

## DUYGUSAL EMEĞİN BİREYLERİN DEĞİŞİME DİRENÇ OLGULARI ÜZERİNE ETKİSİ: MERSİN İLİ ÖRNEĞİ

Abdullah ÇALIŞKAN\* Zeki ARSLAN\*\* Özgür Uğur ARIKAN\*\*\*

**ÖZ:** Bu çalışmanın amacı, emek yoğun olarak faaliyet gösteren hizmet sektörü çalışanlarının duygusal emek gösterimlerinin değişime direnç olgusu üzerindeki etkisini belirlemektir. Çalışmanın örneklem grubunu Mersin ilinde faaliyet gösteren hizmet sektöründe çalışan 579 katılımcı oluşturmaktadır. Veri toplama yöntemi olarak anket tekniği tercih edilmiştir. Bu kapsamda hazırlanan anket formu, Mersin ilinde hizmet sektöründe yer alan işletme çalışanlarına yüz yüze uygulanmıştır. Anket formu iki bölümden ve toplam 39 ifadeden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenlerle ilgili 6 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde ise 28 ifadeden oluşan duygusal emek (3 boyut 13 madde) ve değişime direnç (3 boyut 15 madde) ölçekleri bulunmaktadır. Anketlerden elde edilen veriler SPSS ve AMOS programları ile analiz edilerek değerlendirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, ilk aşamada çalışanların görevleri esnasındaki duygusal emek gösterimleri yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma, doğal duygular, çalışanların değişime direnç üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip oldukları tespit edilmiştir. İkinci aşamada çalışanların görevleri esnasındaki duygusal emek gösterimleri onları bilişsel tepkilerini, duygusal tepkilerini, davranışsal tepkileri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Değişime Direnç, Duygusal Emek, Hizmet çalışanları

**Makale Türü:** Araştırma Makalesi

**Jel Sınıflandırması:** M10, M12, M19

**DOI:** 10.54969/abuijss.1033051

**Geliş Tarihi:** 06.12.2021 **Kabul Tarihi:** 21.12.2021 **Yayın Tarihi:** 31.12.2021

## EMOTIONAL LABOR'S EFFECT ON INDIVIDUAL RESISTANCE TO CHANGE: THE CASE OF MERSIN

**ABSTRACT:** The aim of this study is to determine the effect of emotional labor performances on an individual's perception of resistance to change in the service sector. The study is conducted on a randomly chosen sample consisting of 579 participants working in the service sector operating in Mersin. The questionnaire technique was preferred as the data collection method. The questionnaire consists of two parts and a total of 39 statements. In the first part, there are 6 statements related to demographic variables. In the second part, there are 28 statements related to emotional labor (3 dimensions 13 items) and resistance to change (3 dimensions 15 items). The questionnaire prepared in this context was applied face-to-face to the subjects. The obtained data were analyzed using SPSS and AMOS programs. The results of the analysis revealed that the emotional labor of employees, such as superficial role-play, deep role-play and natural emotions, increases the resistance to managerial changes. In addition, the emotional labor performances of the employees positively affect their cognitive, emotional, and behavioral responses

**Key Words:** Emotional Labor, Resistance to Change, Service employees

**Article type :** Research

**Jel Classification :** M10, M12, M19

**DOI:** 10.54969/abuijss.1033051

**Received :** 06.12.2021 **Accepted:** 21.12.2021 **Published:** 31.12.2021

\* Profesör Doktor. Toros Üniversitesi. Mersin, [abdullah.caliskan@toros.edu.tr](mailto:abdullah.caliskan@toros.edu.tr), ORCID: 0000-0001-5746-8550

\*\* Yüksek Lisans Öğrencisi. Toros Üniversitesi. Mersin, ORCID: 0000-0003-3039-6686

\*\*\* Araştırma Görevlisi Dr. Toros Üniversitesi. Mersin. [ozgur.arikan@toros.edu.tr](mailto:ozgur.arikan@toros.edu.tr), ORCID:0000-0003-1402-1761

### **Kaynak gösterimi için:**

Çalışkan, A., Arslan, Z. ve Arıkan, Ö.U. (2021). Duygusal Emeğin Bireylerin Değişime Direnç Olguları Üzerine Etkisi: Mersin İli Örneği, Antalya Bilim Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, 2(2), 127-142

DOI: 10.54969/abuijss.1033051

## 1. GİRİŞ

Günümüz çalışma hayatında çok hızlı bir değişim görülmektedir. Çevre şartlarının sürekli olarak değişmesi karşısında bu şartlara ayak uydurabilmek hem çalışanların hem de işletmeler açısından bir mecburiyet olmuştur. Bu durum, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler ve çalışanlar için daha da önem arz etmektedir. Emek yoğun olarak faaliyet gösteren hizmet sektörünün önem kazanması, çalışma hayatında işletmelerin daha iyi hizmet verebilme yarışını beraberinde getirmiş, bu yarış doğrultusunda işgörenlerin müşterilere karşı sergilemiş olduğu duygusal emek davranışları verilen hizmetin odak noktasını oluşturmuştur. Her geçen gün işletmeler arasındaki hizmet yarışının gün be gün şiddetinin artması sosyo-ekonomik gelişmeler, müşteri talepleri, bilgiyi aktif bir çalışma ortamı yaratarak bilgiyi etkin kullanabilme, değişime olan ilgiyi arttırmıştır. Buradan hareketle bu çalışmada, duygusal emeğin bireylerin değişime direnç olguları üzerinde durularak, duygusal emek değişkenlerinin alt boyutları (yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma, doğal duygular) ve değişime direnç alt boyutları (bilişsel tepki, duygusal tepki, davranışsal tepki) arasındaki ilişkilerin anlamlı olup olmadığı tespit edilmeye çalışılacaktır.

## 2. Kuramsal Çerçeve

### 2.1. Duygusal Emek

1980'li yıllardan başlayarak duyguların iş yaşamı içerisinde nerede olduğu özellikle emek yoğun olarak faaliyet gösteren hizmet sektörünün gelişmesi ile birlikte çalışma hayatında, duyguların yönetilmesi önem kazanmış ve bununla ilgili araştırmalar yapılmıştır. Bu nedenle günümüz işletmeleri işgörenlerin duygularını belirli bir kalıp içerisine sokma çabaları, insan kaynakları ve örgütsel davranış alanlarında değer kazanmasını sağlamıştır (Wharton ve Erickson, 1993: 457).

