanmıştır ( $\chi^2/sd = 2,468$ , GFI=0,926, IFI=0,953, TLI=0,938, CFI=0,953, RMSEA=0,075). Dolayısıyla araştırma kapsamında test edilen H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi, örgütsel özdeşleşme ile duygusal emek arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bu kapsamda, örgütsel özdeşleşmenin yüzeysel rol yapma davranışını, derinden rol yapma davranışını ve doğal duygular sergilemeyi nasıl etkilediği araştırılmaktadır. Yol analizi Şekil 3'de gösterilmektedir.

Şekil 3. Örgütsel Özdeşleşme-Duygusal Emek İlişkisi



Not: \* $p < 0.05$  \*\* $p < 0.01$ ; N=259

Şekil 3'deki yol diyagramına göre örgütsel özdeşleşmenin derinden rol yapma davranışı (H3b:  $\beta = 0,555$ ,  $p < 0,01$ ) ve doğal duygular sergileme (H3c:  $\beta = 0,481$ ,  $p < 0,01$ ) üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunmaktadır. Buna karşılık, örgütsel özdeşleşmenin yüzeysel rol yapma davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır (H3a:  $\beta = 0,113$ ,  $p > 0,05$ ). Uyum iyiliği değerlerine göre de, örgütsel özdeşleşme ile duygusal emek arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için oluşturulan modelin bütünsel olarak geçerli olduğu saptanmıştır ( $\chi^2/sd = 3,058$ , GFI=0,855, IFI=0,904, TLI=0,851, CFI=0,903, RMSEA=0,078). Dolayısıyla

araştırma kapsamında test edilen H3b ve H3c hipotezleri kabul edilirken, H3a hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmanın dördüncü hipotezinde, algılanan örgütsel destek ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin herhangi bir dolaylı etkisinin bulunup bulunmadığı araştırılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, çalışmanın dördüncü hipotezi, örgütsel özdeşleşmenin algılanan örgütsel destek ile duygusal emek arasında ilişkiye aracılık edip etmediğine odaklanmaktadır.

Bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisinde dolaylı yünden etkide bulunan değişken aracı değişken olarak isimlendirilmektedir. Dolayısıyla aracılık etkisi denildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin üçüncü bir değişken (aracı değişken) üzerinden gerçekleştiği durumdan bahsedilmektedir (Baron ve Kenny, 1986:1176; MacKinnon vd., 2002:83; Preacher ve Hayes, 2004:717). Bununla birlikte aracılık etkisinden bahsedebilmek için üç koşulun sağlanması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986). Bu üç koşul aşağıdaki gibidir;

1. Algılanan örgütsel desteğin duygusal emek davranışları üzerindeki etkisi anlamlı olmalıdır.

2. Algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi anlamlı olmalıdır.

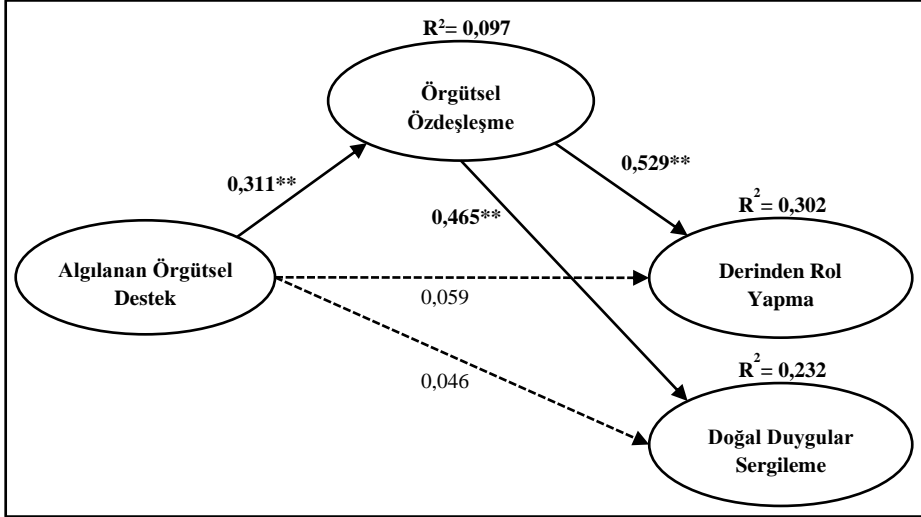
3. Algılanan örgütsel destek ile duygusal emek davranışları ilişkisine aracı değişken olarak örgütsel özdeşleşme katıldığında, algılanan örgütsel desteğin duygusal emek davranışları üzerindeki etkisi anlamsız olmalı veya azalmalı, aynı zamanda örgütsel özdeşleşmenin duygusal emek davranışları üzerindeki etkisi anlamlı olmalıdır.