Küreselleşmenin etkisini arttırması ile insan ilişkileri, ekonomik ve işletmecilik faaliyetlerinde önem kazanmıştır, bu da iş yaşamında hizmet bölümünün önemli oranda artış göstermesine sebep olmuştur (Eroğlu, 2014:147). Emek yoğun olarak faaliyet gösteren hizmet bölümünün önem kazanması, çalışma hayatında işletmelerin daha iyi hizmet verebilme yarışını beraberinde getirmiş, bu yarış doğrultusunda hizmeti verenler hizmeti alanlara karşı arkadaşça ve dostça yaklaşması verilen hizmetin odak noktasını oluşturmuştur (Grandey, 2003:893). Bu doğrultuda, işletmeler sundukları temel hizmetleri ile, hizmeti alanlara karşı güler yüzlü ve saygılı bir şekilde davranmayı görevleri olarak kabul etmişlerdir (Eroğlu,2014:147-148). İşletmeler verilen hizmette kaliteden taviz vermemek için hizmet sunumu esnasında, uyulması gereken normlar koyarlar ve bu normların uygulanmasını kontrol ederler. İşletmelerde işgörenler, belirli bir ücret karşılığında duygularını kontrol ederek, işletmenin koymuş olduğu kuralları yerine getirir (Köksel, 2009:5). İşgörenler, işletmelerin arzu ettikleri davranış kurallarını icra ederken işgörenlerin asıl duygularını değiştirme esnasında sarf ettikleri gayret, duygusal emek olarak tarif edilir (Eroğlu, 2014:232). Başka bir tarife göre duygusal emek, işletmenin amaçlarına hizmet etmek nedeniyle hem davranışların hem de duyguların düzenlenmesidir (Kaya ve Serçeoğlu, 2013:315).

Duygusal emek kavramı, fiziksel hareketlerin, jest ve mimiklerin sergilenmesi doğrultusunda duyguların yönetilmesi ve herkes tarafından açıkça gözlenebilmesidir (Hochschild, 2003:6). Duygusal emek kavramı ile ilgili literatürler irdelendiğinde pek çok farklı tariflerle karşılaşmak mümkündür. Bunlar; England ve Farkas (1986) çalışmalarında, duygusal

emeği “Çalışanların müşterilere karşı davranışlarında empati kurarak müşterilerin duygularını kendi spesifik duygularıyla gibi algılaması” olarak tarif etmiştir. Ashforth ve Humphrey (1993:90) çalışmalarında, duygusal emeği “Beklenen duyguları hizmet sunumu boyunca arzu edilen şekilde gösterme davranışı” şeklinde tarif etmiştir. Grandey (2000) çalışmasında, duygusal emeği “Duygusal gösterimleri planlamak amacıyla çalışanların gerçek duygularını gizleyerek işletmenin isteklerini yerine getirmek için rol yapması esnasında harcamış olduğu çaba” şeklinde tarif etmiştir. Topateş ve Kalfa (2009) çalışmalarında, duygusal emeği “İşgörenlerin hizmeti alanlarla yakın bir ilişki kurulmasını gerektiren işlerde işin amaçlarını yerine getirebilmek için göstermek zorunda kaldığı çaba ve duyguların yoğunlaştırılması” olarak tarif etmişlerdir.

## 2.2. Duygusal Emeğin Alt Boyutları

**Yüzeysel rol yapma;** davranışında, çalışanlar gerçekten hissettiği duygularını değiştirmeden sadece davranışlarını değiştirir. Burada çalışanlardan, çalışma şartlarının getirdiği kurallar ölçüsünde duygularını, gerçek hissettiği duygulardan farklılaştırarak (sahteleştirerek) müşteriye yansıtırlar, bundan dolayı çalışanların davranışları ve duyguları arasında bir paralellik söz konusu değildir. Çalışanın göstermek mecburiyetinde olduğu duygu gerçekten hissettiği duygulardan çok farklıdır (Hochschild, 2003). Dolayısıyla işgörenler duygularını olduğundan farklı gösterirken, dış görünüşünde jest, mimik ve konuşma tonunda farklılık gösterirken, bunun yanında duygularını denetlemesi söz konusudur (Morris ve Feldman, 1997). Bu nedenlerden dolayı, yüzeysel davranış sergilemek mecburiyetinde kalan işgörenler, içsel olarak hissettiği duygularda bir değişiklik yapmadan bedensel hareketlerini şekillendirmektedirler. Yüzeysel davranışta spesifik duygular yerine, işletme tarafından talep edilen duygular yansıtıldığı için, işgörenlerin icra ettiği işte başarılı olabilmesi spesifik duygularını gizleyebilme marifetine bağlı olduğu söylenebilir (Hochschild, 2003: 89). Yüzeysel rol yapma davranış şekillerini, işgörenler üç biçimde sergileyebilir; ilk olarak, hissetmediği duyguyu gösterir, ikinci olarak spesifik duygularını bastırarak karşı tarafa yansıtılmaya uğraşır, üçüncü ise spesifik duygularını değiştirerek (artırarak ya da azaltarak) sergilemeye çalışır (Çalışkan, 2019).

**Derinden rol yapma davranışı;** hizmet sektöründe çalışanların, işletme tarafından arzu edilen davranışları sergilemek için spesifik duygularını değiştirerek, istenen davranış hissediyormuş gibi davranması durumudur. Yani sergilemek mecburiyetinde kaldığı duygu ile hissettiği duygu birbirinden farklı olduğunda çalışanlar, şartlara uymak için duygularını değiştirirler. Böylece davranışları ve duyguları arasında doğal bir uyum gerçekleşir (Cheung vd., 2012). Başka bir ifade ile derinlemesine davranışta, çalışanların gerçek duygularını, işletmenin gösterilmesini istediği duygusal davranış kuralları çerçevesinde değiştirerek, sergilemek mecburiyetinde olduğu duygu durumuna dönüştürerek karşısındaki müşteriye yansıtması sürecidir (Arıkan, 2014:4). Hochschild (2003)’a göre, işgörenler derinlemesine davranış sergileyebilmek için iki seçeneklerinin olduğunu ifade etmektedir. Bu seçeneklerin ilkinde, hissedilen duyguyu sindirmek veya hissedilmesini istedikleri duygusal davranış sergilemektir. Çalışanın kızdığı durumlarda kızgınlığını bastırarak, mülayim bir şekilde cevap vermesi ile örneklendirilebilir. İkinci seçenek ise kendilerinden arzu edilen duyguyu hissetmeleri için, işgörenlerin önceden yaşadıkları tecrübelerden ve aldıkları eğitimlerden faydalanmaya dayalıdır.

**Doğal (samimi) davranış;** literatürde samimi davranış olarak da kullanılan doğal davranış; işgörenin gerçekten hissettiği duygu ile kendisinden istenen duygunun paralellik göstermesi durumudur (Ashforth ve Humphrey, 1993:94). Başka bir çerçevede ifade edilirse,

işgörenin işin zorunlu olan duygusal davranış sergilemelerini yansıtabilmek amacıyla bir tık daha gayret göstererek kendini zorlamasıdır (Yürür ve Ünlü, 2011:382). Derin ve yüzeysel davranıştan farklı olarak samimi davranış, tiyatro ve sinema oyuncularını gibi rol yapmayı gerektirmeyen davranıştır, doğal duygularla benzeşen bir davranış şeklidir (Chu ve Murrmann, 2006:1182). Doğal davranış Dahling ve Perez (2010)'e göre, işletmenin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için işgörenlerinden talep ettiği davranışlardır. İşletmenin talep ettiği davranış ile işgörenin gerçekten hissettiği duygular paralel bir düzeyde olduğu durumda, işgören derin davranış ve yüzeysel davranış göstermeyecek, bu durumda da duygusal emeğin olumsuz durumlarından çok etkileneyecektir. Zira çalışma yaşamında kişilerin karşılaştıkları değişik olaylarda kendilerinden talep edilen duygularla, hissettiği duygular paralellik gösterdiği zaman kişilerin rol yapmasına gerek yoktur.

Köse (2019); yapmış olduğu çalışmada duygusal emek faktörünün hizmet kalitesi ve işe yabancılaşma üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu kapsamda İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel bir hastanede görev yapan sağlık çalışanı 314' dür. Uygulanan anket gönüllülük esasına göre 131 erkek, 76 kadın olmak üzere toplam 207 personele anket uygulanmıştır. Köse (2019) çalışmasında, duygusal emeğin hizmet kalitesi ve işe yabancılaşma üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu görülmüştür. Duygusal emeğin boyutları olan derin davranış, yüzeysel davranış ve samimi (doğal) davranış boyutlarından yalnız samimi (doğal) davranışın hizmet kalitesi ile arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yüzeysel davranışın işe yabancılaşma üzerinde ise negatif yönde bir etkisinin olması çalışmadan elde edilen bulgulardır (Köse, 2019: 80-133). Savaşkan (2019); yapmış olduğu çalışmada duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışma İstanbul ili Anadolu Yakası'nda bulunan Pendik- Maltepe- Kartal ilçelerindeki turizm işletme belgeli otellerde görevli kadın personellere yönelik olup, 160 kadın personele anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonuçları incelendiğinde iş-aile çatışmasının alt boyutları ile duygusal emeğin boyutları (yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranış) boyutları arasında ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Personellerin, demografik özelliklerine göre iş- aile çatışması, duygusal emek ve işten ayrılma niyetinde ise farklılaşmaların olduğu çalışmadan elde edilen bulgulardır (Savaşkan,2019:93-139). Gülaydın (2018); Yapmış olduğu çalışmada Afyonkarahisar ilinde bulunan beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde, algılanan örgütsel destek ile duygusal emek davranışları (yüzeysel davranış, samimi davranış ve derin davranış) arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Bu kapsamda Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 287 kadın, 257 kadın olmak üzere toplam 544 çalışana anket uygulanmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir;

- Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personellerin örgütsel destek algı düzeylerinin orta düzeyin üzerinde olduğu ve çalıştıkları otel işletmelerince desteklendikleri düşüncesine sahip oldukları buna mukabil, çalıştıkları işletmeler tarafından kendilerine herhangi bir yakınlık gösterilmediği

- Çalışanların sergiledikleri duygusal emek davranışlarına ilişkin, çalışanların derin davranış ve samimi davranış gösterimlerinin yüksek olduğu, yüzeysel davranış gösterimlerinin ise düşük olduğu

- Beş yıldızlı otel işletmelerinde devamlı olarak çalışanların sezonluk ve diğer (staj vb.) şekilde çalışanlara göre yüzeysel davranış gösterimlerinin daha yüksek olduğu

- Çalışmada, algılanan örgütsel destek ile duygusal emek davranışları (yüzeysel davranış, samimi davranış, derin davranış) arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, algılanan destek ile samimi davranış arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu

- Çalışanların sahip olduğu örgütsel destek algısının samimi davranış gösterimlerini arttırdığı tespit edilmiştir (Gülaydın,2019:111-151).

Kaymak (2019); yapmış olduğu çalışmasında Konya ilinde faaliyette bulunan banka personellerine anket uygulaması yapılmıştır. Yapılan çalışmada 318 anket dağıtılmış, 97 adet anket geri dönmemiş ve geriye dönen 221 anketle araştırmanın analizi gerçekleştirilmiştir. Banka ikliminin personelin duygusal emek davranışları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Yapmış olduğu çalışmasında, örgüt iklimi duygusal emek üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Çalışmada, çalışmaya katılan banka personelinin idrak ettiği örgüt iklimi boyutları, duygusal emeğin boyutlarından yüzeysel davranış üzerinde anlamlı bir etkiye sahip iken, derin ve samimi (doğal) davranış üzerinde ise herhangi bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bankalarda iyi tanımlanmış ve destekleyici bir örgüt yapısının personelin rol yapmasını (yüzeysel davranış) azalttığı, sorumluluk bilinci yüksek olan personellerin ise rol yapma (yüzeysel) davranışlarını arttırdığı çalışmada elde edilen bulgulardır (Kaymak, 2019:87-132).

Demirel (2015); yapmış olduğu çalışmasında Nevşehir ilindeki dört ve beş yıldızlı otel personeline 220 anket uygulanmış olup 20 adet anket eksik doldurulmuş olması ve birden fazla seçeneğin işaretlenmesi sebebiyle 200 anket değerlendirmeye tabi olmuştur. Demirel (2015) çalışmasında duygusal emek ile hizmet kalitesi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapmış olduğu çalışmada, personellerin duygusal emek düzeylerinin çok yüksek olmadığı, duygusal emek davranışlarının genel olarak derin davranış biçiminde ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Yüzeysel davranışın, hizmet kalitesi üzerindeki etkisinin negatif yönlü olduğu buna mukabil samimi davranış ve derin davranışın hizmet kalitesi üzerinde ise olumlu etkisinin olduğu çalışmadan elde edilen bulgulardır (Demirel,2015:52-63).

Bu çalışmalar çerçevesinde aşağıda ifade edilen hipotezler oluşturulmuştur.

**H<sub>1</sub>:** Çalışanların görevleri esnasındaki duygusal emek gösterimleri, onların değişime direnç algılarını etkiler.

**H<sub>2</sub>:** Çalışanların görevleri esnasındaki duygusal emek gösterimleri, onların bilişsel tepkilerini etkiler.

**H<sub>3</sub>:** Çalışanların görevleri esnasındaki duygusal emek gösterimleri, onların duygusal tepkilerini etkiler.

**H<sub>4</sub>:** Çalışanların görevleri esnasındaki duygusal emek gösterimleri, onların davranışsal tepkilerini etkiler.

### 2.3. Değişime Direnç

Değişime direnç kavramı genellikle değişime konu olan araştırmalarda, teknolojidaki değişikliklerin tanıtımına nasıl bir çaba sarf edilmesi gerektiğinin açıklanması, üretim modelleri, yönetim tatbikleri (uygulamaları), telafi yöntemlerinin yetersiz duruma geldiği ya da çöktüğü zamanlarda kullanılmaktadır (Oreg, 2006). Değişim, işletmeler için önemli bir yaşam şeklidir. Yaşamın ilk anından itibaren insanoğlu değişimle yüzleşmeyi öğrenir. Bireyin aldığı ilk nefes bile mevcut ortamdaki diğer ortama uyum sağlayabilme kabiliyetine bağlıdır.