Eğer aracı değişken olarak örgütsel özdeşleşme eklendiğinde, algılanan örgütsel desteğin duygusal emek davranışlarına etkisi azalmışsa kısmi aracılığın, etki anlamsızlaşmışsa tam aracılığın varlığından bahsedilmektedir.

Belirtilen üç koşuldaki ilk ikisi, H1 ve H2 hipotezleri kapsamında test edilmiştir. Algılanan örgütsel desteğin derinden rol yapma davranışını ve doğal duygular sergilemeyi pozitif ve anlamlı olarak etkilediği, fakat yüzeysel rol yapma davranışı üzerinde anlamlı etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir. Bununla birlikte, algılanan örgütsel destek aracı değişken olan örgütsel özdeşleşmeyi de anlamlı olarak etkilemektedir.

Algılanan örgütsel destek ile yüzeysel rol yapma davranışı arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi ilk koşulun sağlanmaması nedeniyle test edilememektedir. Dolayısıyla, aracılık testleri kapsamında algılanan örgütsel destek ile derinden rol yapma davranışı ve doğal duygular sergileme arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi araştırılmaktadır. Aracılık etkisi için gerçekleştirilen yol analizi Şekil 4’de gösterilmektedir.

Şekil 4. Algılanan Örgütsel Destek-Örgütsel Özdeşleşme-Duygusal Emek İlişkisi



Not: \* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$ ; N=259

Şekil 4’de, algılanan örgütsel destek ile derinden rol yapma davranışı ve doğal duygular sergileme ilişkisini belirleyebilmek için oluşturulan modele aracı değişken olarak örgütsel özdeşleşme eklenmiştir. Modele aracı değişkenin eklenmesi ile algılanan örgütsel desteğin hem derinden rol yapma davranışı ( $\beta=0,059$ ,  $p > 0,05$ ) hem de doğal duygular sergileme ( $\beta=0,046$ ,  $p > 0,05$ ) üzerindeki etkisi anlamsızlaşmıştır. Ayrıca, aracı değişken olan örgütsel özdeşleşmenin derinden rol yapma ( $\beta=0,529$ ,  $p < 0,01$ ) ve doğal duygular ( $\beta=0,465$ ,  $p < 0,01$ ) üzerindeki etkisi de anlamlıdır. Uyum iyiliği değerlerine göre de, algılanan örgütsel destek ile duygusal emek davranışları ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü belirleyebilmek için oluşturulan modelin bütünsel olarak geçerli olduğu saptanmıştır ( $\chi^2/sd=2,538$ , GFI=0,874, IFI=0,915, TLI=0,900, CFI=0,915, RMSEA=0,077).

Elde edilen bulgu, örgütsel özdeşleşmenin, algılanan örgütsel destek ile derinden rol yapma davranışı ilişkisinde ve algılanan örgütsel destek ile doğal duygular sergileme arasındaki ilişkide tam aracılık rolünün bulunduğu anlamına gelmektedir. Algılanan örgütsel desteğin derin rol yapma davranışı üzerindeki toplam 0,223’lük etkinin yalnızca 0,059’lük bölümü doğrudan, 0,164’lük (0,311 x 0,529) bölümü ise örgütsel özdeşleşme üzerinden gerçekleşmektedir. Yine algılanan örgütsel desteğin doğal duygular sergileme üzerindeki toplam 0,191’lük etkinin yalnızca 0,046’lık bölümü doğrudan, 0,145’lik (0,311 x 0,465) bölümü ise örgütsel özdeşleşme üzerinden gerçekleşmektedir.