İnsanlar değişime uyum sağlayan ve değişime alışkın bireyler olduklarına göre, niçin iş hayatında değişime direnme meyillindedirler? Bu sanayi inkılabının günümüze değin yöneticileri düşündüren bir sorudur (Davis, 1982:207). Değişime direnç, işletmenin içerisinde gerçekleştirmek için çaba harcanan değişime engel, güvensizlik, değişimi engellemek ya da geciktirmek için çalışma gibi işgörenlerin hal ve hareketlerini ifade etmektedir. Değişim bir süreçtir ve kademeleri vardır. Değişim sürecinin en güçlü kademesi değişime karşı direnci yok edebilmektir (Şahin, 2011:311). Değişime direnç, yeteneksizlik, isteksizlik ve işletme içindeki değişimlerin konuşulması ya da kabul edilmesinin kişilere gözdağı verilmesi olarak değerlendirilmesidir (Buchanan ve Andrzey, 1997:467). Yalçın (2002: 105)'a göre değişime direnç, işletme içinde gerçekleştirilmesi için çaba sarf edilen değişime pürüz çıkarma şüphe, güvensizlik, gecikme ya da değişimi engelleme gibi işgören davranışlarına denir.

Değişime karşı direnç ile alakalı literatürler incelendiğinde, kavrama ilişkin önemli ilavelerden birisi de Pederitt'in (2000) araştırmasının olduğu görülmektedir. Daha önce yapılan araştırmalarda (Maurer, 1996) değişime karşı direnci yalnız yönetim açısından incelenmiş olması değişime karşı direnci tek boyutlu teori olarak çalışmış olmasına mukabil (karşı) (Stensaker ve Meyer,2012; Pederitt,2000), değişimin anlaşılabilmesi için işgörenlerin penceresinden bakılması üzerinde durmuş ve bu nedenden dolayı da değişime karşı direnci bilişsel, duygusal ve davranışsal unsurları içeren çok boyutlu davranış olarak incelenmesi gerektiğini açıklamıştır. Böyle bir modelin sonuçları ve öncülleri arasındaki çok yelpazeli yapıyı daha iyi açıkladığını ifade etmektedir (Oreg, 2003).

**Bilişsel unsur;** bir davranışın (tutum) inanç ya da düşüncelerini gösterir. Bilişsel direnç, değişimin yapılması zorunlumu veya işletmeye yarar sağlayacak mı? biçimindeki sorulara verilen cevaplarla, personelin değişim ile alakalı ne düşündüklerinin meydana çıkarılmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla, değişime karşı direncin bilişsel boyutunda işgörenlerin değişim ile alakalı inançları üzerinde durulmalı ve sorgulanmalıdır (Oreg, 2006). Davranışsal ve duygusal direncin başlangıç noktasını bilişsel direnç oluşturmaktadır (Cheung ve Su, 2012).

**Duygusal unsur;** bir davranışın (tutum) hislerle ya da duygularla alakalı kısmıdır. Değişim gayretleri genel olarak tahribat verici oldukları için, değişimin bünyesinde olan veya etkilenen bireylerde hem bedensel hem de zihinsel çöküntüye sebep olabilir. İşgörenler değişimin sağladığı faydaların bilincinde olmalarına rağmen, değişimle birlikte yansıyan endişe ve stres nedeniyle değişime karşı direnç sergilenebilir (Hill, 2015: 68). Değişimin yansıttığı endişe ve stres, işgörenlerin duygusal olarak değişime karşı olumsuz duygular içinde olmasına sebebiyet verir. Duygusal reaksiyon, işgörenlerin değişimin sancılı ve stresli etkisine karşı oluşturdukları duyguları kapsar (Oreg vd., 2008: 936).

**Davranışsal boyut;** bireyin geçmişteki tutumlarına ve gelecekteki niyetlerini açıklar. Çalışmalarda davranış boyutu, organizasyonel değişime karşı tutumlar olarak değerlendirilmiştir. Davranışsal boyut, organizasyonun bünyesinde oluşan değişim sürecine cevap olarak, değişimden rahatsız olmak, diğerlerini inandırmaya gayret etme gibi düşüncelerini ve eylemlerini kapsar. Dolayısıyla değişime karşı direncin davranışsal boyutunda, işgörenlerin organizasyon bünyesinde değişime karşı oluşturdukları davranışları üzerinde durulmaktadır (Van Dam, vd.,2008). Bu gayretler değişimi engellemek, grevler düzenlemek, protesto etmek gibi biçimlerde gerçekleşebilmektedir (Singh vd., 2012).

Çerezci (2019); yapmış olduğu çalışmasında öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile değişime direnç düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan çalışmada Çorum il

merkezindeki toplam 96 resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler baz alınarak 567 öğretmene anket uygulaması yapılmıştır. Çalışma sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterim düzeyleri ile değişime direnç düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ayrıca, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerinin yüksek olduğu, değişime direnç düzeylerinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıyeten örgütsel vatandaşlık davranışının değişim sürecinde faydalı bir değişken olduğu çalışmada elde edilen bulgulardır (Çerezci, 2019:44-66). Karabal (2015); yapmış olduğu çalışmada örgütsel hafızanın örgütsel değişime direnç üzerindeki etkisini incelemiştir. Yapılan çalışmada İTO'ya (İstanbul Ticaret Odası) kayıtlı şirketlere elektronik posta yoluyla yapılan ankete 287 geri dönüşüm sağlanmış ayrıca 85 anket yüz yüze doldurulmuş olup anketlerden 25 adedi değerlendirme dışı bırakılarak 347 anket değerlendirmeye alınmıştır. Yapılan çalışma sonuçları incelendiğinde, örgütsel hafızayla değişime direnç arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Vazgeçmenin, değişime direnç ve örgütsel hafıza ile negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. İşletmelerin sahip olduğu bilgilerin değişim durumunda olumsuz etkilerde bulunabileceğini ve bu olumsuzluğun zayıflatılması içinde vazgeçme yeteneğiyle hareket edilmesi gerektiği çalışmanın elde edilen bulgularıdır (Karabal, 2015:107-147). Kesmen (2014); yapmış olduğu çalışmada 270 çalışanı bulunan Malatya Vergi Dairesi Başkanlığı'nda 19 orta üst düzey, 128 uzman, 89 memur ve 34 diğer personeller çalışmaktadır. 203 personele anket uygulaması yapılmış ankete katılan personellerin 136'sı erkek, 67'si kadındır. Kesmen (2014) çalışmada değişim ile değişime direnç konusunun kamu sektöründe nasıl işlediğini incelemiştir. Çalışma sonuçları incelendiğinde ilgili kurumda değişime karşı bir tepkinin olduğunu ayrıca kurum içi değişime karşı tepkinin olması halinde bu tepkinin çalışanların tamamında görüldüğü lakin kurumdaki pozisyon olarak üst, orta düzey yöneticiler ve memurlardan kaynaklandığı saptanmıştır. Yine çalışanların kurumda gerçekleştirilen ya da halen süren yenilik ve değişim faaliyetlerinin teknik, yönetsel ve örgütsel faktörler ile kurum içi faktörler olduğunu belirtmiş bu değişim faaliyetlerine gösterilen direnç tepkilerinin ise işi yavaşlatma, performans düşüklüğü ve çalışanların aralarında söylenmesi olarak tespit edilmiştir. Kurumdaki şoför, güvenlik, teknisyen ve hizmetli gibi personellerin değişime karşı tepki göstermeleri psikolojik nedenler, ancak memur, uzman, orta ve üst düzey yöneticilerin ise değişime karşı tepki göstermelerinin nedeni ise teknik nedenler olduğu tespit edilmiştir. Değişim ister özel sektör ister kamu sektörü için zordur ve değişime direnç doğal bir olaydır. Bu zor süreci kolaylaştırmanın yöntemi, değişimin adım adım bir süreç biçiminde, astları değişime en başından dahil ederek, sonuçları birlikte tartışarak uygulanacak bir planlı değişim yönetimi gerçekleştirilmelidir (Kesmen, 2014: 65-103). Timurturkan (2010); yapmış olduğu çalışmada örgütsel yapı ile örgütsel değişime direnç arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan çalışmada İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü'nün İzmir, Manisa ve Aydın'da bulunan birimlerinde çalışan personellere 366 adet anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonuçları incelendiğinde örgütsel yapı boyutları olarak merkezileştirme, karmaşıklık ve biçimselleşme bağımsız değişken olarak saptanmıştır. Örgütsel değişime direnç boyutları ise davranışsal, duygusal ve bilişseldir. Çalışmada biçimselleşme ve merkezileşme ile örgütsel değişime direnç arasında bir ilişki tespit edilmemiş, karmaşıklık boyutu ile örgütsel değişime direnç arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla örgütte uzmanlaşma seviyesini gösteren karmaşıklığın artması halinde örgütsel değişime direncin azalacağı çalışmanın elde edilen bulgularıdır (Timurturkan, 2010: 93-129). Kulu (2007); Yapmış olduğu çalışmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin değişime direnç nedenlerine yönelik tutumlarının ve kendilerini değişime açık görmeye ilişkin görüşlerinin neler olduğunu

bu görüş ve tutumların öğretmenlerin bazı kişisel değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemiştir. Yapılan çalışmada İstanbul ili Esenler ilçesinde bulunan 25 resmi ve 3 özel ilköğretim okulunda görev yapan 243kadın, 157 erkek öğretmene anket uygulanmıştır. Çalışma sonuçları incelendiğinde elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Bu çalışmalar çerçevesinde aşağıda ifade edilen hipotezler oluşturulmuştur.

- Bireylerin genelini kendilerini değişime açık gördüklerini
- Bireylerin kendilerini değişime açık görmeye dair görüşleri medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, cinsiyet ve okulun statüsü arasında farklılık tespit edilmemiştir
- Bireylerin değişime direnç nedenlerinin en üst seviyede olanı mücadele kaygısı, rasyonalizasyon ve genel değişime direnç, en alt seviyede olanı ise eskiyi koruma ve bekle gör boyutları olarak tespit edilmiştir
- Bireylerin değişime dirençleri, kişisel değişkenlere göre farklılaşabilmektedir.
- Bireylerin değişime dirençleri, kendilerini ne düzeyde değişime açık gördüklerine göre farklılaşmaktadır (Kulu, 2007:40-73).

**H<sub>5</sub>:** Yüzeysel rol yapma, çalışanların değişime direnç algılarını etkiler.

**H<sub>6</sub>:** Derinden rol yapma, çalışanların değişime direnç algılarını etkiler.

**H<sub>7</sub>:** Doğal duygular, çalışanların değişime direnç algılarını etkiler.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

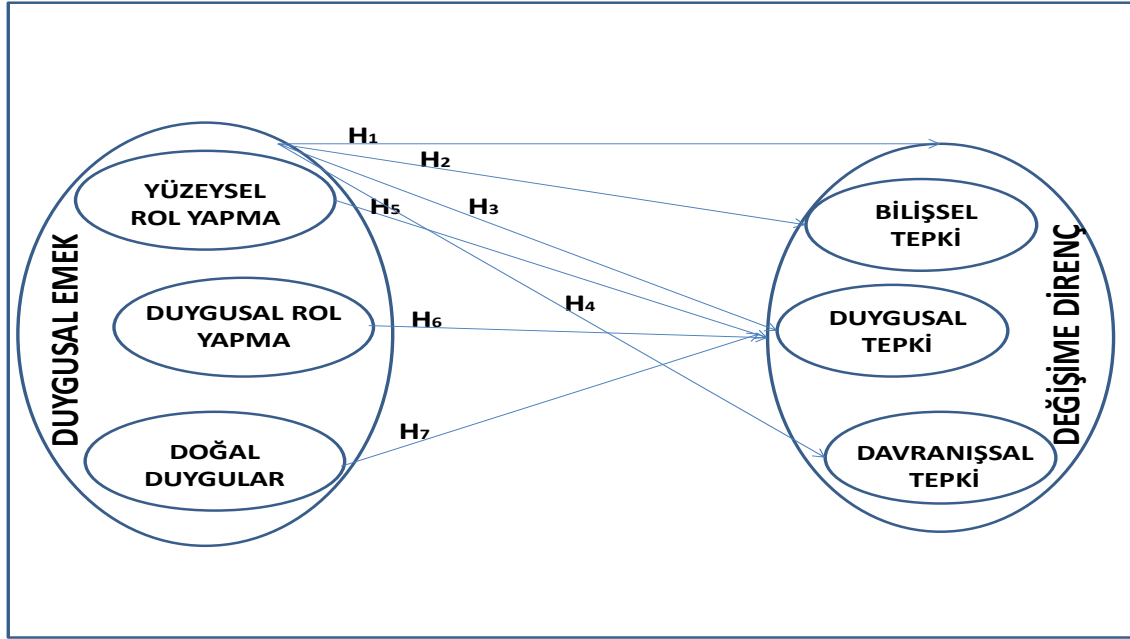
#### 3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Mersin' deki hizmet sektörü işletmeleri çalışanları olarak belirlenmiştir. Belirlenen evren doğrultusunda, araştırma örnekleme hizmet sektöründe yer alan işletme çalışanlarının arasından basit tesadüfi yöntem ile seçilen denekler oluşturmaktadır. Bu kurumlarda yaklaşık 10000 kişi çalışmaktadır. Ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 370 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda kolayda örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 800 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 622' si geri dönmüş ve 597 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Yapılan uç değer analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 18 veri seti çıkartılmış ve 579 katılımcının doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir.

#### 3.2. Araştırmanın Modeli ve Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda hazırlanan anket formu, Mersin Bölgesinde hizmet sektöründe yer alan işletme çalışanlarına yüz yüze uygulanmıştır. Anket formu iki bölümden ve toplam 39 ifadeden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenlerle ilgili 6 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde ise 28 ifadeden oluşan duygusal emek (3 boyut 13 madde) ve değişime direnç (3 boyut 15 madde) ölçekleri bulunmaktadır. Ölçeklerin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları SPSS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizleri ise Amos programı ile analiz edilmiştir. Araştırmanın modeli Şekil 1'de verilmiştir.