Algılanan örgütsel destek ile derinden rol yapma davranışı ve algılanan örgütsel destek ile doğal duygular sergileme arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin tam aracılığının anlamlılığı ise Sobel testi ile araştırılmıştır (Sobel, 1982). Algılanan örgütsel destek ile derinden rol yapma davranışı arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılığının anlamlılığını belirleyebilmek amacıyla gerçekleştirilen Sobel testi sonucunda, Z istatistiği  $Z=3,508$  olarak hesaplanmıştır

ve tam aracılık etkisinin  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir. Yine algılanan örgütsel destek ile doğal duygular sergileme arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılığının anlamlılığını belirleyebilmek amacıyla gerçekleştirilen Sobel testi sonucunda, Z istatistiği  $Z = 3,336$  olarak hesaplanmıştır ve tam aracılık etkisinin  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda, H4b ve H4c hipotezleri kabul edilirken, H4a test edilemediği için hipotezi reddedilmiştir.

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Bu çalışmanın amacı, sosyal değişim ve sosyal kimlik teorilerinin, algılanan örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve çalışanların duygusal emek davranışları arasındaki ilişkiler hakkında nasıl yeni bir bakış açısı sağladığını incelemektir. Böylece çalışma, algılanan örgütsel desteğin, duygusal emek davranışlarının önemli öncüllerinden biri olduğunu açıklayarak mevcut bilgi birikimini geliştirmektedir. Ayrıca, örgütsel özdeşleşmenin algılanan örgütsel destek ile farklı duygusal emek davranışları arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisine değinerek literatüre katkıda bulunmaktadır.

Araştırma sonucunda, algılanan örgütsel desteğin derinden rol yapma ve doğal duygular sergileme şeklindeki olumlu duygusal emek davranışlarıyla doğrudan ilişkili olduğu, yüzeysel rol yapma olarak ifade edilen olumsuz davranış üzerinde ise etkisi bulunmadığı belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel özdeşleşme, algılanan örgütsel desteğin derinden rol yapma ve doğal duygular sergileme üzerindeki etkisinde tam aracılık rolüne sahiptir.

Bu çalışma kapsamında elde edilen mevcut bulgularının hem literatüre hem de hizmet örgütlerine önemli katkıları bulunabilmektedir. Öncelikle, elde edilen bulgular, algılanan örgütsel destek ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkinin tanımlanmasında sosyal kimlik sürecinin kullanılabilirliğini göstermektedir. Daha önceki araştırmalarda, her ne kadar algılanan örgütsel destek ile çalışanların duygu, tutum ve davranışları arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşme önemli bir mekanizma olarak önerilmiş olsa da, bu ilişkinin sosyal kimlik temelli değil daha çok sosyal değişim teorisi kapsamında incelendiği görülmüştür (Eisenberger vd., 2001; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Dolayısıyla, örgütün kendisine destek verdiğini hissetmesi hizmet çalışanının örgütsel başarıları ve başarısızlıkları içselleştirmesine katkı sağlamakta ve bu durum sonucunda müşteriyle etkileşimi sırasında çalışanın doğal duygularını karşı tarafa göstermesine veya gösterdiği duyguları gerçekten hissetmek için çaba sarf etmesine neden olmaktadır. Bu kapsamda örgütsel özdeşleşme, çalışanlar arasında güçlü bir değişim ilişkisinin yokluğunda algılanan örgütsel destek ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkiyi açıklayan alternatif bir mekanizma olarak düşünülebilir. Araştırmada elde edilen bulguların benzer çalışma bulgularını desteklediği ve geliştirdiği düşünülmektedir (Kumar Mishra, 2014; Moon vd., 2013; Wen vd., 2019).