**Şekil 1:** Araştırma Modeli

**Duygusal Emek Ölçeği:** Hizmet sektörü çalışanlarının duygusal emek gösterimleri ile ilgili algılarını belirlemek üzere Diefendorff ve arkadaşları (2005) tarafından, Grandey (2003) ve Kruml ve Geddes'in (2000) duygusal emek ölçeklerinin bazı maddelerinin alınarak uyarlanması ve bazı maddelerin ise geliştirilmesi sonucu oluşturulan ve Türkçe'ye uyarlaması Basım ve Beğenirbaş (2013) tarafından yapılan, daha sonra Beğenirbaş ve Çalışkan (2014) tarafından kullanılan, üç boyutlu duygusal emek ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin üç faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .89 ile .69 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .879 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Üç boyutta açıklanan toplam varyans%71,358'dir. Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin üç faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .83 ile .74 arasında olduğu tespit edilmiştir. Duygusal Emek Ölçeğinin uyum iyiliği değerleri Tablo 1'de sunulmuştur.

**Değişime Direnç Ölçeği:** Hizmet sektörü çalışanlarının değişime direnç düzeylerini belirlemek üzere, Oreg (2006) tarafından geliştirilen ve Çalışkan (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılan "Değişime Direnç Ölçeği" kullanılmıştır. Çalışkan (2019) tarafından iki farklı örneklem üzerinde yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda, birinci örneklem için Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .83 olarak, ikinci örneklem için Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .94 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin üç faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .82 ile .61 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .85 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .74 ile .67 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri

Değişkenler	X <sup>2</sup>	df	CMIN/ DF ≤5	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
				≥.85	≥.85	≥.90	≥.90	≥.90	≤.08
1. Duygusal Emek (1. düzey)	131,5	47	2,78	0.93	0.91	0.92	0.93	0.93	0.04
1. Değişime Direnç (1. düzey)	294,3	91,7	3,21	0.88	0.90	0.91	0.93	0.94	0.05
Kabul Edilebilir Uyum	-	-	4-5	0.89- 0.85	0.89- 0.85	≥ 0.90	0.94- 0.90	0.94 - 0.90	0.06-0.08

**Not:** Uyum iyiliği değer aralıkları "*kabul edilebilir*" standartlara göre düzenlenmiştir (Meydan ve Şeşen; 2010:37).

### 3.3. Değişkenler Arası İlişkiler

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyonları hesaplanmış ve Tablo 2'de sunulmuştur. Tabloda ayrıca satırların sonunda güvenilirlik bulguları parantez içinde sunulmuştur.

Tablo 2. Değişkenler arası korelasyon değerleri

Değişke	DE	YRY	DRY	DD	DĞŞD	BT	DYGT	DVRT
1.DE	(.87)							
2.YRY	.68**	(.91)						
3.DRY	.85**	.45**	(.86)					
4.DD	.61**	-.04	.36**	(.82)				
5.DĞŞD	.26**	.13**	.19**	.24**	(.85)			
6.BT	.31**	.15**	.23**	.28**	.77**	(.70)		
7.DYGT	.20**	.21**	.13**	.07	.80**	.47**	(.73)	
8.DVRT	.13**	-.04	.10*	.23**	.81**	.42**	.45**	(.84)

Not: Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir.

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ ,

### 3.4. Değişkenler Arası Regresyon Analizleri ve Sonuçları

Değişkenler arası doğrudan ilişkileri, diğer bir ifade biçimi ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki açıklama güçlerini ortaya koymak amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizlerinde çalışanların değişime direnç algıları ve alt boyutları bağımlı değişkenler olarak ele alınmış, duygusal emek ile duygusal emeğin alt boyutları bağımsız değişkenler olarak ele alınarak araştırma modelinde belirtilen etkileri incelenmiştir.

Duygusal emeğin (DE), yüzeysel rol yapma (YRY), derinden rol yapma (DRY) ve doğal duygular (DD) boyutlarının, değişime direnç (DĞŞD) üzerine etkilerini ve duygusal emeğin değişime direnç alt boyutları olan bilişsel tepki (BT), duygusal tepki (DYGT) ve davranışsal tepki (DVRT) üzerine etkilerini açıklamak amacıyla, regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizlerine ilişkin bulgular (Tablo 3 ve Tablo 4'te verilmektedir).

İlk aşamada yapılan analizlerin sonuçları değerlendirildiğinde, (Tablo 4.18)' de de görüleceği üzere DE ve alt boyutları olan YRY, DRY ve DD' nin değişime direnç üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. **Bu kapsamda H1, H5, H6 ve H7 numaralı hipotezler desteklenmiştir.**

**Tablo 3. Regresyon analizi**

Bağımlı Değişken (Değişime Direnç)				
Bağımsız Değişkenler	$R^2$	Düz. $R^2$	$F$	$\beta$
DE	0,067	0,066	41,7***	<b>0.26**</b>
YRY	0.015	0.014	9,01**	<b>0.13**</b>
DRY	0.035	0.034	21,10***	<b>0.19**</b>
DD	0.060	0.058	36,67***	<b>0.24**</b>

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

İkinci aşamada yapılan analizlerin sonuçları değerlendirildiğinde, Tablo 4.' te görüleceği üzere duygusal emeğin, değişime direncin alt boyutları olan BT, DYGT ve DVRT' nin üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. **Bu kapsamda H2, H3 ve H4 numaralı hipotezler desteklenmiştir.**

**Tablo 4. Regresyon analizi**

Bağımsız Değişken (Duygusal Emek)				
Bağımlı Değişkenler	$R^2$	Düz. $R^2$	$F$	$\beta$
BT	0.097	0.096	62,31***	<b>0.31**</b>
DYGT	0.038	0.036	22,65***	<b>0.20**</b>
DVRT	0.018	0.016	10,28***	<b>0.13**</b>

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

#### 4.TARTIŞMA VE SONUÇ

Hizmet işletmelerinin emek yoğun faaliyet göstermesi ve insan kaynağının kalite standardının belirlenmesinde önem teşkil etmesi işletmeleri çalışanlar üzerinde yoğunlaşmaya yönlendirmektedir. İşletmelere göre insan kaynağının, verimliliği ve karlılığı yükseltmek için yönetilmesi ve aynı zamanda kalitenin standartlaştırılması ve böylelikle rekabet üstünlüğünün sağlanması iş çevresinde önemli bir konudur. Çünkü işletmeler varlıklarının sürekliliğini amaçlamaktadırlar.

Küresel değişimin oldukça hızlı yaşandığı günümüz çalışma hayatında rekabetin yoğun olarak gerçekleştiği hizmet sektöründe işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmelerinin en önemli yolu farklılıklar yaratmaktır. Küreselleşmenin etkisini arttırması ile insan ilişkileri ekonomik ve işletmecilik faaliyetlerinde önem kazanmaktadır, bu da iş yaşamında hizmet bölümünün önem kazanmasına sebep olmuştur (Eroğlu, 2014:147). İşletmeler, çalışanların

daha verimli olabilmesi adına duygu sergileme normları oluşturmaktadır ve çalışanların bu normlara uyması beklenmektedir. Bu normlar çalışanların duygu durumlarında ve ruh hallerinde değişikliklere neden olmakta ve duygusal emek kavramı ortaya çıkmaktadır.

Emek yoğun olarak faaliyet gösteren hizmet sektörünün önem kazanması, çalışma hayatında daha iyi hizmet verebilmek için işletmeler arasında rekabeti de beraberinde getirmektedir. Bu rekabet koşullarında işletmelerin en önemli varlığı kendi çalışanlarıdır. Çünkü işletme çalışanlarının sergilemiş olduğu duygusal emek gösterimleri (yüzeysel rol yapma, derinlemesine rol yapma ve samimi duygular) ile işletmenin imajını dışarıya yansıtan en önemli unsurlarıdır. Bu nedenle de işletmeler verilen hizmette kaliteden ödün vermemek için çalışanlarına uyulması gereken normlar koyarak bu normlarında uygulanmasını kontrol etmelidirler.

Bu çalışmada Mersin ili içerisinde faaliyet gösteren hizmet sektörü üzerinde uygulamalı bir araştırma yapılmış ve bu sektörde görev yapan çalışanların duygusal emek değişkeninin değişime direnç değişkeni üzerindeki etkisi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini hizmet sektörü çalışanlarının arasından basit tesadüfi yöntem ile seçilen denekler oluşturmaktadır. Yapılan araştırma ile hizmet sektöründe duygusal emek değişkeninin değişime direnç değişkeni üzerindeki etkisine yönelik açıklayıcı sonuçlar elde edilmiştir.

Yapılan çalışmanın amacına yönelik olarak değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla; diğer bir ifade ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Değişime direnç bağımlı değişken olarak ele alınmış, duygusal emek değişkeni bağımsız değişken olarak belirlenen bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Duygusal emeğin cinsiyete ve medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda, hizmet sektörü çalışanlarının duygusal emek gösterimlerinin, cinsiyete ve medeni duruma göre farklılaşmadığı, başka bir ifadeyle, hizmet sektörü çalışanlarının duygusal emek gösterimlerine ilişkin bulguların istatistiki olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı tespit edilmiştir.

Köse'nin (2019)'da yapmış olduğu çalışması incelendiğinde duygusal emeğin hizmet kalitesi ve işe yabancılaşma üzerinde anlamlı pozitif yönde bir etkisinin olduğu görülmüştür (Köse, 2019:80-133). Bizim yapmış olduğumuz çalışmada da benzer sonuçlar ortaya konulmuş olup yapılan analizin ilk aşamasının sonuçları değerlendirildiğinde, çalışanların görevleri esnasında duygusal gösterimleri, yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma, doğal duygular, çalışanların değişime direnç üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip oldukları tespit edilmiştir.

Öz'ün (2007)' de yapmış olduğu çalışmasının sonuçları incelendiğinde, duygusal emek gösterimlerinin derinden rol yapma ve yüzeysel rol yapma için öncel niteliği taşıdığı saptanmış olup kurallara uyma türlerinin bu ilişkide bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Derinden rol yapmanın işten ayrılma niyetini azalttığı, işe bağlılığı artırdığı, yüzeysel rol yapmanın ise işten ayrılma niyetini artırıp işe bağlılığı azalttığı görülmüştür (Öz, 2007:50-98). Temel'in (2019)'da yapmış olduğu çalışmasını sonuçları incelendiğinde örgütsel değişime direnç ve işten ayrılma niyetlerinin çalışan performansını azalttığı görülmüştür. Çalışanların duygusal dirençlerinin artmasının iş performanslarında kısmen azalmaya neden olduğu, ancak duygusal dirençlerinin artmasının işten ayrılma niyetlerini azalttığı saptanmıştır

(Temel, 2019:82-97). Bizim yapmış olduğumuz çalışmanın sonuçları değerlendirildiğinde, çalışanların görevleri esnasındaki duygusal emek gösterimleri onların bilişsel tepkilerini, duygusal tepkilerini, davranışsal tepkileri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Kulu'nun (2007)'de yapmış olduğu çalışmasının sonuçları incelendiğinde bireylerin kendilerini değişime açık görmeye dair görüşlerinde yaş, eğitim durumu ve cinsiyet durumu arasında anlamlı istatistiki farklılığın olmadığı görülmüştür (Kulu, 2007:40-73). Bizim yapmış olduğumuz çalışmada da benzer sonuçlar ortaya konulmuş olup çalışmanın son aşaması incelendiğinde çalışanların yaşları ve çalışma süreleri bağımsız değişken olarak ele alınmış ve bağımlı değişken değişime direnç üzerindeki etkileri rapor edilmiştir. Yapılan analizde çalışanların yaşı ve çalışma sürelerinin, değişime direnç algıları üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Duygusal emek ile değişime direnç arasındaki ilişkiyi inceleyen literatürde önceden yapılmış çalışma olmadığı için araştırmanın sonuçları ile karşılaştırma yapılmamıştır. Ancak araştırmanın sonuçları hizmet sektöründe ve alan yazındaki bu boşluğu dolduracağı beklenilmektedir.

Daha önce belirtildiği gibi bu çalışma hizmet sektöründe çalışan 579 katılımcı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya konu olan duygusal emek boyutları yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma, doğal duygular ve değişime direnç boyutları bilişsel tepki, duygusal tepki, davranışsal tepki arasındaki ilişkilere yönelik olan araştırmalar farklı işletmeler, kamu ve kurumlarında farklı iş departmanlarında uygulanabilir. Araştırma sonuçları farklı sektör farklı örneklerle yapılacak çalışmalar doğrultusunda elde edilecek sonuçlar karşılaştırılarak farklı alan çalışmalarında da geçerlilikleri test edilebilir olacaktır.

Yapılan çalışma sonucunda elde edilen bulgular ve sonuçlara göre, bundan sonra yapılacak araştırmalara zemin hazırlamak ve yön vermek amacıyla araştırmacılara bazı önerilerde bulunulmuştur. Bunlar;

Yapılan çalışma sadece bir sektör, bir ili kapsamış olması araştırmanın kısıtıdır. Bu nedenle, farklı sektörler ve farklı illerde yapılacak araştırmalar sonucunda elde edilecek sonuçlar ile karşılaştırılarak farklı alan çalışmalarında da geçerlilikleri test edilmiş olacaktır.