İkinci olarak, müşterilerle doğrudan etkileşim içinde olmaları, hizmet çalışanlarını bir işletmenin en önemli temsilcileri konumuna getirmektedir. Bu nedenle işletmelerin, hizmet çalışanlarını örgütsel olarak beklenen duyguların ifade



edilmesi de dahil olmak üzere kaliteli hizmet sunumu için harekete geçirmeleri adına yönetsel girişimlerde bulunması gerekmektedir. Araştırmalar, örgütün davranış kurallarının açıklığı, görevin karmaşıklığı, işin özerkliği gibi farkı değişkenlerin çalışanların duygusal emek davranışlarını etkileyebileceğini bulmuştur (Morris ve Feldman, 1996). Bununla birlikte, literatürde algılanan örgütsel destek gibi durumsal faktörlerin farklı duygusal emek davranışları üzerindeki etkisi konusunda sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır (Kumar Mishra, 2014). Bu yönüyle de gerçekleştirilen bu çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir.

Ayrıca bu çalışma bazı kısıt ve sınırlılıklara sahiptir. İlk olarak, çalışma yalnızca Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde restoran hizmetlerinde çalışmakta olan işgörenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla bulguların genellemesinde dikkatli olunması gerekmektedir. Farklı örgüt ve çalışanlar üzerine gerçekleştirilecek araştırmalar kapsamında farklı bulgulara ulaşılması mümkündür. İkinci olarak, araştırmanın tasarımında kesitsel veri kullanılarak, veri tek bir zamanda toplanmıştır. Bu durum, değişkenler arasındaki nedensellik ilişkileri hakkında kesin sonuçları sınırlamaktadır. Daha sonraki araştırmalar, boylamsal veri kullanarak veya deneysel tasarım yoluyla daha ikna edici nedensel kanıtlar sağlayabilir.

Sonuç olarak, araştırma kapsamında elde edilen bulguların, algılanan örgütsel destek ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılması için ümit verici bir adım olduğu düşünülebilir. Algılanan örgütsel destek ve örgütsel özdeşleşmenin önemini vurgulayarak, bu araştırma örgütlerin önemli kaynaklarına, yani çalışanlarına odaklanması gerektiğini savunmaktadır. Daha sonraki araştırmalar, sosyal kimlik sürecinin algılanan örgütsel destek ile farklı tutum ve davranışlar arasındaki ilişkide nasıl bir role sahip olduğunu inceleyerek, bu sürecin çok daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayabilir.

### **Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı**

Makalenin tüm süreçlerinde Yönetim ve Ekonomi Dergisi'nin araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun olarak hareket edilmiştir.

### **Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

1. yazar %50 oranında, 2. yazar %50 oranında katkı sağlamıştır.

### **Çıkar Beyanı**

Yazarların herhangi bir kişi ya da kuruluş ile çıkar çatışması yoktur.

### **KAYNAKÇA**

- Akgunduz, Y., & Bardakoglu, O. (2017). The Impacts of Perceived Organizational Prestige and Organization Identification on Turnover Intention: The Mediating Effect of Psychological Empowerment. *Current Issues in Tourism*, 20(14), 1510-1526. doi:10.1080/13683500.2015.1034094
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374. doi:10.1177/0149206308316059

- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115. doi:10.2307/258824
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Basım, H. N., & Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 77-90.
- Begenirbaş, M., & Çalışkan, A. (2014). Duygusal Emeğin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 5(2), 109-127.
- Begenirbaş, M., & Yalçın, R. C. (2012). Öğretmenlerin Kişilik Özelliklerinin Duygusal Emek Gösterimlerine Etkileri. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 47-65.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- 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. doi:10.1006/jvbe.2001.1815
- Büyükyılmaz, O., & Çakmak, A. F. (2014). İlişkisel ve İşlemsel Psikolojik Sözleşmede Algılanan İhlalin İşten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 14(4), 583-596.
- Chau, S. L., Dahling, J. J., Levy, P. E., & Diefendorff, J. M. (2009). A Predictive Study of Emotional Labor and Turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1151-1163. doi:10.1002/job.617
- Çoban, M., & Aytemiz Seymen, O. (2019). Hizmet Verme Yatkınlığının Duygusal Emek Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Rolü: Kuşadası'nda Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 30(1), 7-18. doi:10.17123/atad.580576
- Dashper, K. (2020). More-Than-Human Emotions: Multispecies Emotional Labour in the Tourism Industry. *Gender Work and Organization*, 27(1), 24-40. doi:10.1111/gwao.12344
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357. doi:10.1016/j.jvb.2004.02.001
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51. doi:10.1037/0021-9010.86.1.42
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820. doi:10.1037/0021-9010.82.5.812
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. doi:10.1037/0021-9010.71.3.500
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi:10.2307/3151312
- Glomb, T. M., & Tews, M. J. (2004). Emotional Labor: A Conceptualization and Scale Development. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 1-23. doi:10.1016/S0001-8791(03)00038-1
- Grandey, A. A. (2003). When "The Show Must Go On": Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96. doi:10.2307/30040678
- Güler, H. N., & Marşap, A. (2019). Duygusal Zeka ve Duygusal Emek Etkileşimi Üzerine Bir Literatür İncelemesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(35), 63-81.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Harlow: Pearson New International Edition.
- Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M., & Gremler, D. D. (2006). Are All Smiles Created Equal? How Emotional Contagion and Emotional Labor Affect Service Relationships. *Journal of Marketing*, 70(3), 58-73. doi:10.1509/jmkg.70.3.58

- Hochschild, A. R. (2003). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling with a New Afterword* (2 ed.). California: University of California Press.
- Hulsheger, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the Costs and Benefits of Emotional Labor: A Meta-Analysis of Three Decades of Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 361-389. doi:10.1037/a0022876
- Humphrey, R. H., Ashforth, B. E., & Diefendorff, J. M. (2015). The Bright Side of Emotional Labor. *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), 749-769. doi:10.1002/job.2019
- Kerse, G., & Karabey, C. N. (2019). Örgütsel Sinizm ve Özdeşleşme Bağlamında Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Bağlanma ve Politik Davranış Algısına Etkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(1), 83-108. doi:10.17153/oguiibf.439835
- Kinman, G., Wray, S., & Strange, C. (2011). Emotional Labour, Burnout and Job Satisfaction in UK Teachers: The Role of Workplace Social Support. *Educational Psychology*, 31(7), 843-856. doi:10.1080/01443410.2011.608650
- Kırmızıgül, B., Evliyaoğlu, M. N., Cevher, M. F., & Yılmaz, T. (2017). Otel İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Davranışlarında Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(16), 257-267.
- Kumar Mishra, S. (2014). Linking Perceived Organizational Support to Emotional Labor. *Personnel Review*, 43(6), 845-860. doi:10.1108/PR-09-2012-0160
- 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), 1101-1112. doi:10.1016/j.ijhm.2012.01.007
- Lee, J., & Peccei, R. (2007). Perceived Organizational Support and Affective Commitment: The Mediating Role of Organization-Based Self-Esteem in the Context of Job Insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 661-685. doi:10.1002/job.431
- Loi, R., Chan, K. W., & Lam, L. W. (2014). Leader-Member Exchange, Organizational Identification, and Job Satisfaction: A Social Identity Perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 42-61. doi:10.1111/joop.12028
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A Comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effects. *Psychological Methods*, 7(1), 83-104. doi:10.1037/1082-989x.7.1.83
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. doi:10.1002/job.4030130202
- Moon, T. W., Hur, W.-M., & Jun, J.-K. (2013). The Role of Perceived Organizational Support on Emotional Labor in the Airline Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(1), 105-123. doi:10.1108/09596111311290246
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *The Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010. doi:10.2307/259161
- Narlı, N., & Akdemir, A. (2019). Female Emotional Labour in Turkish Call Centres: Smiling Voices Despite Low Job Satisfaction. *Sociological Research Online*, 24(3), 278-296. doi:10.1177/1360780418811970
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill Inc.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499. doi:10.1037/0021-9010.71.3.492
- 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 Fakültesi Dergisi*, 16(2), 463-492.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731. doi:10.3758/BF03206553

- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expression of Emotion as Part of the Work Role. *The Academy of Management Review*, 12(1), 23-37. doi:10.2307/257991
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. doi:10.1037/0021-9010.87.4.698
- Riketta, M. (2005). Organizational Identification: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384. doi:10.1016/j.jvb.2004.05.005
- Schaubroeck, J., & Jones, J. R. (2000). Antecedents of Workplace Emotional Labor Dimensions and Moderators of Their Effects on Physical Symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 163-183. doi:10.1002/(sici)1099-1379(200003)21:2<163::aid-job37>3.0.co;2-l
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business A Skill-Building Approach* (7th Ed.). Chichester: Wiley.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227. doi:10.1037/0021-9010.81.3.219
- Shen, Y., Jackson, T., Ding, C., Yuan, D., Zhao, L., Dou, Y., & Zhang, Q. (2014). Linking Perceived Organizational Support with Employee Work Outcomes in a Chinese Context: Organizational Identification as a Mediator. *European Management Journal*, 32(3), 406-412. doi:10.1016/j.emj.2013.08.004
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived Organizational Support and Organizational Justice. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate of the Workplace* (pp. 149-164). Westport, CT: : Quorum Press.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780. doi:10.1037/0021-9010.78.5.774
- Sluss, D. M., Klimchak, M., & Holmes, J. J. (2008). Perceived Organizational Support as a Mediator Between Relational Exchange and Organizational Identification. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 457-464. doi:10.1016/j.jvb.2008.09.001
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312. doi:10.2307/270723
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole Pub. Co.
- Tokgöz, E., & Seymen, O. A. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.
- TUİK. (2020). Özet İşgücü İstatistikleri: İstihdam Edilenlerin İşteki Durumu. [http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1007](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1007) (Erişim Tarihi: 17.01.2020)
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 183-206.
- van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational Identification Versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange, and Job Attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571-584. doi:10.1002/job.359
- Wang, H., Hall, N. C., & Taxer, J. L. (2019). Antecedents and Consequences of Teachers' Emotional Labor: A Systematic Review and Meta-Analytic Investigation. *Educational Psychology Review*, 31(3), 663-698. doi:10.1007/s10648-019-09475-3
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 18, pp. 1-74). Stamford: Jai Press Inc.
- Wen, J., Huang, S., & Hou, P. (2019). Emotional Intelligence, Emotional Labor, Perceived Organizational Support, and Job Satisfaction: A Moderated Mediation Model. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 120-130. doi:10.1016/j.ijhm.2019.01.009

## **SUMMARY**

The interaction of service employees with customers is seen as an important activity by the organizations as it directly affects both the customer satisfaction and the service quality they perceive. Although many studies have been conducted on service employees, it is seen that various aspects of service interaction have not been adequately researched. Emotional labor is one of the most important aspects of service interaction. It is the efforts of employees to reveal the emotions expected by the organization during their interaction with customers. Emotional labor is exhibited in three basic behaviors: surface acting, deep acting and genuine acting.

This study investigates the effect of perceived organizational support, which is a situational factor, on three emotional labor behavior (surface acting, deep acting and genuine acting). In addition, the mediating role of organizational identification in the relationship between perceived organizational support and emotional labor is also examined. The research focuses on service workers. The data used in the analysis were obtained from restaurant staff by evaluating their own attitudes and behaviors. The population of study consists of 305 employees working as restaurant-lounge personnel in Grand National Assembly of Turkey. Convenience sampling method was used for data collection and the sample of the study consist of 259 employees.

The validity of the scales was first tested as analyzes. Since the validity and reliability of the scales were tested in previous studies, the construct validity was examined by confirmatory factor analysis. In addition, convergent and discriminant validity was investigated. Then, the reliability of the scales was examined. For reliability, Cronbach's alpha value ( $\alpha$ ) and composite reliability value (CR) of all scales were calculated separately. Hypothesis are tested with structural equation modeling analysis.

As a result of the study, it has been determined that perceived organizational support is directly related to positive emotional labor behaviors named as deep acting and genuine acting, and it has no effect on negative behavior expressed as surface acting. In addition, organizational identification has a full mediating role in the effect of perceived organizational support on deep acting and genuine acting. The findings show the usefulness of the social identity process in defining the relationship between perceived organizational support and emotional labor behavior.