- Hizmet sektörünün diğer farklı alanlarında (turizm, sağlık, eğitim, finans vb.) diğer alanlarında faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlar üzerinde etkisini görmek adına yapılacak çalışmaların verimli olacağı düşünülmektedir.
- Bu çalışmada SPSS ve AMOS paket programları kullanılarak analiz yapılmıştır fakat farklı bir program kullanılarak analizlerin yapılması çıkan sonuçların teyit edilmesi anlamında faydalı olacağı değerlendirilmektedir.
- Yapılan çalışmada anket kullanılarak veri toplanmış olup buna göre veriler analiz yapılmıştır, fakat bundan sonra çalışmak isteyen araştırmacılar için nitel ve nicel yöntemler yoluyla da veri toplanarak çalışma yapılmasının sonuçların elde edilmesi açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.
- Kullanılan ölçeklerin dışında gerçekleştirilmiş olan ölçekler veya farklı yaklaşımlar ile veri toplanmasının sonuçlarının yeniden değerlendirilmesi açısından faydalı olabileceği değerlendirilmektedir.

**KAYNAKÇA**

- Arıkan S. I. (2014). Duygusal Emegın Duygusal Tükenmişlik ve İş Tatmini Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Ashforth, B.E., Humphrey, R.H. (1993). Emotional Laborin Sevice Roles: The Influnce of Identity. *Academy of Management Review*,18(1),88-115.
- Basım, H. N., Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir ölçek Uyarlama Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*. 19, (1),77-90.
- Basım, H. Nejat, Sözen, H. Cenk, Yeloğlu, H. Okan, Sağsan, Mustafa, Şeşen, Harun ve Çetin, Fatih (2009). *Örgütlerde Değişim ve Öğrenme*. İstanbul: Siyasal Kitabevi.21-22
- Beğenirbaş, M. (2013). Kişiliğın Öğrenme Stilllerine Etkisinde Duygusal Emek ve Tükenmişliğın Aracılık Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Begenirbaş M, ve Çalışkan A. (2014). Duygusal emegın iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde kişilerarası çarpıklığın aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal* 5(2): 109-127.
- Buchanan, D., ve Andrzej, H. (1997). *Organizational Behaviour*. Third Edition. Italy: Prentice Hall İnternational.
- Cheung, S., Su, Y. and Su, S. (2012). Social Behavior and Personality. *An İnternational Journal*, 40(5), 735-745.
- Chu, Kay Hei-Lin, ve Suzanne Murrmann. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management*:1181–1191.
- Çalışkan, A. (2019). Değişime Direnç: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24 (2), 237-252.
- Çerezci, Ç. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Değişime Direnç Düzeyleri Arasındaki İlişki. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Dahling, J.J., Perez, L.A. (2010). Older Worker, DifferentActor? Linking Age and Emotional Labor Strategies. *Personality and Individual Difference*, 48(5), 574-578.
- Davis. K. (1982). İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış. İstanbul: *İstanbul Üniversitesi Yayınları*
- Demirel, N. (2015). Duygusal Emek Faktörünün Hizmet Kalitesine Etkisi: Nevşehir'deki Dört ve Beş Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Diefendorff, J. M., Crayle, M. and Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies. *Journal Vovational Behavior*, 66(2), 339-357
- England, P., Farkas, G. (1986). Households, Employment, and Gender: A Social, Economic, and Demographic View, Hawthorne, NY, US: Aldine Publishing Co.
- Eroğlu, G. (2014). Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.19, 147-160.
- Grandey, A.A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize, Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1),95-110.
- Grandey, A. A. (2003). When The Show Must Go On: Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustionand Peer-rated Service Delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1): 86-96.

- Gülaydın, M. (2018). Algılanan Örgütsel Destek ile Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Hill, L. (2015). *Değişimi Yönetmek*. (Çeviri: Melis İnan). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Morris A. R., (2003). Book: *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley, Los Angeles, London,: Twentieth Anniversary Edition With a New Afterword University of California Press,
- Karabal, C. (2015). Örgütsel Hafızanın Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: İstanbul'da İnşaat Sektöründe Örnek Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, U. ve Serçeoğlu, N. (2013). Duygusal İşçilerinde İşe yabancılaştırma. Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum Dergisi*.1,311-345.hot
- Kaymak, K. (2019). Örgüt İkliminin Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Konya Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Kesmen, M. (2014). Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç: Bir Kamu Kurumu Uygulaması. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Köksel, L. (2009). İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi), Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Köse, G. (2019). Duygusal Emek Faktörünün Hizmet Kalitesi ve İşe Yabancılaştırma Üzerindeki Etkisi: İstanbul İlinde Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kruml, S., Geddes, M. (2000). Exploring the Dimensions of Emotional Labor: TheHeart of Hochschild's Work. *Management Communication Quarterl*, 14(8), 8-49.
- Kulu, S. (2007). İstanbul İli, İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Değişime Dirençleri ve Direnç Nedenleri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Maurer, R. (1996). Using Resistance to Build Support for Change. *Journal for Quality and Participation*, 56-63.
- Morris, A. J. ve Feldman, D. C., (1997). Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues*, 9 (3), 257-274.
- Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693.
- Oreg, S. (2006). Personality, Context, and Resistance to Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- Van damOreg, S., Beyazıt, M., Arciniega, L., Armenakis, A., Birkauskiene, R., Beyazıt, M. and Hrebickova, M. (2008). Dispositional Resistance to Change: Measurement Equivalence and the Link to Personal Values Across 17 Nation. *Journal of Applied Psy Lied*, 93(4), 935-944.
- Öz. E.Ü. (2007). *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*. Beta: İstanbul.
- Pederitt, S. K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783- 794.
- Savaşkan, Y. (2019). İş- Aile Çatışmasının Duygusal Emek ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmeleri Kadın Çalışanları Üzerine Bir Uygulama.

- (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Karabük.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business*, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.
- Singh, K., Saeed, M., and Bertsch, (2012). Key Factors Influencing Employee Response Toward Change: A Test In The Telecommunications Industry in India. *Journal of Management Policy and Practice*, 13(3), 66-81.
- Stensaker, I. G., Meyer, C. B. (2012). Change experience and employee reactions: Developing capabilities for change. *Personnel Review*, 41(1), 106-124.
- Şahin, A. (2011). *Değişim Yönetimi ve Yenilikçilik*, (Ed. Tuncay T. Turaboğlu), *İşletmecilikte Güncel Konular İçinde*, S. 305-330, Bursa: Ekin Yayınları
- Temel, İ.C. (2019). Örgütsel Değişime Direnç ve İşten Ayrılma Niyetinin Çalışan Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Tekstil Sektörüne Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Timurturkan, K. (2010). Örgütsel yapının Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü'nde Bir Uygulama, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Topateş, H. ve Kalfa, A. (2009). Yeni Çalışma İlişkileri Bağlamında Örgütsel Yurttaşlık ve Duygusal Emek, *Uluslararası Sosyal Haklar Sempozyumu. Akdeniz Üniversitesi*. Antalya, 426-431
- Van Dam, K., Oreg, S., Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organizational change: The role of leader-member exchange, perceived development climate and change process characteristics. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 313—334.
- Wharton, A.S., Erickson, R.J. (1993). Managing Emotions on the Job of Home: Understanding the Consequences of Multiple Emotional Roles The *Academy of Management Review*, 18 (3), 457-486.
- Yalçın, A. (2002). *Değişim Yönetimi*. İstanbul: Nobel Kitabevi.
- Yürür, S., ve Ünlü, O. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 81-104.